

Sağlık Sektöründe Örgütsel Güvenin Çalışan Sessizliği İle İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma

Esat SAYGIN*

Kumru Didem ATALAY**

Geliş Tarihi (Received): 20.10.2021 – Kabul Tarihi (Accepted): 19.01.2022

Öz

Güven duygusunun bireyler arası ilişkilerde davranışı şekillendirdiği gibi örgütsel alanda da örgüt içi davranışları şekillendireceği öngörülebilmektedir. Bu noktada da özellikle sağlık gibi insan hayatının öncelikli olduğu bir sektörde yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkacağı, örgütü geliştirmek ve daha iyi işlemesini sağlamak için yapıcı ve olumlu davranışların sergilenebileceği, aynı zamanda çalışan sessizliği ortamının oluşturulmasında örgütsel güvenin rolünün incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda araştırmanın amacı; sağlık sektöründe örgütsel güvenin (yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma duyulan güven), çalışan sessizliğine etkisini tespit etmek ve örgütsel güvenin çalışan sessizliği ilişkilerinde güven boyutlarının rollerini incelemektir. Çalışmanın verileri yüz yüze anket yöntemi ile Ankara’da özel bir hastanede 18 yaş üstü hastalardan elde edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, örgütsel güven ile çalışan sessizliği arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ve örgütsel güven boyutlarının (arkadaşlara güven, örgüte güven, amirlere güven), çalışan sessizliğini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel güven düzeyinin yükselmesi ile birlikte çalışan sessizliğinin de arttığı saptanmıştır. Bu durum örgütsel güvenin çalışan sessizliğinin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda çalışan sessizliğindeki değişimin %65,8’inin örgütsel güven tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Diğer %35’lik değişimin ise nelerden kaynaklandığı ayrıca incelenmelidir. Bu oranların çalışmaların yapısına ve sektörler göre sonuçlarının kıyaslaması yapılabilir. Sonuç olarak; sağlık kurumlarında üst düzey yöneticilerin örgüt içi iletişimde oluşturacakları sistemin yapısı ile birlikte ortaya çıkan örgütsel işleyiş ve ilişkilerden doğan iklim; hiyerarşik yapıda, iş arkadaşları arasında ve genel örgüt kapsamındaki iletişimde güven duygusunu besleyecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda sağlık yöneticilerine tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Kurumsal Güven, Çalışan Sessizliği, Örgütsel Sessizlik

A Study on the Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Employee Voice in the Health Sector

Abstract

The aim of this study; The aim of this study is to determine the effect of organizational trust on the voice of employees in the health sector and to investigate the roles of organizational trust in employee voice relations. Research data were collected from patients over the age of 18 hospitalized in a private hospital in Ankara by face-to-face examination. It is seen that organizational trust has a positive effect on employee voice. It is seen that as the level of organizational trust increases, the voice of the employees also increases. This enables organizational reliability to determine the voice of employees. In our study, it was determined that 65.8% of employee voice changes were reported with corporate reputation. The reasons for the other 35% change should be investigated. The results of these rates should be investigated. compiled according to the structure of the research and the sectors. As a result, the climate arising from the organizational function and the relations that arise with the structure of the system are such that the top managers of health institutions will communicate within the organization; The hierarchical structure requires that communication be of a quality that fosters a sense of trust, within the partners and within the overall organization. In this direction, recommendations were made to health managers.

Keywords: Organizational Trust, Employee voice , Organizational Voice

* Öğr. Gör., Yüksek İhtisas Üniversitesi, SHMYO., esatsaygin@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2784-2630

** Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, katalay@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9021-3565

Giriş

Örgütlerde çalışan memnuniyetinin ve performansının artmasında birçok faktör olduğu söylenebilir. Bu faktörlerden biri de güven hissiyatıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2014). Güven; organizasyonların, grupların ve kişiler arası ilişkilerin sürekliliğinde en önemli faktörlerden biridir. Bu kavram, taraflar arasındaki bilgi ve iletişimin en doğru şekilde iletilmesi, problemlerin çözülmesi, hedeflerin ve sorumlulukların güçlendirilmesi ve paylaşılması gibi birçok ilişkide etkileyici bir değişkendir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002).

Hayati ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışan insanlar zamanının önemli bir kısmını iş yerlerinde sürdürmektedirler. Dolayısıyla bireyler çalıştıkları örgüt içerisinde fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını sağlayabilecek güvenli koşulların sağlanmasını istemektedir (Yılmaz, 2006). Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı bağımlılığı içerdiği için insanlar kişisel ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çeşitli şekillerde başkalarına ihtiyaç duyabilmektedir (Mayer vd., 1995). Bu nedenle örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentileri olarak ortaya çıkmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Örgütsel güven, kuruluşun tüm üyelerinin katılımıyla kuruluş içinde oluşturulması zorunlu psikolojik bir şart olarak düşünülebilmektedir (Asunakutlu, 2006). Çalışma koşullarında ilişkilere göre ortaya çıkan güven duygusu, örgütteki kurallar, düzenlemeler, iletişim yapısı, yetki, sorumluluk duygusu ve aidiyetten önemli düzeyde etkilenmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2014).

Güvenilir organizasyonların farklılaştırıcı özelliklerinden biri de, iç ve dış iletişime büyük önem vermeleridir. Çalışanların organizasyondaki genel tabloya aşina olması için bu iletişimlerin hem dikey hem de yatay olarak şeffaflığa sahip olmaları gerekmektedir. İşleri çalışanlar ile açık bir şekilde paylaşmak onların güvenini artırır. Güven duygusu içinde olan çalışanlar da müşterilere daha fazla güven vermektedir (Demirel, 2008). Bu güven duygusu ile birlikte çalışanların işyerlerine katkı sağlayabilecek düşünce, fikir ve yenilikleri aktarabilmesi ve aynı zamanda problemleri dile getirebilmesinin de kuruluşların gelişimi için önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu noktada da örgütlerde seslilik kavramı ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgüt açısından yapıcı davranışların gelişiminin, seslilik davranışının ortaya çıkması ile mümkün olduğu ön görülebilmektedir.

Çalışan sesliliği, çalışanların endişelerini nasıl dile getirdiğini, çıkarlarını nasıl ifade edip iletmediğini, sorunları nasıl çözdüğünü ve işyeri karar alma sürecine nasıl katkıda bulunduğunu ve bu kararlara nasıl katıldığını açıklar (Pyman vd., 2006). Seslilik, diğer tepkiler

ile karşılaştırıldığında kurumdaki en yapıcı eylem olup, kuruluşun statükosunu iyileştirmeye çalışmaktadır (Hsiung, 2012).

Çalışan sesliliği yalnızca eleştirmekten ziyade iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı itirazı teşvik edici davranış ile kurumda değişiklik için yenilikçi ve diğerleri aynı fikirde olunmasa dahi standart prosedürlerde gelişim odaklı değişiklik yapılmasını gerektiren önerileri de kapsamaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışan sesliliği, muhalefet, şikayet veya protestodan ziyade destekleyici, geliştirici ve iyileştirici bir davranıştır (Kulualp, 2016).

Sağlıklı iletişim ortamının oluşturulduğu örgütlerde, çalışanların örgütü olumsuz etkileyen engelleri ve problemleri ifade ederek ortaya çıkardıkları “seslilik” davranışını teşvik etmek, çalışanda aidiyet duygusu yaratmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan kurumsal iklim içerisinde çalışan bireyler kendilerini örgütsel sürecin bir parçası olarak görerek, inisiyatif ve sorumluluk almakta ve aynı zamanda kendilerini organizasyon ile özdeşleştirmeye başlamaktadırlar. Çalışanların iş başarıma gücü, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artarken iş gücü devir hızı düşmektedir. Ek olarak çalışanın sesini dinleyen örgütlerde değişimlere kolay uyum sağlanabilmekte ve örgütsel öğrenme artırılabilir (Özdemir ve Uğur, 2013; Aygün ve Ozen, 2019;).

Bu doğrultuda da araştırmanın amacı; örgütsel güvenin (yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma duyulan güven), çalışan sesliliğine etkisini tespit etmek ve örgütsel güvenin çalışan sesliliği ilişkilerinde güven boyutlarının rollerini incelemektir.

Literatür incelendiğinde örgütsel güven ve örgütsel seslilik konularının daha yoğun olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, liderlik ve iş performansı konuları ile birlikte çalışıldığı görülmektedir (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013; Turan ve Güney, 2021; İlker vd, 2021; Kul, 2021; Altaş, 2021; Öğdem vd, 2021; Örucü vd, 2021; Erdem, 2021; Yorulmaz ve Karabacak, 2020; Sökmen vd, 2020; Şimşek, 2020; Altaş, 2021; Yılmaz ve Karahan, 2011; Yorulmaz vd, 2021; Taşkın ve Dilek, 2010; İşcan ve Sayın, 2010; Yorulmaz ve Karabacak, 2006). Örgütsel güven konusunun ise örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelendiği de çok sayıda çalışma mevcuttur (Kaygın ve Atay, 2014; Timuroğlu ve Alioğulları, 2019; Örucü ve Kambur, 2017; Atay,2014; Turan ve Çınar, 2019; Çalışkan vd, 2018; Demirci, 2019). Fakat örgütsel güvenin örgütsel sesliliğe etkisini ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen çalışma oldukça sınırlı sayıdadır.

1. Örgütsel Güven Kavramı

Güven, tüm ilişkilerin merkezinde yer almaktadır. İnsanları bir arada tutarak onlara rahatlık hissi vermektedir. Örgüt içerisinde güven düzeyinin yüksek olması; açık iletişim ile etkili ve üretken çalışma ortamına katkı sağlamaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Güven, örgütler bakımından ele alınarak sınıflandırıldığında üçe ayrılmaktadır. Bunlar, hesaplanmış güven, bilgi temelli güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir (Kasil, 2010). Hesaplanmış güven, güvenin fayda ve maliyetinin analizine bağlı olarak gelişmektedir. Eğer kişinin güven duymamaktan kaynaklı olarak göreceği zarar, güven duyması karşılığında ortaya çıkabilecek olası bir zarara göre daha yüksek ise kişi hesaplanmış güveni tercih edebilmektedir (Halis vd, 2007). Bilgi temelli güven çalışanların birlikte çalıştıkları kişileri tanımasından/bilmesinden kaynaklı olarak davranışlarını ön görebilmesi ile ortaya çıkan güvendir (Ceylan ve Türkyılmaz, 2021). Özdeşleşmeye dayalı güven ise kişiler arasında ortaya çıkan duygusal bağ ile gerçekleşmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güvende ortak istek ve niyetler söz konusu olmaktadır. Empatinin ön planda olduğu bu güven de karşılıklı anlayış ve saygı temel unsurdur. Karşılıklı kontrol söz konusu değildir (Zorlu, 2016).

Çalışma ortamında güven ve saygı eksikliğinin algılanması, hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Güvensiz olan çalışanların, kuruluşlarına yüksek düzeyde güven duyanlarla, kurumsal hedeflere ve faaliyetlere aynı derecede katkıda bulunma olasılıkları daha düşüktür (Laschinger ve Finegan, 2005). Düşük güven seviyeleri, bilgi manipülasyonuna veya duyguların tutulmasına yol açabilmektedir. Güven olmadan, ilişkiler yıkıcı çatışmalara dönüşerek iletişim kopukluğu meydana getirebilmektedir. Örgüt içerisinde güven duygusunun oluşabilmesi bireylerin üstleri ve iş arkadaşları tarafından kendilerine zarar gelmeyecek ve onları destekleyecek faaliyetlerde bulunulacağını bilmesine bağlıdır. Yönetimin de kısa ve uzun vadedeki temel hedefleri şeffaf bir şekilde paylaşması sözlerini tutması çalışanlara karşı dürüst olmasını gerektirmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990). Ayrıca örgütsel güven, bir işverenin de içindeki güven ve destek duygusu olarak, çalışanın yöneticinin açık sözlü olacağına ve taahhütlerini yerine getireceğine olan inancını göstermektedir (Taşkın ve Dilek, 2010). Güven, bu açıdan gerek yatay gerekse dikey olarak tüm iç ilişkilerin temelini hazırlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güven, çalışanın, örgütün karar vericilerini etkileme imkânının olup olmadığı fark etmeksizin çalışan lehine gayret göstereceğine ya da zararına neden olmayacak şekilde faaliyette bulunacağına güven duymasından kaynaklı olarak kontrolünde olmayan unsurlara karşı istekli olarak savunmasız kalmasıdır (Çetinel, 2008). Bu isteklilik ancak bir örgütün resmi

ya da resmiyet dışı yollar ile kurulan ilişkideki faaliyetleri aracılığı ile çalışanlarına açık bir şekilde ilettiğinde ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan örgütsel güven, bir çalışanın, davranışlarını ve eylemlerini kontrol edemediği örgüte karşı savunmasız olma isteği olarak ifade edilmektedir (Tan ve Lim, 2009). Kısaca örgüte duyulan güven, kurumun çalışanlarına yöneticilerine ve kendisine, çalışan tarafından güvenilirliğinin algılanmasıdır. Kuruluşun, çalışanlarının çıkarlarını göz önünde bulunduracağı ve en azından kayıplarına karşı harekete geçmeyeceği güven algısıdır (Sayın,2009 aktaran Büte, 2011).

Literatürü incelediğimizde de Tablo 1’de görüldüğü gibi örgütsel güven ile ilgili olarak pek çok tanımlama yapılmaktadır.

Tablo 1. Tarihsel Süreç İçerisinde Güven ve Örgütsel Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch (1958)	Kişi, faaliyetlerin sürecinin net olmadığı gelecekteki durumlarda ve faaliyetin sonucunun başkalarının tutumuna bağlı olduğu en kötü durumlarda bile faaliyetlerin sonuçları konusunda iyimserdir. Başka birinin varlığından endişe etmek yerine, ne istediğini bulacağı inancıdır.
Griffin (1967)	Bireyin, bir nesnenin veya olayın herhangi bir mülkünün meydana geleceğine veya bir kişinin riskli bir durumda istenen amaca ulaşmak için beklendiği gibi davranacağına inanmasıdır.
Rotter (1967, 1971)	Bir bireyin veya ekibin sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayanan genel bir beklenti; bir kişinin veya grubun vaat ettiklerinin başka bir kişi veya ekipler tarafından saygı gösterileceği beklentisidir.
Zand (1972; akt. Neveu, 2004))	Bireysel çıkar söz konusu olduğunda ve diğerleri birey üzerinde kontrol sahibi olmadığında belirsiz bir olayın sonucuyla ilgili olarak bireyin “iyimser beklenti” kararıdır. Davranışını kontrol eden bireye inanmak ve durumunu riske atmak konusunda bireyin gönüllüğüdür.
Golembiewski ve McConkie(1975 akt. Neveu, 2004)	Bireysel; bir olaya, sürece ya da insana inanmak, olumlu sonuçlar, kazanma arzusu beklentisiyle bazı durumları riske atmasıdır. Bunlar, bireyin arzu edilen bir olayın ortaya çıkmasına ilişkin geçmiş deneyimlerine, deneyimlerine ve algılarına dayanan öznel inançlardır.
Gabarro, (1978; Akt. Neveu, 2004)	İki kişinin arasındaki açıklığa ve diğer kişinin kötü niyetli veya keyfi davranmayacağı beklentisine dayanarak kişinin davranışının öngörülebilir olacağı beklentisidir.
Luhmann(1979; akt. Neveu, 2004)	Karşı tarafın adil, etik ve öngörülebilir bir şekilde hareket edeceği inancıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın diğer tarafa karşı ortak tutumunun beklentisidir. Güvenen bireyin diğerinden yardım ve işbirliği yapması beklentisidir.
Butler ve Cantrell (1984; Akt. Neveu, 2004)	Kişinin başkalarından güven özelliklerini (dürüstlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) oluşturan beş konuda beklentisidir..
Coleman (1990) (Akt. Neveu, 2004)	Arasına üçüncü tarafların müdahalesi (özetleme, sözleşme vb.) nedeniyle de gelişen iki aktör arasındaki ilişkidir.
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	Kişinin muhatabının hayırsever (yardımsever) ve dürüst olduğuna inancıdır.

Lewis ve Weigert (1985 Akt; Neveu, 2004)	Güçlü duygular (duygusal güven), mantıksal nedenler (bilişsel) veya bu ikisinin bir kombinasyonu ile, bir nesneye gittikçe artan bir istekliliktir.
Baier (1986 Akt; Neveu, 2004)	İki tarafın, kötü niyetli bir yönelimi (iyi niyet eksikliği olmayacaktır) olmayacakları gerçeğine dayanarak savunmasız olma istekliliğidir.
Gambetta (1988; akt. Neveu, 2004)	Kimseyi hesaba katmak durumunda olmayan bir kişi ya da grup göz önüne alındığında; olasılıkları temel alan kendine özgü bir tahmindir. Risk ve karşılıklı bağlılık olan koşullarda bir kişiyle işbirliği yapabilmek amacıyla, karşılıklı ilişkide bulunduğumuz bireyin çıkarlarımıza özen gösterdiği veya en azından bize zarar vermeyeceğine yeterince duyulan inançtır.
Butler (1991 Akt; Neveu, 2004)	Diğer kişinin faaliyetlerinin değerlendirilmesine bakarak, bu kişiye karşı faaliyetlerde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme arzudur.
Bromiley ve Cummings (1992;akt. Neveu,2004)	Bir bireyin ya da grubun, başka bir kişi ya da grup hakkında açık ve kapalı herhangi bir vaatte bulunmaya çalıştığı, önceki vaatlerini yerine getirdiği ve fırsat ortamı oluşsa dahi fayda sağlayamayacağı inancındadır.
Carnavale ve Wechsler (1992)	Bir ekibin veya bireyin başkalarının davranışlarına veya niyetlerine olan inancı ve bağlılığı; Adil ve yapıcı davranış beklentileri ve başkalarının hakları göz önünde bulundurularak etik kurallara dayanmasıdır.
Ring ve Van de Van (1994; Akt. Neveu, 2004)	Bireyin başkalarının iyi niyetli olacağı ve beklentilerini karşılayacağı öngörüsüdür.
Grovier (1994)	Genellikle davranış anlamına gelen ve duyguları içeren inanç ve değerlere dayanan bir tutumdur.
Hosmer (1995 Akt; Neveu, 2004)	Bireyin, grubun veya örgütün diğer kişilere, gruplara veya kuruluşlara sosyal ve ekonomik bağlılığı ve savunmasızlığı durumunda; Sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşme araçlarının eksikliğini dikkate alarak iki taraf arasındaki işbirliğini ve hedefleri kolaylaştırmaya dönük iyimser bir beklentidir. Kişinin herhangi bir olayın sonucu hakkında olumlu beklentisidir.
Mayer ve diğer. (1995)	Diğer taraftan, diğer tarafın kontrol ve gözetim kapasitesini ve diğer tarafın savunmasızlığını dikkate almadan bir tarafın önemli bir görevi yerine getireceği inancıdır.
McAllister (1995)	Bireyin muhatabının kararlarına, eylemlerine ve sözlerine göre hareket etme arzusu ve beklentisidir.
Mishra (1996 Akt; Neveu, 2004)	Bireyi etkileyen karşısındaki etkenin onun çıkarlarını koruyan davranışlarında ve kararlarında bireyin dürüst, öngörülebilir ve açık davranışlarıdır.

Kaynak: Soner Polat, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, 2007: 31-33

Tanımlara baktığımızda örgütsel güvenin; çalışan bireylerin örgütün içerisinde barındırdığı unsurlardan, kendi çıkarlarına olacak olumlu (açık, ön görülebilir, adil, iyi niyetli vb.) beklentileri şeklinde olduğunu görülmektedir. Bu olumlu beklenti düzeyi yükseldikçe çalışanların endişe düzeylerinin de düşeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütün çalışanlara karşı yaklaşımında, geçmiş vaatlerin niteliği ve yerine getirilme durumu, adil çalışma ortamı, iş arkadaşları ve amirler ile olan ilişkilerdeki örgüt içi saygı ve dayanışma ortamı, çalışanların

olumsuzluk yaşamamasından sakınan ve karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında çalışanın lehine çıkan kararların, örgüt içerisindeki ortaya çıkabilecek endişeleri azaltarak örgütsel güven düzeyini artıracakını ön görebilmek mümkündür.

Güven, örgüt içindeki bireysel ve toplu öğrenmenin sonucudur. Sürece dahil olan aktörler arasındaki direk etkileşimin sonucu, güven ve müşterek beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını belirleme ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Lazaric, 2003:147 akt. Büte, 2011). Güven örgütlerde kendiliğinden oluşmamaktadır. Örgüt içerisinde güven atmosferi ortaya çıkarken yönetim, örgütün bütün çalışanlarına duyulan güven hissiyatını yapılandırarak onu dikkatli bir şekilde yönetmek durumundadır (Tüzün, 2007). Çalışanların iş koşullarını iyileştirmek ve çalışanlara türlü fırsatlar sunmak, kişinin organizasyona olan güvenini yükseltecektir. Çalışanın emeği, açık yetki ve sorumlulukları, açık terfi ve kariyer fırsatları, işletmeye olan güven düzeyini olumlu yönde etkiler. Bazı kuruluşlar, çalışanlar arasındaki rekabeti destekleyerek ve bazılarının muzaffer ve bazılarının yenilen olduğu faaliyetlere başvurarak zaman, enerji ve kaynak harcamaktadır. Bu içe dönük rekabetin, personele veya kuruluşa değer sağlamadığı görülmüştür (Smith, 1998 aktaran Demirel, 2008).

Bugün sosyal ve ekonomik değerlerin değişmesinden etkilenen kuruluşlar, bunu aynı düzeyde tutmak ve örgütsel güven oluşturmakta güçlük çekmektedir. Örgütsel güvenin dinamik yapısı; güveni, hassas, yavaş ve sıkıntı verici şekilde büyüyen bir unsur olarak sunmaktadır. Yüksek düzeyde kurumsal güven; çeşitli organizasyon biçimleri ve organizasyon yapıları, stratejik ortaklıklar, uyumlu ve duyarlı ekipler ve etkili kriz yönetimi ortaya çıkartmakta çoğu zaman başarılı olmaktadır (Zalabak, Ellis ve Winograd 2000 aktaran Tokgöz ve Seymen, 2013).

Örgütsel güveni sağlamak için organizasyonun güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir organizasyonda olması gerekenler açıkça ifade edilen merkezi bir ideoloji, etkili iletişim, çalışanların çalışmak istedikleri bir ortam, iç ve dış işbirliği, rekabet ve paradan daha önemli şeyler olduğu fikridir (Demirel, 2008). Bu bakış açısıyla, yöneticiler tüm faaliyetlerine ve vaatlerine dayanarak örgüt içerisinde güven duygusu yaratabilmekte ya da yok edebilmektedir. Organizasyonda çalışanların birbirleri ile güven yönelimini artırmak için, karar aşamalarındaki prosedürler ve ödüllerin çalışanlara adil bir şekilde sunulması ve yürütülen proseslerin etkili olması zorunludur (Shaw, 1997 aktaran Tüzün,2007).

Örgütlerin başarılı ve üretken olması, çalışanlar arasındaki yüksek derecede güven, sevgi, saygı ve hoşgörü ile yakından ilişkilidir. Bundan dolayı örgüt çatısı altında kaliteli çalışmalar yapabilmek için özellikle yönetici düzeyinde uygulamalarını sürdürenler astlarına

ve astlar da diğer çalışan arkadaşlarına güven vermeli ve güvenmelidir. Güvenin zedelenmesi örgüt içinde çatışmalara neden olabilmektedir bu durum işin arka planda kalması ile üretkenliği ve performansı azaltmaktadır (Günüşen, 2016).

Örgütsel başarı için güven ihtiyaçtır. Fakat uzun ve özverili uğraşlar gerektirdiği kısa sürede ortaya çıkmadığı bilinmektedir. Etkili çalışan kurumlar için kişiler ve organizasyonlar arası güvenin geliştirilmesi önemli olmaktadır. Örgütün üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yalnızca geniş kapsamlı kurumsal güven ile elde edilebilir (Demircan ve Ceylan, 2003). Yüksek güven derecesi beraberinde daha fazla sadakat ve bağlılık getirir. Karşılıklı güven sağlanması, çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin iyileştirilmesi ve uzun vadeli sürekliliğinin sağlanması bakımından önem arz etmektedir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002).

Örgütsel güven kolektif stratejilerin oluşumunu destekler, ekonomik faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırır, bilgi alışverişine katkı sağlayarak organizasyonlar arası öğrenmeyi teşvik eder, ortaklar arasındaki çatışmayı ve müzakere maliyetlerini azaltır, sistem kararlılığını artırır ve organizasyonel değişimi destekler. Sonuç olarak Çalışanlarının yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olmasını sağlayan kuruluşlar, düşük düzeyde güvene veya yaygın güvensizliğe sahip kuruluşlardan daha başarılı, uyumlu ve yenilikçi olmaktadır. Bu sayede ekip çalışmasını, liderliği, hedef belirlemeyi ve performans değerlendirmelerini geliştirmektedir. Bunlara ek olarak çalışan memnuniyeti artarak örgütsel bağlılığa katkıda bulunmaktadır (Huff ve Kelly,2003). Örgütsel güven ikliminin yüksek olduğu kurumlar yüksek hedeflere, yüksek karlılığa ve rekabet avantajına sahip olma olanaklarını elde edebilmektedirler. Bu bakımdan örgütün başarılı bir grafik çizerek sürekliliğini sağlayabilmesi için güven hissiyatının kurumsal yapılarında önemli bir noktada olduğu ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak örgütsel güven bir kurumda çalışan bireylerin birbirlerine, yöneticilerine ve kurumun amaçlarına güveni olarak ifade edilebilmektedir (Günüşen, 2016).

Görüldüğü gibi bütün bu kavramsal yapı neticesinde örgütsel güvenin üç boyutu öne çıkmaktadır. Bunlar kuruma güven, amirlere güven ve iş arkadaşlarına güven boyutlarıdır.

2. Çalışan Sessizliği Kavramı

Bu kavram ilk olarak 1970 yılında Albert Hirschman tarafından yapılan çalışmalar ile ön plana çıkmaya başlamaktadır. Hirschman ilk olarak çalışan sessizliğini örgüt içerisindeki memnuniyetsiz durumlar karşısında gösterilen tepki olarak ifade etmektedir (Hirschman, 1970). Hirschman'ın (1970) kaçış-konuşma-sadakate teorisine dayanan çalışan ses davranışı, iş sürecinde pasif değil aktif bir faktör olarak yer almaktadır; diğer çalışanlar, yöneticiler ve işverenlerin

etkili etkileşimini önerir (Yener, 2018). Hirschman bu çalışmasında kişinin firma, kuruluş veya ülkesindeki tatmin edici olmayan durumlara iki tür tepki verdiğini savunmaktadır. Birincisi, bir şeyleri düzeltmeye çalışmadan "çıkış" veya ayrılmadır. İkincisi ise "ses", yani sesini yükselterek kusurları gidermeye çalışmaktır. Sadakat ise tepkiyi değiştirebilmektedir, kişinin kaçmak (çıkış) yerine ayakta durmasına ve savaşmasına (ses) olanak tanımaktadır. (Hirschman,1994). Bu çalışma ile "Birey işi terk etmek ve kaçınmak yerine mevcut sorunu çözmek için mücadele etmeli mi?" sorusunun cevabı aramaktadır (Şener, Çetinkaya Yüksel ve Akkoca, 2018). Sonucunda memnuniyetsizliği açıklamanın iki farklı yolu önerilmektedir. Bunlar çıkış ve seslilik. Çıkış, işten memnuniyetsizliğe yanıt olarak işten ayrılma; seslilik ise organizasyondaki olumsuz durumları şikayet etmek ya da girişim göstermek olarak ifade edilmektedir (Bulut ve Meydan,2018).

Seslilik ile ilgili olarak yapılmış bir diğer çalışma da Van Dyne vd. (1995)' in teorik çerçevesi üzerine genişletilen ekstra rol davranışının incelenerek statükoya yapıcı bir şekilde meydan okuyan çalışan sesi davranışlarına odaklanan araştırmadır. Bu çalışmada çalışan sesliliği bir tür ekstra rol davranışı olarak kavramsallaşmaktadır (Van Dyne vd, 1995). Ekstra rol davranışı, isteğe bağlı, potansiyel olarak başkaları veya kuruluşlar için faydalı olan ve kişinin rol beklentisinin ötesinde olan davranıştır (Van Dyne vd, 1995; LePine ve Van Dyne, 1998). LePine ve Van Dyne (1998) sesi iş birlikçi güdülere dayalı olarak, iş ile ilgili iyileştirme veya geliştirme amaçlı değişim odaklı bilgi, fikir ve görüşleri vurgulayan; proaktif aynı zamanda başkalarına yönelik olarak gerçekleştirilen davranış ve yorumlar olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, LePine, Isabel ve Botero, 2003)

Çalışan sesliliği örgütler için, kuruluştaki çalışanların iş süreciyle ilgili memnuniyetsizliklerini, endişelerini, önerilerini ve iş sorunlarını ifade etme becerileri bakımından önemli hale gelmektedir (Arslan ve Yener, 2016). Çalışan sesliliğinin aksine çalışan sessizliği kavramı, çalışanların maruz kaldıkları farklı faktörler nedeniyle psikolojik soyutlamasını ifade ederken çalışan sesi, inisiyatif alan çalışanı ifade etmektedir . Bu bakımdan liderlerin organizasyon sürecinde oluşturacakları motive edici hoşgörü destek ve saygı iklimi çalışanların tecrübe endişe ya da önerilerini sunmalarını kolaylaştırmaktadır (Yener ve Salur, 2017). Çalışan sesliliği sadece eleştirmek yerine aynı zamanda iyileştirme ve geliştirme odaklı teşvik edici bir davranıştır. Yenilikçi önerilerin ve faydalı değişimlerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Başkaları ile farklı fikirlere sahip olursa dahi tavsiyelerin sunulmasını gerektirmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998).

Çalışan sesliliği literatürde olumlu ve olumsuz olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerde yenilikçi, yaratıcı ve proaktif davranışlardaki artışın, çalışanların olumlu ses davranışı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Yener ve Salur, 2017). Olumlu seslilik, çalışanın kuruluşun işleyişini geliştirmeye yardımcı olacak fikirleri, önerileri veya endişeleri ifade ettiği ses davranışıdır (Ekrot vd aktaran Derin,2017). Olumlu ses, çalışanın kuruluşun etkinliğine katkıda bulunan ve verimliliği artıran yaratıcı fikirler önerdiği ses davranışıdır. Bu ses davranışı stresin veya zorlamanın sonucu değil, çalışanın çalışma ortamından ve yönetimden gelen saygıdan algıladığı memnuniyete yönelik karşılıklı bir davranıştır. Bu memnuniyet durumunda çalışan, örgüte karşı bir yükümlülük hissederek ve karşılığında örgütün iyileştirilmesi için öneriler ve yaratıcı fikirler sunma arzusunda olmaktadır (Withey and Cooper, 1989 Aktaran Begum, 2017). Olumsuz ses davranışı, personelin fiziksel ve zihinsel gücünü sürekli zorlayan gergin ilişkiler, adaletsizlik veya yönetici tarafından yapılan hatalar nedeniyle rahatsız olunan durumlara tepki göstermesidir (Aygün ve Ozen,2019). Negatif ve pozitif ses arasındaki fark şudur; olumsuz ses, iş tatminsizliği nedeniyle yükselen ses davranışıdır, iş, örgütsel ve sosyal gerginlik ve çalışanın örgütte karşılaştığı stresörler şeklinde olabilmektedir. Buna karşılık olumlu ses, iş tatmini ile sonuçlanan seslendirme davranışıdır, başka bir deyişle, çalışanın örgütü destekleyici olduğunu algıladığı ve tatmin edici bir iş, örgütsel ve sosyal çevre koşulu elde etmelerini kolaylaştıran ses davranışıdır. Böyle bir durumda çalışan, kuruluşun iş akışını iyileştirmek için değerli öneri ve fikirleriyle katkıda bulunacaktır (McCabe and Lewin, 1992 aktaran Begum, 2017).

Çalışan sesi doğrudan çalışan sesi ve dolaylı çalışan sesi olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır (Levine ve Tyson, 1990 aktaran Arslan ve Yener, 2016). Doğrudan çalışan sesi, işletmenin karar alma mekanizmasında çalışanların bireysel veya grup önerilerinin rolünü vurgularken, dolaylı çalışan sesi, karar alma mekanizmasında çalışan temsilcilerinin ve sendika gruplarının rolünü vurgulamaktadır (Arslan ve Yener, 2016).

Bütün bunlara ek olarak ses davranışının ortaya çıkmasında maliyet ve fayda dengesi hedefe duyarlı olarak gözetilmektedir. Karşısındaki kişiyi tanıyıp tanımadığına örgüt ile özdeşleşip özdeşleşmediğine ayrıca liderin özelliklerine göre değişebilmekte, potansiyel riskinin olması nedeniyle de çalışanların düşüncelerini dile getirmektense sessiz kalma durumları ortaya çıkabilmektedir. Çünkü ses davranışı rahatsızlık ile de özdeşleştirilebilmektedir (Liu, Zhu & Yang, 2010).

Çalışan sesliliği, çalışanların kuruluş içinde ek sorumluluk almasını gerektirmektedir. Resmi olarak kendisine atfedilen vazifeyi yerine getirmesi işinin bir gereğidir. Ayrıca

sorumlulukları görevinin sınırları dahilinde olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın görevini yerine getirirken, iş sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümüne katkıda bulunmak ek sorumluluk gerektirir. Bu ek sorumluluk ile iş sürecinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak hedeflenmektedir (Van Dyne, Cummings ve McLean, 1995 aktaran Arslan ve Yener, 2016). Buna rağmen kişilerarası güven, hoşgörü ve saygısı olmayan çalışanların konuşma konusunda endişe duydukları bir ortam da olabilir (Yener, 2015 aktaran Yener ve Salur, 2017). Güvenin olmadığı bir ortamda, bireylerin birbirlerinden korkmasına neden olan kronik şüphe hüküm sürebilmektedir (Shaw,1997 aktaran Tüzün,2007). Bu durumda çalışan sesliliğini etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların seslilik davranışı göstermelerinde, yöneticilerine karşı seslilik ile iş arkadaşlarına karşı seslilik arasında ayırım yaptığı görülmektedir (Liu, Zhu & Yang, 2010). Yöneticilerin sorumluluk alanı içerisinde ortaya çıkabilecek bütün problemlerden ve olumsuzluklardan sorumlu olması ve bu durumların da çalışan sesliliği ile eleştiri olarak kendilerine yöneltilme ihtimalinden dolayı yöneticiler çalışan sesliliğinden endişelenebilmektedirler (Detert & Burris 2007 aktaran Zengin, 2019). Bu risklerin getirebileceği maliyetlerden dolayı çalışanlar düşünce ve fikirlerini ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Olumsuz olarak görülme veya etiketlenme ve bunun sonucunda ilişkilere zarar vermektense sessiz kalmanın en sık belirtilen nedeni olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Morrison ve Milliken, (2000); Alparslan ve Kayarlar (2012); Kalay vd (2014); Kanbur (2018) ve Yalçınsoy (2017) tarafından yapılan araştırmalar; çalışanların endişelerini ifade edebilmeleri için, bunu yapmanın hem etkili hem de kişisel olarak çok maliyetli olmayacağına inanmaları gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışan sesliliğinin ortaya çıkabilmesi için güvenilir bir örgüt ikliminin oluşturulmasının gerekli olduğu ön görülebilmektedir.

Çalışanların ses davranışlarının ortaya çıkması amacıyla kuruluşun bunu kolaylaştıracak veya teşvik edecek psikolojik bir konfor iklimine sahip olması gerekmektedir. Çalışanların sesini ortaya koyacak psikolojik konfor iklimi sağlanmasının sonucu olarak çalışanların gönüllülük esasına göre diğerlerinden daha fazla fedakârlık yapabilecekleri, iş ile özdeşleşecekleri, sorumluluk alacakları ve aidiyet hissedecekleri belirtilmektedir (Yener, 2018). Çalışan sesliliğinin artması ile birlikte faaliyet ve süreçler ile ilgili geri bildirimlerin sağlanması yalnızca örgütsel öğrenmeye ve gelişime katkıda bulunmakla kalmayarak, aynı zamanda çalışanların ilgili süreç ve faaliyetlerde kontrol sahibi olduğunu algılamasını sağlamaktadır. Bu sayede de iş tatmini, motivasyon ve stres yönetimi gibi örgütsel davranış ve tutumlarında olumlu gelişmeler görülmektedir (Ergin, 2019).

Sonuç olarak durumu iyileştirmek için harekete geçmek ve işleri daha iyi hale getirmek için başkalarıyla birlikte çalışmak" olarak tanımlanan "sorunların ve problemlerin tartışılmasını teşvik etmek", "Bir şeyler yapmanın yeni yollarını önermek", "sorunlar üzerinde harekete geçmek" ve "bir şeylerin nasıl iyileştirilebileceğine dair önerilerde bulunmak" çalışan sesliliğidir (Whitney & Cooper, 1989). Dolayısıyla bu çalışmada da güven ortamı ile birlikte zarar görmeyeceğine ve çıkarlarının korunacağına inanan çalışanların oluşturduğu sistemde ortaya çıkan örgütsel güven hissiyatının, beraberinde; çalışanların düşünce ve fikirlerini daha rahat ifade edilebileceği iletişimin daha verimli kurabileceği bir organizasyona etkisi incelenmiştir. Bu bakımdan örgütsel güven boyutları ele alınarak, örgütler için hem grup içi dinamikler hem de karşılıklı ilişkiler bakımından temel, etkili ve yapıcı faktörlerden birisi olan örgütsel güvenin, çalışan sesliliği ile ilişkisi incelenmiştir.

3. Materyal ve Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; örgütsel güvenin (yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma duyulan güven), çalışan sesliliğine etkisini tespit etmek ve örgütsel güvenin çalışan sesliliği ilişkilerinde güven boyutlarının ne derece etkili olduğunu incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda işyerinde çalışanların birbirleri ile olan güveni, çalışanların amirlerine olan güveni ve çalışanların örgütün kendisine olan güveni ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki ve buna ek olarak bu örgütsel güven boyutlarının tümünün çalışan sesliliği ile ilişkisi ortaya konulmaktadır. Çalışmada “örgütsel güven boyutları içerisinde çalışan sesliliğini en fazla etkileyen ve en az etkileyen boyutlar hangileridir?” sorularının da cevapları aranarak, bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. Örgütsel güven ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. Amirlerine güven boyutu ve çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
3. İş arkadaşlarına güven boyutuyla çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. Kuruma güven boyutuyla çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır
5. Örgüte güven çalışan sesliliğini etkilemektedir.
6. Yöneticiye güven çalışan sesliliğini etkilemektedir.
7. İş arkadaşlarına güven çalışan sesliliğini etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın verileri Ankara ilinde özel bir hastanenin çalışanlarından yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplandı.

Çalışmanın evreni, Ankara’da yer alan özel hastanenin 2021 Haziran ayında iş gören 626 personelinden oluşmaktadır. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Evrenin 626 kişi olduğu çalışmada, evrenin temsil edilebilmesi için gerekli örneklem sayısı %95 güven ve %5 duyarlılık düzeyinde 238 birey olarak saptanmış, evreni bilinen örneklem hesaplaması da dikkate alınarak 242 yeterli örneklem sayısı ile çalışma yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Anket formunda üç bölüm yer almaktadır. İlk bölümde araştırmacılar tarafından hazırlanan ve araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin ortaya konulmasına yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel güven düzeylerini üç boyut kapsamında (iş arkadaşlarına güven, amirlerine güven, Kurumun kendisine güven) ele alan önermelerdir. Üçüncü bölümde ise çalışanların seslilik düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Ölçeklerde bulunan önermeler, 5’li Likert tipi şeklindedir. “1=kesinlikle katılmıyorum”, “2=katılmıyorum”, “3=kısmen katılıyorum”, “4=katılıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçeğe göre ortalama puanın 5’e yakın olması düzeylerin yüksekliğini gösterdiğinden değerlendirmeler bu şekilde yapılacaktır.

İkinci bölümdeki ifadeler Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından geliştirilmiş ve 27 önermeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeğidir. Bu ölçekte 1-8 arasındaki önermeler örgüte güven boyutunu, 9-18 arasındaki önermeler yöneticiye güven boyutunu, 19-27 arasındaki önermeler de iş arkadaşlarına güven boyutunu ifade etmektedir.

Üçüncü bölümde Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen 6 önermeden oluşan Çalışan Sessliliği Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır.

Araştırmadaki ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini saptamak amacıyla Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Örgütsel güvenin ölçülmesi amacı ile faydalanılan ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,98 çalışan sessliliği düzeyinin ölçülmesi amacıyla faydalanılan ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı ise, 0,96’dir. Çıkan sonuçlar neticesinde ölçeklerin ikisinin de güvenilir olduğu saptanmıştır.

4. Bulgular

Tablo 2. Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli
			Yüzde
Kadın	120	50,4	50,4
Erkek	122	49,6	100
Total	242	100	
Yaş			
18-25	100	41,3	41,3
26-35	90	37,2	78,5
36-45	32	13,2	91,7
46 ve üstü	20	8,3	100
Toplam	242	100	
Eğitim durumu			
Lise ve altı	50	20,7	20,7
Önlisans	78	32,2	52,9
Lisans	92	38	90,9
Lisansüstü	22	9,1	100
Toplam	242	100	
Hastanede çalışma süresi			
1-5 yıl	195	80,6	80,6
6-10 yıl	47	19,4	100
Toplam	242	100	100
Hastanedeki Görevi			
Hekim	37	15,3	15,3
İdari Personel	40	16,5	31,8
Sağlık Personeli	137	56,6	88,4
Teknik veya Destek	28	11,6	100,0
Toplam	242	100,0	

Tablo 3. Örgütsel Güven ile Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki

Değişkenler	orguvenort	yönguvenort	işarkguvenort	calsesliliği
(Ortalama±Standart sapma)	(2,93±1,07)	(3,26±1,17)	(3,11±1,12)	(3,33±1,05)
orguvenort	1	0,804**	0,774**	0,776**
yönguvenort	0,804**	1	0,666**	0,689**
işarkguvenort	0,774**	0,666**	1	0,751**
calsesliliği	0,766**	0,689**	0,751**	1

** $p < 0,01$

Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgüte güven boyutu ($r= 0,766$), yöneticiye güven boyutu ($r= 0,689$) ve arkadaşlara güven boyutu ($r= 0,751$) ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Tablo 3'e göre örgütsel güven ile çalışan sesliliği arasında 0,01 anlamlılık derecesinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 4. Örgütsel Güvenin Çalışan Sesliliğine Etkisi: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standartlaştırılmış katsayılar	t	p	Toleranc e	Varyans şişirme faktörü
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	0,772	0,128		6,033	<0.01		
orguvenort	0,337	0,074	0,344	4,552	<0.01	0,251	3,978
yönguvenort	0,145	0,058	0,161	2,512	0,01	0,349	2,8667
arkguvenort	0,354	0,056	0,378	6,270	<0.01	0,396	2,526
$R^2= 0,658$, $F= 152,79$ $p<0.01$							

Bağımlı Değişken: .Çalışan Sesliliği

Örgütsel güven değişkenlerinin (yöneticiye, iş arkadaşlarına ve örgüte güven), çalışan sesliliğine etkisi üzerine yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 4 de verilmiştir. Regresyon analizinde önce bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olup olmadığı VIF katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunun olmadığına karar verilmiştir. Daha sonra modelin anlamlılığı incelenerek modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=152,79$, $p<0,05$). Tablo 4'te yer alan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, β_0 , β_1 , β_2 ve β_3 parametrelerinin tahminlerinin sırasıyla 0,772; 0,337; 0,145 ve 0,354 olduğu görülmektedir. Bu tahmin edicilere ilişkin standart hatalar sırasıyla 0,128; 0,074; 0,058 ve 0,056 olarak hesaplanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte güven boyutunun ($\beta= 0,344$, $p<0,05$), yöneticiye güven boyutunun ($\beta= 0,161$, $p<0,05$) ve arkadaşlara güven boyutunun ($\beta= 0,378$, $p<0,05$) çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışan sesliliğindeki değişimin %65,8'inin doğrusal regresyon aracılığıyla örgüte güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven değişkenleri tarafından açıklandığı belirlenmiştir ($R^2=0,658$). Bu sonuçlar örgütsel güvenin çalışan sesliliğinin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Varyans şişirme faktörlerine bakıldığında çoklu bağlantı sorunu olmadığı gözlenmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Güven duygusunun bireyler arası ilişkilerde davranışı şekillendirdiği gibi örgütsel alanda da örgüt içi davranışları şekillendireceği ön görülebilir. Bu noktada da yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkacağı, örgütü geliştirmek ve daha iyi işlemlerini sağlamak için yapıcı ve olumlu davranışların sergilenebileceği çalışan sesliliği ortamının oluşturulmasında örgütsel güvenin rolünün incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda; örgütsel güvenin (amirlere, iş arkadaşlarına ve kuruma duyulan güven), çalışan sesliliğine etkisi tespit edilerek, örgütsel güvenin çalışan sesliliği ile ilişkisinde güven boyutlarının rolleri incelenmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, örgütsel güven boyutlarının, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Elde edilen bulgulara göre, “Örgütsel güven ile çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde sağlık sektöründe çalışanların güvenebileceği örgütsel kültür ikliminin oluşturulması ile örgüt içerisindeki problemleri ve onlara karşı çözüm önerilerinin ya da örgütü iyileştirecek fikirlerin ortaya çıkarılması sağlanabilir. Bu durumun ortaya çıkması için de çalışanların hem kuruma hem iş arkadaşlarına aynı zamanda da amirlerine güvenmesi gerekmektedir. Çünkü “Yöneticiye güven boyutu ve çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” “İş arkadaşlarına güven boyutuyla çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”, “Kuruma güven boyutuyla çalışan sesliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerinin de yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir. Netice itibarıyla sağlık kurumlarında üst düzey yöneticilerin örgüt içi iletişimde oluşturacakları sistemin yapısı ile beraber ortaya çıkan örgütsel işleyiş ve ilişkiler, hem hiyerarşik yapıda hem de iş arkadaşları arasındaki iletişimde güven duygusunu besleyecek nitelikte olması gerekmektedir. Örgütsel güven boyutları ile çalışan sesliliği arasında kuvvetli bir ilişki olduğu için örgütsel güven düzeyinin yükselmesi ile birlikte seslilik de artacaktır. Çünkü örgütsel güven ve çalışan sesliliği arasında çok güçlü ve aynı doğrultuda bir ilişkinin olması, çalışanların örgütsel güven düzeylerindeki artış/azalış ile çalışan sesliliğini de artırıp azalttığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar örgütsel güvenin çalışan sesliliğinin belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarımız Derin (2017)’ nin öğretim elemanları üzerinde yapmış olduğu çalışma ile paralellik göstermektedir. Ayrıca literatürde örgütsel güven ile ilgili diğer çalışmalar incelendiğinde örgütsel güvenin sadece çalışan sesliliği üzerinde değil birçok farklı değişken ile ilişkisinin ve etkileşiminin olduğu görülmektedir. Örneğin Polat ve Celep (2008)’ e göre örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde de önemli etkiye sahiptir. Tokgöz ve Seymen (2013) yaptıkları çalışma da örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme

ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ilişki bulmuştur. İşcan ve Sayın'ın (2010) çalışmasında örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, örgütsel özdeşleşme yaşamaları, iş yerlerinin adaletli bir kurum olduğuna inanmaları, işlerinden tatmin olmaları gibi birçok faktör üzerinde de olumlu etkiye sahip olduğunu ifade edebilir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre öne sürülen 5. 6. ve 7. Hipotezlerde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Bu sonuçlara göre “örgüte güven çalışan sesliliğini etkilemektedir” hipotezinin anlamlı bulunması doğrultusunda hastanelerin çalışanlara adil davranması, şeffaf, açık, objektif, dürüst bir işleyişe sahip olması; çalışanlarına saygılı ve ilgili olması, özlük hakları konusunda adil olması çalışanların örgüte güveni artırarak sesliliğini etkilemektedir. “Yöneticiye güven çalışan sesliliğini etkilemektedir” hipotezinin anlamlı bulunması doğrultusunda yöneticinin yardımsever olması, verdiği sözleri tutması, astlarının hak ve çıkarlarını koruması, çalışanlarını desteklemesi, tutarlı olması, gerginlik yaratmaması, kararlara çalışanların katılımını sağlaması, işinde yeterli bilgi ve beceriye sahip olması, yöneticiye güveni artırarak çalışanların sesliliğini etkilemektedir. “İş arkadaşlarına güven çalışan sesliliğini etkilemektedir” hipotezinin anlamlı bulunması doğrultusunda çalışanların sorumluluk sahibi ve uyumlu olmasının, dürüst ve açık olmalarının, kuralları istismar etmemelerinin, karşılıklı yardım ve dayanışma içerisinde olmalarının, politik davranışlar sergilememelerinin, mesleki anlamda yetenekli olmalarının çalışan sesliliğini etkilediği saptanmıştır.

Netice itibari ile de bütün bu değişkenlerin olumlu yansımaları örgüt ikliminin güven yaratacak koşullara sahip olması ile gerçekleşebilir ve performans artışı sağlanır. Örneğin Büte (2011) yaptığı araştırmada etik iklimin personelin örgütsel güven düzeyi üzerinde güçlü ve olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel güvenin de bireysel performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.

Literatürde yapılan araştırmalar örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bütün departman ve birimlerinin etkin etkili ve verimli işler ortaya koyarak çalışmalarının önemine vurgu yapmalıdır. Bu noktada örgütsel güven düzeyi ise oldukça önemli bir belirleyicidir. Aynı zamanda çalışmamızın sonuçlarına göre örgütsel güven sağlıklı iletişimin oluşmasında ve iyileştirme fikirlerinin ortaya çıkmasında sesliliği de harekete geçiren önemli bir faktördür.

Acaray (2020) yapmış olduğu çalışmada etkileşimsel adaletin, personelin sesliliğini artırdığını, korku ve kızgınlık gibi olumsuz hislerin kısmi olarak aracı role sahip olduğunu ve örgütlerde seslilik davranışlarını organize etmede yöneticiler için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada da Aktaş ve Şimşek (2013) yönetime katılım ve performans ilişkisini örgütsel sessizlik bağlamında ele almış ve örgütsel sessizlik ile bireysel performans arasında olumlu ilişki bulmuştur.

Sonuç olarak, örgütsel güven ortamının oluşturulması ile birlikte çağımızın rekabet koşullarında personelin örgütü daha ileriye götürebilecek süreçlerin ve çıktılarının gerçekleşebilmesi için personelin tecrübelerini bilgilerini düşünce ve fikirlerini özgürce aktarabileceği seslilik ortamının da ortaya çıkması gerekmektedir (Düger, 2020). Örgütsel güven düzeyinin olumlu sonuçlar doğuracak düzeye ulaşması için de örgütlerde sistemli bir yapının kurulması gerekmektedir.

Özellikle insan hayatı için en temel unsurlardan birisi olan sağlık hizmetinin sunulduğu sektörün en önemli parçasının hastaneler olduğu göz önüne alındığında; hastane çalışanlarının diğer sektörlere göre daha fazla probleme ve beklentiye sahip müşteriler ile eş zamanlı olarak hizmet ürettikleri görülmektedir. Bu durumlara ek olarak sağlık çalışanlarının önemli bir sektör içerisinde çalışma saatlerinin uzun olması, bazı çalışanların nöbet sistemi ile çalışması, stresli ve riskli çalışma koşulları içerisinde faaliyet göstermeleri gibi durumlar da örgütsel güven düzeyinin ve seslilik davranışının hastaneler için önemli bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu yapı içerisinde olması gerekenler aşağıdaki gibi düşünülebilir (Asunakutlu, 2002):

- Çalışma ortamında adil ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Örneğin Terfi ve ücretlendirmelerin yanı sıra çeşitli fırsatlar sunma faaliyetleri adil düzenlenmelidir.
- Örgüt içi iletişimde şeffaflık sağlanmalıdır.
- Çalışma koşulları fizyolojik normlara uygun olarak tasarlanmalıdır.
- Yöneticilerin insanların sosyolojik ve psikolojik yönlerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- Örgüt içerisinde etik ve ahlaki normlara önem verilmelidir.
- Çalışanların birbirleri ile rekabetinden kaynaklanan ya da şahsi yaşayabilecekleri çatışma ortamları ve krizler, anında tespit edilerek müdahale edilmelidir.

Gelecek çalışmalara tavsiyeler;

- Literatür incelendiğinde örgütsel güven ve çalışan sesliliği konularının daha yoğun olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik, örgüt

kültürü, liderlik ve iş performansı konuları ile birlikte çalışıldığı görülmektedir. Örgütsel güven konusunun ise örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelendiği çok sayıda çalışma mevcuttur. Fakat örgütsel güvenin çalışan sesliliğine etkisini ve ilişkisini inceleyen çalışma oldukça sınırlı sayıdadır. Literatürde bu konunun farklı sektörlerde de çalışılması sektörel ve akademik olarak literatüre katkı sağlayacaktır.

- Çalışan sesliliği ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin birbirlerini doğrular sonuçlar verip vermediği incelenmelidir. Örneğin örgütsel sessizliğin yüksek çıktığı aynı çalışmada çalışan sesliliği de düşük çıkıyor mu? Bu doğrultuda araştırmanın diğer bağımlı değişkenleri olabilecek konular üzerine etkisi ve ilişkisinde farklılık olup olmadığı da incelenmelidir. Örneğin örgütsel güvenin örgütsel sesliliği etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunan çalışmanın bulguları aynı çalışma içerisinde örgütsel sessizlik ile de beklenen paralel sonuçları gösteriyor mu incelenmelidir.

- Araştırmamızda çalışan sesliliğindeki değişimin %65,8'inin örgütsel güven tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Diğer %35'lik değişimin kaynakları ayrıncelenmelidir. Bu oranların çalışmaların yapısına ve sektörlerle göre sonuçlarının kıyaslaması yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2020). Etkileşimsel Adaletin Çalışanların Seslilik Davranışı Üzerine Etkisi: Negatif Duyguların Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 663-675.

ALPARSLAN, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.

Altaş, S. S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891

Altaş, S. S., & Ali, K. U. Z. U. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.

Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama.

Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi: Bir uygulama (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aygün, B., & Ozen, H. Öğretmenlerin Çalışan Sessliliğine Yönelik Algılarının İncelenmesi: Fenomenolojik Yaklaşım. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi, 4(2), 1-21.

Begum, S. (2017). Çalışan sesi: çok boyutlu bir ölçek geliştirme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 73(1), 223-244

CEYLAN, A., & TÜRKYILMAZ, H. (2021). ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ. *Journal of International Social Research*, 14(77).

ÇALIŞKAN, A., KÖROĞLU, E. Ö., & TAŞKIN, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5(8), 198-220.

Çetin, Ş., & ÇAKMAKÇI, C. (2012). Çalışan sessliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 22(2), 1-20.

Çetinel, E. (2008). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 139-150.

Demirci, H. (2019). Turizmde dış kaynak kullanımının örgütsel güven ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 179-194.

Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sessliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30), 51-68.

Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sessliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 19(3), 1215-1236.

Efe, D. (2018). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

ERDEM, A. T. Örgütsel Etik İklim Algısının Çalışan Sessliliği Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Etkisi: Vakıf Üniversitelerine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(1), 57-70.

Ergin, Z. (2019). Örgütsel Adalet ile Ses Davranışı Arasındaki İlişki: Kültürler Arası Bir Araştırma. (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Freeman, R. B. & Rogers, J. (2006). What workers want. New York: Cornell University Pres.

- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4).
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- GÜNEY, M., & TURAN, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Günüşen, Z. E. (2016). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kahveci, G., & DEMİRTAŞ, Z. (2014). Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3).
- Kalay, F., Oğrak, A., Vedat, B. A. L., & NIŞANCI, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların olumsuz değerlendirilme korkusunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Kasil, N. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum.
- Kaygın, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Kul, B. (2021). Güven, Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişki. *İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler Kitabı*, Cilt 2
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing economics*, 23(1), 6.
- Lazarcic, N. (2003). Trust Building Inside the Epistemic Community: An Investigation With An Empirical Case Study. *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E. Elgar Publishing. USA. ss, 147-167.

- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Mustafa, B. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- ÖĞDEM, Z., KARAKAŞ, A., & BEKTAŞ, F. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güvenlerine İlişkin Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1121-1144.
- ÖRÜCÜ, E., & KAMBUR, E. (2017). OTEL ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ: BANDIRMA İLÇESİ ÖRNEĞİ. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Onay, G. O. (2021). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 70-85.
- Özdemir, L. & Sarioğlu Uğur, S. (2013). ÇALIŞANLARIN “ÖRGÜTSEL SES VE SESSİZLİK” ALGILAMALARININ DEMOGRAFİK NİTELİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 27 (1) , 257-281
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1591-1596.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Pyman, A., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543-559.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., & Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746-2758.
- Sümbüloğlu V, Sümbüloğlu K (1998) Sağlık Bilimlerinde Araştırma Yöntemleri Hatiboğlu Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 61.

ŞENER, Ü. E., ÇETİNKAYA, Ü. F. F., Yüksel, A. N., & Akkoca, Y. (2018). Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Öncülü Olarak İletişim Doyumu. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, 20(2),

ŞİMŞEK, T. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. Global Journal of Economics and Business Studies, 9(18), 184-194.

Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. the Journal of Psychology, 143(1), 45-66.

TAŞKIN, F., & Dilek, R. (2010). ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46.

Tekingündüz, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. Sayıştay Dergisi, (91), 77-103.

TİMUROĞLU, M. K., & ALİOĞULLARI, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33(1), 243-264.

Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. Öneri Dergisi, 10(39), 61-76.

Turan, M. F., & Çınar, Ö. (2019). Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ağrı örneği. Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(2), 93-118.

Van Dyne, L. Soon A; & Isabel C. Botero. (2003). Concept ualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, Journal of Management Studies, 40:6, 1359-1392

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management journal, 41(1), 108-119.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. LL Curamings, BM Staw, eds. Research in organizational behavior, 17, 215-285.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. Administrative science quarterly, 521-539.

Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. The Journal of Social Science, 1(1), 1-19.

Yener, S. (2018). İşgören sesliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(31), 217-236.

YENER, S., & SALUR, S. (2017). Güdüleyici Dil ve İç Girişimcilik Arasında İşgören Sesliliğinin Aracı Rolü. Mediterranean Journal of Humanities, 2, 453-466.

YILMAZ, C., & KABADAYI, E. T. (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 5(17), 99-106.

YILMAZ, H., & Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Is, Guç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3).

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Unpublished doctoral dissertation, Institute of Social Science, Selçuk University, Konya, Turkey.

Yorulmaz, M. U. R. A. T., & Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: İş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 121-130.

Yorulmaz, Y. İ., Püsküllüoğlu, E. I., Çolak, İ., & Altınkurt, Y. (2021). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Güven ile Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler: Bir Meta-Analiz Çalışması. *EĞİTİM VE BİLİM*, 46(208).

Zengin, Y. (2019). Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337

ZORLU, P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul*.