



RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL SILENCE: AN EXAMPLE OF PUBLIC UNIVERSITY

Arzu Karaca Cakinberk¹, Nurten Polat Dede², Gulsen Yilmaz³

¹Tunceli University. acakinberk@tunceli.edu.tr

²Istanbul Arel University. polatdede@arel.edu.tr

³Tunceli University. gulsenyilmaz@tunceli.edu.tr

Keywords

Organizational silence, organizational trust, public university, academic staff.

ABSTRACT

Workers can be work more productive and efficient in the work environment where they trust and able to explain problems, idea and suggestions smoothly. Otherwise, workers don't express their ideas and opinions related to the organization and become silent with protection against potential reactions; fear of being problematic person; and even the worker states problems, what the worker says doesn't have any effect. The purpose of this research is to draw attention to organizational silence and organizational trust and to raise awareness of these notions for contributing to managers develop informative and guiding solutions; creating development, change and increase performance in organizations. In this context, it is intended to figure out relationship between organizational silence and organizational trust and to assess its effect on a public university. The data were collected from 156 academic personnel with improved survey forms. In analysis result there is a statistically significant negative, close to moderate relationship between workers' organizational trust perception and organizational silence behavior.

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

Anahtar Kelimeler

Örgütsel sessizlik, örgütsel güven, yöneticiye güven, kamu üniversitesi, akademik personel.

ÖZET

Çalışanlar, sorunları, fikir ve önerilerini rahatlıkla ifade edebildikleri, yöneticilerin dürüst olduklarına inandıkları, güven duydukları bir çalışma ortamında daha verimli ve etkili çalışabilirler. Aksi takdirde, çalışanlar kasıtlı olarak örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini, oluşması muhtemel tepkilerden korunma, problemleri kişisel olarak algılanma korkusu veya sorunları dile getirirse bile söylediklerinin herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışı içine girebileceklerdir. Bu araştırmaya işletme yöneticilerinin bilgilendirici ve yönlendirici çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunmak, örgütlerde gelişim, değişim ve performans artışı yaratabilmek için örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarına dikkat çekerek bu konudaki farkındalığı artırmak niyetiyle yola çıkmıştır. Bu bağlamda; örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bu ilişkinin bir kamu üniversitesindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen anket formu ile 156 akademik personelden veriler toplanmıştır. Analizler sonucunda çalışanların örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında negatif yönlü, orta düzeye yakın istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütler, bireylerarası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten, kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de etkili olabilmektedir. Bu değerlerden en başta geleni “güven” olgusudur (Uzbilek, 2006). Etkileşimin bir sonucu ve merkezi olan güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir olgudur. Güven, insan ilişkilerinde de örgütsel yaşamda da önemli bir yere sahiptir.

Güven; bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2009:3). Bir başka tanıma göre güven, karşı tarafın gelecekteki hareketleri ile ilgili beklentilerin, varsayımların ya da inançların olumlu, faydalı veya en azından zararlı olmayacağı inancıdır (Kramer, 1999).

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

Örgütsel güven kavramı, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı şeklinde ifade edilebilir (Mishra ve Morrissey, 1990:444). Güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur. Örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir. Örgütsel güvenin, işletmeler açısından süreklilik ve başarı sağlayan önemli bir etken olduğu ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur olduğu bilinmektedir. Çalışanların, örgüt içinde karar alma sürecine dâhil edilmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi, iletişim ortamının etkili kılınması, örgütlerine karşı güven duygusunu geliştirmeye yardım eder.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan 2003, s.140).

Yazınsal araştırmalarda, örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutu ile karşılaşılmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgüte güven: Çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgüte güven kişilerden çok örgüte odaklı olup bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentilerini içermekte ve aynı zamanda örgütün güvenirliliğinin çalışanlar tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır. Örgüte güven, bireyin

örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak da tanımlanmaktadır ve kişilerden çok örgüte odaklıdır (Büte, 2011:174).

Örgüt içi güven, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve örgüte bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentiler olarak tanımlanan, çoklu davranışlar ve niyetlerden oluşan iklimdir. Yüksek güven seviyeli örgütler, güven seviyesi düşük örgütlere göre, değişimlere kolay uyum sağlayarak, daha başarılı ve yenilikçi olurlar. Örgüt içi güven, takımların ve liderlerin amaçlarına ulaşmadaki başarısını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırır (Huff ve Kelley, 2003:83).

Yöneticiye güven: Bir kişi veya grup tarafından kelime, söz veya yazılı açıklamaya dayanan beklentidir (Deluga, 1994). Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgüt liderleri, örgütsel güvenin inşa edilmesi, idame ettirilmesi ve korunması için strateji geliştirmek zorundadır. Bu stratejiyi belirlerken güven artırıcı fırsatlar yaratmak ve örgüt içindeki proaktif çabaları sürekli izlemek gerekir (Phillips, 2004:8; Akt: Yanık, 2012:56).

Yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedildiği için literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreçtir. Whitener ve arkadaşlarının “Yönetimsel Güvenilirlik Modeli” olarak isimlendirdikleri modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan bireysel unsurlar olarak yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş unsuru tanımlamışlardır. Yazarlar, iki kişi arasında genel olarak varolabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durduklarını ve bu unsurların yönetimsel güvenilirlik davranışının boyutları olarak ifade edilmekte olduğu; davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralandığı, bu modelde güvenen bireyin güvenme eğilimi de yöneticiye duyulan güveni etkileyen bir değişken olarak yer aldığını söylediklerini belirtmişlerdir (Arı, 2003:7).

Örgütsel yaşamda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, ahlaklı, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar sergilenmesidir. Bu yüzden örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamamanın en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir.

Örgütün üyeleri ne kadar sıklık ve süre ile sosyal ilişki kurarlarsa o kadar örgütlerine olan güvenleri artacaktır. Güven duygusu, hiyerarşiyi azaltıp sosyal iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile fikirlerini, korkularını, endişelerini ve başarılarını paylaşmaktadırlar. Problemleri birlikte tespit edip birlikte çözüm getirmektedirler (Tüzün, 2006). Çalışanlar, örgüt içindeki güvenin azaldığını hissettiğinde ise, sessiz kalma davranışı eğilimine girebilmektedirler (Afşar, 2013:123).

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

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

Çalışanların yöneticileri veya kurumları hakkında sessiz kalmaları gerektiği ya da buna zorunlu oldukları kararını bir anda almadıklarını, çalıştıkları kurumda çalışanları bu duruma iten sebepler bulunmaktadır. Örgüt içindeki olaylar, çalışanların hangi konuda sessiz kalmaları gerektiği hakkında fikir vermektedir (Kahveci, 2010:15). Morrison ve Milliken (2000), sessiz kalmanın sebeplerinin başında yöneticilerin çalışanlarına olumsuz geribildirim vermesi ve bunun sonucunda çalışanlarda özgüvenin yitirilmesi korkusu olduğundan bahsetmektedirler. Yöneticiler tarafından verilen olumsuz geribildirimler, çalışanları kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine sebep olmaktadır. Sessizliğin sadece yönetim ve çalışanlar arasında değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki çatışmalar sırasında da oluşabileceğini belirtmişlerdir.

Brinsfield (2009) çalışmasında örgütsel sessizliği; savunmacı sessizlik (defensive silence), özgüvensiz sessizlik (diffident silence), ilişkisel sessizlik (relational silence), razı/kabulcü sessizlik (acquiescent silence) ve sapkın/anormal sessizlik (deviant silence) olmak üzere beş boyutta ele almaktadır.

Savunmacı Sessizlik; bireylerin konuşmalarının sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlarından korkuları üzerine kurulu sessizliği tanımlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tanım, Morrison ve Milliken’ in (2000) örgütsel sessizliğin anahtar güdüleyicisi olarak korku duygusuna vurgu yapması ile tutarlılık göstermektedir. İşle ilgili konularda konuşmanın kritik ön koşulu olarak psikolojik güven ve ifade etme fırsatı da bu tanım ile tutarlılık göstermektedir (Dyne vd., 2003:1367).

Özgüvensiz Sessizlik; kişilerin sahip oldukları bilgiler hakkında kendilerine olan güven eksikliği ile ilgilidir. Konuştuklarında bilgi ve tecrübe eksikliklerinin ortaya çıkması sonucu itibarlarına gelebilecek zarardan kaçınmak için konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ederler (Brinsfield, 2009:224). Özgüvensiz sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler; yetersiz görünmekten kaçınmak, mahcup duruma düşmekten kaçınmak, ne söyleyeceğinden emin olmamak, birilerinin konuşmasını beklemek, imaj ve itibarını korumak olarak belirtilmektedir.

İlişkisel Sessizlik; başkalarının yararlarını gözeterek işle ilgili bilgi veya düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701). Bu boyut kişilerin başkalarıyla olan ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgilidir. Kişiler konuşmaları sonucu başkalarına zarar gelebileceği ve organizasyonda problemlerin kaynağı olarak görülebileceği korkusu ile konuşmaktan kaçınarak sessiz kalırlar. İlişkisel sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler; başkaları ile olan ilişkileri korumak, başkalarının duygularını incitmemek, başkalarını zarardan korumak, problemlerin sebebi olarak görünmek istememek, çatışmadan kaçınmak olarak ifade edilmektedir.

Razı/kabulcü Sessizlik; Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

Sapkın/Anormal Sessizlik; Çalışanların, organizasyonlarının gelişmesinde katkı sağlayacak düşüncelerini organizasyonlarına ve diğer organizasyon üyelerine zarar vermek için kasıtlı olarak organizasyonlarından saklamasını ifade etmektedir. Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırmasının sonucunda sapkın/anormal sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler; kasıtlı olarak organizasyona zarar vermek, kasıtlı olarak başkalarına zarar vermek olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetime karşı çalışanın algıladığı güven eksikliği ile oluşan sessizlik davranışı, iletişimsizliğe, motivasyon ve performansta azalmaya, iş tatminsizliğine, işbirliğinin ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir. Sessizlik davranışı sonucunda örgütsel değişim çabalarında azalma eğilimi gözlenmektedir (Ryan ve Oestreich, 1991). Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına, kendilerini değersiz hissetmelerine, stresin artmasına ve motivasyonlarının kaybolmasına neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003).

Çalışanların uzun süre, önemli anlaşmazlıklar konusunda sessiz kalmaları, bastırılmış duygularını güçlendirerek, içlerindeki güvensizlik duygusunun büyümesine, güvensizlik duygusunun büyümesi ise, daha fazla sessizliğe ve daha fazla kendini koruma çabasına neden olmaktadır (Afşar, 2013). Çalışanların fikirlerine ihtiyaç duyulduğu değişim zamanlarında, çalışanların fikir, görüş ve bilgilerini kasıtlı olarak paylaşmama kararları örgütlere ciddi zararlar verebilmekte, hataların tespiti, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olabilmektedir (Milliken vd, 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003). Bütün bu durumlar örgütün verimli işlemesine, rekabet edebilirliğine ve sürekliliğine engel teşkil edebilecektir. Örgütler, güvenin oluşumunu ve gelişimini sağlayıp çalışanların sessiz kalma kararlarını azaltarak yaşanabilecek bu olumsuzluklara engel olmaya çalışmalıdırlar.

Edmondson (2003), işgörenlerin konuşmak konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma ortamının oluşturulmasının gerekliliğini belirtmiştir. Eğer işgörenler, yöneticilerinin muhtemel sorunlarını öğrenmek noktasında ilgisiz olduklarını veya negatif bir tepki alacaklarını algıarlarsa konuşmayacaklardır (Milliken, vd, 2003:24).

Sessizliğin, kamu sektöründe yeniliği tanımak istemeyenlerin savunma stratejisi olduğu iddia edilmektedir (Cammazzo ve Gambarotto, 2010:1). Araştırmacılar, kamu örgütlerinde yenilikçi bir anlayışla hareket etmenin çok zor olduğunu, çalışanların bu anlayışa olumsuz

baktıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuzluğun sebebi olarak, örgüt içinde var olan durağan düzenin bozulmasını göstermişlerdir. Yenilikçi anlayışın amacı, var olan ve hızla değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek ve kamu örgütlerini daha işlevsel hale getirebilmektir. Kamu örgütlerinde çalışanların sessiz kalması, bir savunma stratejisi olarak görülürken, özel örgütlerde ise sessizliği çalışanın daha çok kendisine, zarar gelmesini engellemek için uyguladığı bir strateji olduğuna inanılmaktadır (Yanık, 2012:12).

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

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

H₁: Örgüte güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu savunmacı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₂: Örgüte güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu özgüvensiz sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₃: Örgüte güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu ilişkisel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₄: Örgüte güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu rızacı/kabulcü sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₅: Örgüte güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu sapkın/anormal sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₆: Yöneticiye güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu savunmacı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₇: Yöneticiye güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu özgüvensiz sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₈: Yöneticiye güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu ilişkisel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₉: Yöneticiye güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu rızacı/kabulcü sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H₁₀: Yöneticiye güven ile örgütsel sessizliğin alt boyutu sapkın/anormal sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

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

Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Veriler geliştirilen bir anket formu yardımıyla yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket formunda, ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde akademik personelin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçeye adapte edilen "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek; yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır. Yöneticiye güven alt boyutu 8 maddeden, örgüte güven alt boyutu ise 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliği ölçmek için Brinsfield (2009) tarafından tasarlanan 20 maddelik "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütsel sessizliğin beş boyutunu oluşturan "savunmacı sessizlik, özgüvensiz sessizlik, ilişkisel sessizlik, rızacı/kabulcü sessizlik ve sapkın/anormal sessizlik" boyutlarını ölçmektedir.

Ölçme araçları, aralı (interval) ölçüm düzeyine sahip yedili ölçek 1 (sıfıra yakın)...7 (%100'e yakın) şeklinde kullanılmıştır.

Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

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

Tablo.1 Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

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

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

Tablo.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

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

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

2.4.Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

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

Tablo.3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

KATILIMCILARA AİT DEMOGRAFİK BULGULAR (n:156)								
Cinsiyet	F	%	Unvan	F	%	İdari Görev	F	%
Kadın	62	39,7	Doç. Dr.	14	8,97	Dekan/Müdür	2	1,28
Erkek	94	60,3	Yrd. Doç. Dr.	54	34,61	Dekan/Müdür Yardımcısı	14	8,97
			Öğr. Gör.	52	33,33	Bölüm Başkanı	24	15,38
			Araş. Gör.	34	21,79	Bölüm Başkanı Yardımcısı	10	6,41
			Uzman	2	1,28	Herhangi bir görevim yok	106	67,94
Yaş	F	%	Görev Süresi	F	%	Kurum Çalışılan Yıl	F	%
20-25	2	1,28	1-5 yıl	122	78,21	0-1 yıl	42	26,92
26-30	46	29,48	6-10 yıl	22	14,1	2-5 yıl	110	70,51
31-35	48	30,76	11-15 yıl	2	1,28	6 ve üzeri	4	2,57
36-40	36	23,08	16 yıl ve üstü	10	6,41			
41-45	10	6,41						
46-50	10	6,41						
51-55	4	2,56						

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

Tablo.4. Katılımcıların Sessizlik Davranışları

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

Değişkenlerinin Ortalamaları ve Değişkenler Arası İlişkiler

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

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

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Yöneticiye Güven	4,2632	1,76912	1	,580**	-,469**	-,138	-,126	-,296**	-,008
Örgüte Güven	3,6447	1,39729		1	-,427**	-,204*	-,060	-,444**	,035
Savunmacı Sessizlik	3,4308	1,60421			1	-,004	,245**	,595**	-,004
Özgüvensiz Sessizlik	1,8355	1,32822				1	,500**	,501**	,303**
İlişkisel Sessizlik	3,4211	1,67382					1	,354**	,133
Kabulcü Sessizlik	3,5667	1,64119						11	,166*
Anormal Sessizlik	1,8355	1,32822							1

*p<0,05 ; **p<0,01

Yöneticiye güven ile savunmacı sessizlik arasında ($r = -0,469$; $p=0,000$) ters yönlü orta düzeyde ve yöneticiye güven ile kabulcü sessizlik arasında ($r = -0,296$; $p=0,000$) ters yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ile özgüvensiz sessizlik, ilişkisel sessizlik ve anormal sessizlik değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgüte güven ile savunmacı sessizlik arasında ($r = -0,427$; $p=0,000$) ters yönlü orta düzeyde, örgüte güven ile özgüvensiz sessizlik arasında ($r = -0,204$; $p=0,012$) ters yönlü düşük düzeyde ve örgüte güven ile kabulcü sessizlik arasında ($r = -0,444$; $p=0,000$) ters yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bunun yanında örgüte güven ile ilişkisel sessizlik ve anormal sessizlik değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmamızın H_1 , H_2 , H_4 ve H_9 kabul edilmiş, diğer hipotezler ise red edilmiştir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo.6'da regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo. 6. Yöneticiye Güven Bağımlı Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
Yöneticiye Güven	Savunmacı sessizlik Özgüvensiz Sessizlik İlişkisel Sessizlik Kabulcü Sessizlik Anormal Sessizlik						
Sabit		6,168	,415		14,879	,000	0,226
Savunmacı Sessizlik		-,531	,105	-,472	-5,036	,000	
Özgüvensiz Sessizlik		,144	,128	,108	1,122	,264	
İlişkisel Sessizlik		-,051	,091	-,047	-,556	,579	
Kabulcü Sessizlik		-,151	,108	-,247	-3,474	,046	
Anormal Sessizlik		-,042	,104	-,031	-,398	,691	

Regresyon analizi sonucunda da yöneticiye güven bağımlı değişkeni üzerinde savunmacı sessizlik ve kabulcü sessizlik bağımsız değişkenlerinin etkisinin olduğu görülmektedir (F:8,427, p:0,000).

Örgüte güven bağımlı değişkeni ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında lineer regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo.7'de yer almaktadır.

Tablo.7: Örgüte Güven Bağımlı Değişkeni İle Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki Lineer Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
Örgüte Güven	Savunmacı sessizlik Özgüvensiz Sessizlik İlişkisel Sessizlik Kabulcü Sessizlik Anormal Sessizlik						
Sabit		4,891	,319		15,317	,000	0,256
Savunmacı Sessizlik		-,194	,081	-,220	-2,390	,018	
Özgüvensiz Sessizlik		-,114	,099	-,113	-1,139	,049	
İlişkisel Sessizlik		,112	,070	,134	1,602	,111	
Kabulcü Sessizlik		-,314	,083	-,369	-3,783	,000	
Anormal Sessizlik		,093	,080	,089	1,158	,249	

Regresyon analizi sonucunda da örgüte güven bağımlı değişkeni üzerinde savunmacı sessizlik, özgüvensiz sessizlik ve kabulcü sessizlik bağımsız değişkenlerinin etkisinin olduğu görülmektedir (F:9,931 , p:0,000). Başka bir deyişle bireylerin güven algıları arttıkça, sessiz kalma davranışı sergilemeleri azalmaktadır.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, algılanan örgütsel güvenin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik personelden toplanan verilere yapılan analizler sonucunda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının azalmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticiye güven ile savunmacı sessizlik arasında yönlü orta düzeyde ve yöneticiye güven ile kabulcü sessizlik arasında ters yönlü düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ile özgüvensiz sessizlik, ilişkisel sessizlik ve anormal sessizlik değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Örgüte güven ile savunmacı sessizlik arasında ters yönlü orta düzeyde, örgüte güven ile özgüvensiz sessizlik arasında ters yönlü düşük düzeyde ve örgüte güven ile kabulcü sessizlik arasında ters yönlü orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bunun yanında örgüte güven ile ilişkisel sessizlik ve anormal sessizlik değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Regresyon analizi sonucunda da örgüte güven bağımlı değişkeni üzerinde savunmacı sessizlik, özgüvensiz sessizlik ve kabulcü sessizlik bağımsız değişkenlerinin etkisinin olduğu görülmüştür.

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

Sonuçta elde edilen tüm bulgular, anket yönteminin sınırlılıkları ve araştırma için seçilen örneklem kısıtlarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın sadece Tunceli ili sınırları içinde ve istatistikî olarak yeterli olsa da 156 çalışanla yapılmış olması çalışmanın bir kısıttır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını genelleştirebilmek mümkün değildir. Bundan sonraki çalışmalarda araştırma örneklemini geliştirilerek belirli bir sektördeki sonuçlarla karşılaştırılabilir. Aynı şekilde farklı meslek grupları üzerine yapılacak araştırmalar ile incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

Afşar, L. (2013), Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arı, S. G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol:2, pp:17-36.

Bakoğlu, R., Askun, B. ve Berber, A. (2009), Does Locus of Control Lead to "Silence" of Academicians?", Second International Conference on Social Sciences, Social Sciences Research Society, Türkiye, 10-13 Eylül 2009, pp.1-14.

Bayram, T. Y. (2010), Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Brinsfield, C. T. (2009), Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination of Related Factors, Doctoral Thesis, The Ohio State University, USA .

Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., ve Greenberg, J. (2009), Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited, pp.3-33.

Büte, M. (2011), Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol:25, No:1, pp:171-192.

Çakıcı, A. (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:16, No:1, pp.145- 162.

Deluga, R. J. (1994), Supervisor Trust Building, Leader- Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:67, pp.315-326.

Demircan, N.(2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Vol:10, No:2, pp.139-150.

Demirel, Y. (2009), Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol:8, No:15, pp.115-132.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, C. S. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, Vol:40, No:6, pp.1359-1392.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. Organization Science, Vol:14, No:1, pp:81-90.

Kahveci, G. (2010), İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, pp. 700-707.

Kolay, A. (2012), Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kramer, M.R.(1999), Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, Annual Review of Psychology, Vol:50, pp. 569-598.

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003), Shades of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research on Silence in Organizations, Journal of Management Studies, Vol:40, No:6, pp. 1564-1568.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (2003), An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, Journal of Management Studies, Vol:40, No:6, pp.1453-1476.

Mishra, J. ve Morrissey, M.A. (1990), Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, Public Personnel Management, Vol:19, No:4, pp. 443-486.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic. The Academy Of Management Review, Vol:25, No: 4, pp.706-725.

Nyhan, R. C. ve H. A. Marlowe, (1997), Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, Evaluation Review, Vol:21, No:5, pp.614-635.

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, Vol:20, pp.331-369.

Polat, S. (2009), Örgütsel Güven, Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Pegem Akademi, Ankara.

Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003), Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, Journal of Management Studies, Vol:40, No:6, pp.1537-1562.

Ryan KD, Oestreich DK. (1991). Driving Fear Out of The Workplace: How To Overcome The Invisible Barriers To Quality, Productivity, And Innovation. San Francisco: Jossey Bass.

Tokgöz, E. ve Seymen O. A. (2013), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Öneri, Vol:39, No:19, pp.61-76.

Tüzün, İ.K. (2006), Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Uzbilek, A. (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Başkent Üniversitesi, Ankara.

Zaheer, A.; Mcevely, B. ve Percone, V. (1998), Does Exploring the Effect Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, Organization Science, Vol:9, No:2, pp.141-159.