

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Simge SEZER

2000001437

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Hakan ERTUFAN

HAZİRAN 2023

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Simge SEZER

2000001437

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hakan ERTUFAN

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY

**Dr. Öğr. Üyesi Dalga Derya TEOMAN
ÇETİNKAYA**

HAZİRAN 2023

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatım boyunca desteklerini her an hissettiğim annem Nermin SEZER'e ve babam Mehmet SEZER'e, attığım her adımda yanımda olan kardeşlerim Sinem SEZER, Berk Sinan SEZER ve Metin PAKSOY'a teşekkür ediyorum.

İlgi ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim, yollarımızın kesişmesinden mutluluk duyduğum, tez çalışması kapsamında veri toplamamda yardımını ve desteğini benden esirgemeyen değerli Gülsüm Melike ŞİMŞEK'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez hazırlık sürecimde verdikleri geri bildirimlerle beni yüreklendiren, sahip oldukları bilgi ve deneyim ile bana yol gösteren sayın danışmanım Dr. Öğr.Üyesi Hakan ERTUFAN'a ve sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Dalga Derya Teoman ÇETİNKAYA'ya teşekkür ederim.

Simge Sezer

Haziran, 2023

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
KISA ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1.GİRİŞ.....	2
2. İLGİLİ ALAN YAZIN.....	3
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	3
2.1.1. Örgütsel Özdeşleşme.....	3
2.1.1.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımlanması.....	3
2.1.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Kuramlar.....	7
2.1.1.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı.....	7
2.1.1.2.2. Kendini Sınıflandırma Kuramı.....	9
2.1.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	9
2.1.1.3.1. Kreiner ve Ashforth Tarafından Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	9
2.1.1.3.2. Scott, Corman ve Cheney Tarafından Geliştirilmiş Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	10
2.1.2. Örgütsel Sessizlik.....	12
2.1.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımlanması.....	13
2.1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Dayandığı Temel Kuramlar.....	15
2.1.2.2.1. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	15
2.1.2.2.2. Bekleyiş Kuramı ve Planlı Davranış Kuramı.....	17

2.1.2.2.3. Fayda-Maliyet Analizi Kuramı.....	18
2.1.2.2.4. Kendini Uyarlama Kuramı.....	18
2.1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	19
2.1.2.3.1. Pasif Sessizlik (Quiescent Silence) ve Kabullenici Sessizlik (Aquiescent Silence).....	20
2.1.2.3.2. Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence).....	22
2.1.2.3.3. Savunmacı/Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence).....	23
2.1.2.3.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence).....	23
2.1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunu Etkileyen Nedenler.....	25
2.1.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	28
2.1.3. Psikolojik Sermaye.....	29
2.1.3.1. Psikolojik Sermaye ve Pozitif Psikoloji.....	29
2.1.3.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	32
2.1.3.2.1. Özyeterlilik.....	32
2.1.3.2.2. Umut.....	33
2.1.3.2.3. İyimserlik.....	34
2.1.3.2.4. Dayanıklılık.....	35
2.1.4. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye İlişkilerini Konu Alan Çalışmalar.....	36
2.1.4.1. Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.....	36
2.1.4.2. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.....	37
2.1.4.3. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	38
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	39
3.1. Model ve Hipotezler.....	39
3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem.....	41

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	43
3.3.1.Demografik Bilgi Formu.....	43
3.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	43
3.3.3.Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	43
3.3.4.Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	44
3.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	45
4.BULGULAR.....	45
4.1. Örneklem Karakteristikleri.....	45
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
4.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliklerine Ait Bulgular.....	48
4.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	48
4.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	50
4.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	54
4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
4.5. Araştırma Modelinin Process Macro ile Test Edilmesi.....	57
4.6. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	63
5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	75
6. ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	
EKLER	

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Literatürde Yer Alan Tanımlar.....	5
Tablo 2.2 Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Farklar.....	22
Tablo 2.3 Sessizliğin Bireysel Nedenleri.....	27
Tablo 2.4 Bileşenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeye Katkıları.....	36
Tablo 3.1 Araştırmanın Hipotezleri.....	41
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	45
Tablo 4.2 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları.....	47
Tablo 4.3 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Uyum İndeksleri.....	48
Tablo 4.4 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Sonrası Madde Faktör Yüğü, Standart Hata, t ve p Değerleri.....	49
Tablo 4.5. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Uyum İndeksleri.....	50
Tablo 4.6 Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonrası Madde Faktör Yüğü, Standart Hata, t ve p Değerleri.....	52
Tablo 4.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Uyum İndeksleri.....	54
Tablo 4.8 Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonrası Madde Faktör Yüğü, Standart Hata, t ve p Değerleri.....	55
Tablo 4.9 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 4.10 Araştırma Modellerine Ait Doğrudan Etkiler.....	59
Tablo 4.11 Araştırma Modellerine Ait Dolaylı Etkiler.....	62
Tablo 4.12 Cinsiyetlere Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	63
Tablo 4.13 Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 4.14. Medeni Duruma Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	65

Tablo 4.15 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	66
Tablo 4.16 Göreve Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	68
Tablo 4.17 Yaşanan Bölgeye Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 4.18 İş Hayatı Süresine Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	72
Tablo 4.19 Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	73
Tablo 4.20 Araştırma Sonucunda Hipotezlerin Durumu.....	74

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi.....	16
Şekil 2.2: Sessizlik Sarmalı Modeli.....	17
Şekil 2.3: Açık Konuşmanın Kavramsal Şeması.....	19
Şekil 2.4: Sessizlik ve Sesin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan GÜDÜLERİ.....	24
Şekil 2.5: Örgütsel Sessizliğin Oluşumunu Etkileyen Nedenler.....	26
Şekil 2.6: Sermaye Çeşitleri.....	30
Şekil 2.7: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	31
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	40
Şekil 4.1: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Sonrası Standardize Katsayılar.....	49
Şekil 4.2: Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonrası Standardize Katsayılar.....	51
Şekil 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonrası Standardize Katsayılar.....	54
Şekil 4.4: Model 1 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular.....	60
Şekil 4.5: Model 2 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular.....	60
Şekil 4.6: Model 3 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular.....	61
Şekil 4.7: Model 4 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular.....	61

KISALTMALAR

Akt. : Aktaran

Ark. : Arkadaşları

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

OZD : Özdeşleşme

TDK : Türk Dil Kurumu



Enstitüsü : **Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**
Dalı : **Psikoloji Anabilim Dalı**
Programı : **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**
Tez Danışmanı : **Dr. Öğretim Üyesi Hakan ERTUFAN**
Tez Türü ve Tarihi : **Yüksek Lisans**
Haziran 2023

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ROLÜ

Simge Sezer

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünün belirlenmesidir. Bu doğrultuda örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili literatür ortaya konulmuş ve kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek için gerekli analizler uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi bu çalışma kapsamında seçilmiş olan bir sivil toplum kuruluşunda çalışan 415 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılara ait veriler Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Özdeşleme Ölçeği, Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 26, AMOS 24 ve SPSS Process Makro paket programları kullanılarak korelasyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis H testi ve aracılık rolünü incelemek amacıyla Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan analizler sonucunda, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki; örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. Ayrıca uygulanan aracılık analizlerine göre, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik

University : Istanbul Kültür University
Instute : Instute of Graduate Education
Department : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Dr. Hakan ERTUFAN
Degree Awarded and : MA-June 2023
Date

ABSTRACT

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION LEVELS OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL SILENCE

The aim of this research is to determine the role of psychological capital in the effect of organizational identification levels of employees on organizational silence. In this direction, a literature review was conducted on the concepts of organizational identification, psychological capital and organizational silence, and the necessary analyses of these concepts were applied to determine the relationships between them. The sample of the research consists of 415 people working in the a non-governmental organization and selected within the scope of this study. The data belonging to the participants were collected by using the Demographic Information Form, Organizational Identification Scale, Psychological Capital Scale and Organizational Silence Scale. Correlation analysis, Independent Samples t-test, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis H test and Regression Analysis based on Bootstrap method were applied to the obtained data using SPSS 26, AMOS 24 and SPSS Process Macro package programs in order to examine the role of mediation. As a result of the applied analyses, it was found that there is a positive significant relationship between employees' organizational identification and their psychological capital, and a negative significant relationship with between organizational identification and organizational silence. It has been found that psychological capital has a negative significant relationship with organizational silence. In addition, according to the applied mediation analyses, it has been found that there is an intermediary role of psychological capital in the relationship between organizational identification and organizational silence.

Keywords: Organizational Identification, Psychological Capital, Organizational Silence

1. GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik sermayenin rolünün belirlenmesidir. İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik kavramlarının birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye’deki araştırmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu kavramların üçünü birlikte ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışması ile Türkiye’deki çalışma kapsamında seçilmiş sivil toplum kuruluşunun çalışanları bağlamında örgütsel özdeşleşme düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma ile daha önce üzerinde birçok araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin birbiriyle etkileşiminin, psikolojik sermayenin rolü göz önünde bulundurularak pozitif örgütsel davranış çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu çalışmada, örgütsel sessizliğin Knoll ve Dick’in (2012) sınıflandırması olan, pasif sessizlik, kabullenici sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve fırsatçı sessizlik boyutlarıyla ele alınması amaçlanmaktadır. Bu çalışma belirtilen amaç doğrultusunda toplam beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından sırasıyla:

İkinci bölümde, kuramsal çerçeve kapsamında örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik, psikolojik sermaye açıklanarak ilgili kavramların dayandığı kuramlar, kavramlar arası ilişkilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi kapsamında araştırmanın model ve hipotezleri, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, örneklem karakteristikleri, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, hipotezlerin ve aracılık etkisinin test edilmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak alan yazındaki diğer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

Altıncı bölümde, araştırma sonuçlarından yola çıkılarak diğer araştırmacılar ve alanda çalışan profesyoneller için önerilere yer verilmiştir.

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütlerin içinde bulundukları dış çevre koşullarında değişimlerin gerçekleşmesi çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütler, çalışanlardan iş yerini sevmelerini, iş yerine sadakat göstermelerini, işten ayrılma niyetinde olmamalarını beklemekte ve çalışanların bireysel kimlikleriyle özdeşleşecek ölçüde bağlı oldukları örgütü benimsemelerini istemektedirler (Polat ve Meyda, 2011).

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini grup ile (sosyal özdeşleşme) tanımlamasına benzer şekilde herhangi bir örgüt ile (örgütsel özdeşleşme) de tanımlayabilmesidir. Bir kişinin ait olduğu grup, onun kim olduğu yönünde kısmi bilgi sağlayabiliyorsa, benzer bir şekilde örgüt de kişinin kim olduğuna kısmi olarak ışık tutabilmektedir (Tuna ve Gürlek, 2018).

Kimlik ve özdeşleşme ile ilgili çalışmalar, örgüt yaşamındaki anlamın ve duyguların keşfinin önemli oluşundan ileri gelmektedir. Bu kavramlar, insan eylemlerinin neyi temsil ettiğini anlamayı sağlar ve bireylerin grup ya da örgüt adına eylem gerçekleştirmesini ifade eder. Örgüt kimliğinin benliğin parçası olarak benimsenmesi, bireyin örgüte anlam yüklemesine ve bağlılık geliştirmesine fayda sağlamaktadır (Kalemci Tüzün, 2006).

2.1.1.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımlanması

Kimlik kavramı, insanların kim olduklarının ve dolayısıyla yaptıklarını neden yaptıklarının özünü yakalamaya yardımcı olur. İnsanların örgüte katılmalarının, örgütten gönüllük olarak ayrılmalarının, işlerine yaklaşım şekillerinin ve davranışlarının özünde kimlik kavramı yer almaktadır.

Kimlik ve özdeşleşme güçlü kavramlardır çünkü kimlik ve özdeşleşme, grup, örgüt ya da insan toplulukları gibi varlıkların stratejileri, örgüt geliştirme faaliyetleri, takım kurma çalışmaları ve sosyalleşme çabalarını tanımlama ile ilgilidir. Kimlik ve

özdeşleşme kavramları, örgütsel davranışlar ve olgular için temel oluşturmaktadır. Bu temelin oluşması ise bir kısmı birlik olma hissine olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (Kalemci Tüzün, 2006).

Örgütsel özdeşleşme konusunda literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır. Ancak bu tanımlar incelendiğinde ortak kabul edilmiş bir tanım olduğu söylenememektedir. Hall ve arkadaşları (1970) örgütsel özdeşleşmeyi "kurumun ve bireyin amaçlarının giderek bütünleştiği ve uyumlu hale geldiği süreç" olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Mael (1989) ise, Hall ve arkadaşlarının (1970) tanımına benzer bir şekilde Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, bireyin kendisini belirgin grup üyelikleri açısından tanımladığını belirterek özdeşleşmeyi, "bir grubun başarı ve başarısızlıklarının doğrudan ya da dolaylı deneyimlerini içeren gruba aidiyetin ve görüş birliğinin algılanması" olarak açıklamışlardır. Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorumlardan biri de örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları barındırdığına dair görüştür (Cheney ve ark., 1987; akt. Tiktaş, 2012). Örgüt üyesi, kendini tanımada örgütü kullandığı ölçüde örgütle özdeşleşir ve örgüt tarafından duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak kuşatılır. Benzer şekilde örgüt üyesi kendisini örgütle tanımladığı ve örgütün özelliklerini benimsediği ölçüde, örgüt kimliğini yansıtmaya yönünde düşünür, davranır ve hisseder (Tiktaş, 2012). Dutton ve arkadaşlarına (1994) göre örgütsel özdeşleşme, üyelerin kendileri için tanımlayıcı özellikleri benimsediklerinde ortaya çıkan psikolojik bağlanma biçimlerinden biridir; örgütsel özdeşleşmenin bir üyenin benlik duygusu üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin ara ve bağımlı değişken olarak araştırıldığı çalışmalarda ise iç ve dış gruplarla ilgili pek çok tutumun özdeşleşmeyle belirlendiği saptanmıştır (Karakitapoğlu, 1990).

Tablo 2.1. Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Literatürde Yer Alan Tanımlar

Yazar	Tanım	Anahtar Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve kuruluş arasındaki belirli bir ilişkide belirlenen, kendi kendini tanımlayan bir yanıttır.	Bağlanmanın dört yönü: -Organizasyonun çekiciliği -Organizasyonel ve bireysel hedeflerin tutarlılığı -Organizasyona karşı sadakat -Benliğin örgütsel üyeliğe atıfta bulunması
Lee (1969-1971)	Özdeşleşme, bireysel kimlik ile örgüt kimliğinin genişlik derecesi olarak varsayılır.	Ait olma bireylerin organizasyondaki işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını karşıladığını hissetmelerinin sonucunda gerçekleşir; bağlılık "kuruluş hedeflerini destekleme, kuruluştaki görev süresinden gurur duyma veya kuruluşu dışarıdakilere karşı savunma" gibi tutum ve davranışları içerir; ortak özellikler "birey ile kuruluş içindeki diğerlerinin arasında paylaşılan özellikler anlamına gelir.
Patchen (1970)	-	Diğer örgüt üyeleriyle ortak özellikler, ortak çıkarlar ve hedefler algısı; örgütle dayanışma duygusu, örgüte yönelik aidiyet hissi ve bireyin örgütün amaçlarını ve politikalarını desteklemesi/savunması.
Hall ve ark. (1970)	Örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarının ve bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleştiği veya uyumlu hale geldiği süreçtir.	Amaç ve değer kabulü, örgüte duygusal bağlılık.

Cheaney (1983)	Özdeşleşme – organizasyonlar veya başka bir şeyle – bireylerin kendilerini sosyal sahnedeki unsurlara bağladığı aktif bir süreçtir.	Bir insan, bazı hedeflerle (örn. insanlar, aileler, gruplar, ortaklarla) kendisini özdeşleştirir. Böylece bir insan, özel bir gruba ait olduğunu düşünebilir.
Ashforth ve Mael (1989)	Sosyal özdeşleşmenin bir türü olan örgütsel özdeşleşme, bireyin bulunduğu örgütle birlik olma veya örgüte ait olma yönündeki algısıdır.	Sosyal özdeşleşmenin bileşenleri: Kendini kategorize etme, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderiyle iç içe olduğu algılaması ve örgütün değer ve tutumlarının birleştirilmesi.
Dutton ve ark. (1994)	Bir üyenin, organizasyonu tanımladığına inandığı aynı niteliklerle kendini tanımlama derecesidir.	1) Bireyin örgüt üyesi olarak kimliğinin, alternatif kimliklerden daha belirgin olması, 2) Bireyin kendi benlik kavramının, örgütü bir sosyal grup olarak tanımladığına inandığı özelliklerin çoğuna sahip olmasıdır.
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme, bir bireyin örgütüyle ilgili inançları kendi kendine referans aldığı veya kendini tanımladığı zaman gerçekleşmektedir.	Kişinin kendi organizasyonu ile ilgili inançlarını kendi kimliğine entegre etmesi ve bu kimliğin kişinin kimliğinin sosyal yönlerine açıkça atıfta bulunmasıdır.
Rousseau (1998)	Bireylerin kendilerini daha büyük bir organizasyonun parçası olarak algıladıkları örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur.	Özdeşleşme, organizasyonla ilgili olarak benliğin bir bilışıdır.

Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) gibi örgütsel özdeşleşmeyi Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramı ile açıklamıştır.	Duygusal bileşen: Gruba duygusal bağlılık. Bilişsel bileşen: Üye olma bilgisi. Değerlendirme bileşeni: Kuruluşun olumlu değerlendirilmesi. Davranışsal bileşen: Gerçek davranış dahil – daha spesifik olarak eylemde katılımdır.
-----------------	---	---

Kaynak: Edwards, 2005

2.1.1.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Kuramlar

Örgütsel özdeşleşme kavramının açıklanması için kavramın dayandığı temel kuramların açıklanması gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin açıklanmasında en temelde Sosyal Kimlik Kuramı'ndan ve kuramın ilkelerinden faydalanılmaktadır (Tuna ve Gürlek, 2018). Bu kapsamda örgütsel özdeşleşmenin açıklanmasında temel kuram olan “*Sosyal Kimlik Kuramı*” ve “*Kendini Sınıflandırma Kuramı*” incelenmiştir. Sosyal Kimlik Kuramı ve Kendini Sınıflandırma Kuramı bazen birlikte Sosyal Kimlik Yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Hogg ve Abrams, 1988; Wagner ve Zick, 1990; akt. Dick ve ark., 2001).

2.1.1.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Ashforth ve Mael (1992) bireyin kendisini bir grubun gerçek ya da sembolik bir üyesi olarak algıladığını belirterek sosyal kimliği “bir grup sınıflandırmasına ait olma algısı” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel kimlik ise bireyin kendisini bir kuruluşa üyeliği açısından tanımladığı belirli bir sosyal kimlik biçimidir (Ashforth ve Mael, 1992).

Sosyal Kimlik Kuramı, Muzaffer Şerif Başoğlu (1950) tarafından ileri sürülen Gerçekçi Grup Çatışması Kuramı'nın tamamlayıcısı olarak Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilmiştir (akt. Tuna ve Gürlek, 2018). Gerçekçi Grup Çatışma Kuramı'na göre, sınırlı kaynakların kazanımında grup çıkarlarının bir sonucu olarak gruplar arasında çatışma meydana gelmektedir. Gruplar arasındaki çatışmalar ise iç grup ile özdeşleşme ve bağlılığa olanak sağlamaktadır (Tuna ve Gürlek, 2018).

Tajfel ve arkadaşları (1971) grup kimliğinin gelişimine dair yürüttükleri araştırma kapsamında Bristol banliyölerinde bulunan bir okulda yer alan lise

öğrencilerini seçkisiz atamayla gruplara ayırmışlardır. Öğrencilerin gruplara ayrılma kriteri Klee ve Kandinsky adlı ressamın resimleri hakkındaki estetik tercihleridir. Grupların oluşmasının ardından katılımcılardan maddi ödülleri (para) diğer katılımcılara dağıtmaları istenmiştir. Araştırma sonuçları katılımcıların kendi gruplarının yararına hareket ettiklerini, kendi gruplarına yani iç-grup lehine karar vermeye meyilli olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın en önemli sonucu bireylerin gruplara rastgele ayrıldıkları durumda dahi kendi bulundukları grubu kayırma eğiliminde olmalarıdır (Tuna ve Gürlek, 2018). Özdeşleşme, bir gruba rastgele atama yoluyla bile desteklenebilmekte, grup üyeliği acı verici bir deneyim olduğunda ya da diğer üyelerden bireysel olarak hoşlanılmadığında dahi inatla devam edebilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989).

Tajfel ve Turner'e (2004) göre sosyal kategorizasyonlar, sosyal çevreyi sınıflandıran, düzenleyen ve bireyin sosyal eylemlerini üstlenmesini sağlayan bilişsel araçlardır. Bu araçlar bireyin toplumdaki yerini yaratıp tanımlamalarına ve üyelerinin kendilerini sosyal terimlerle tanımlamalarına imkan sağlar. Bireyler sosyal kimliklerini, ait hissettikleri grupları ve sosyal kategorileri pozitif yönde değerlendirmek isterler. Sosyal kimlikler ise sosyal gruplarla olan bağlanmadan ve onlarla özdeşleşmeden doğar (Karakitapoğlu, 1990). Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel varsayımlarından yola çıkılarak, üç kuramsal ilke öne sürülmüştür (Tajfel ve Turner, 2004). Bu ilkeler:

1. Bireyler olumlu bir sosyal kimlik elde etmek veya sürdürmek için çaba gösterirler.
2. Olumlu sosyal kimlik, büyük ölçüde grup içi ve bazı ilgili dış gruplar arasında yapılabilecek olumlu karşılaştırmalara dayanır. Grup içi, ilgili dış gruplardan olumlu olarak farklılaşır veya farklı olarak algılanmalıdır.
3. Sosyal kimlik tatmin edici olmadığında, bireyler ya mevcut gruplarından ayrılmaya ve daha olumlu bir şekilde farklı bir gruba katılmaya ve/veya mevcut gruplarını daha olumlu bir şekilde farklı kılmaya çalışacaklardır.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre, birey kendini belirgin grup üyeliklerine göre tanımlamaktadır. Grup kimliğinin oluşması ve kayırmacılık davranışı, üyeler arasında bağlılık veya güçlü liderlik bulunmadığı durumlarda dahi ortaya çıkabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989).

2.1.1.2.2.Kendini Sınıflandırma Kuramı

Turner ve arkadaşları (1987) tarafından ortaya atılan ve bir grup üyenin grup içerisindeki davranışlarına yönelik varsayımlara yer veren Kendini Sınıflandırma Kuramı'na göre, bireyler kendilerini farklı düzeylerde kategorize edebilir ve karşılaştırabilirler. Kurama göre bu sınıflandırma üç düzeyde gerçekleşir (Van Dick, 2001). Bunlar:

1. Alt düzeyde veya kişisel düzeyde bireyler kendilerini diğer bireyler ile karşılaştırırlar.
2. Orta düzeyde veya belirli bir grubun üyesi olarak bireyler kendilerini diğer ilgili gruplar ile karşılaştırırlar.
3. Üst düzeyde bireyler kendilerini insanoğlu olarak diğer türlerle karşılaştırırlar.

Karakitapoğlu'na (1990) göre kişinin kendini nasıl sınıflandırdığı tamamıyla sosyal bağlamın etkisindedir. Bir bağlamdaki farklılıklar diğer bağlamdaki benzerlikleri doğurabilir. Kendini sınıflandırma gerçekleştiğinde ise benlik kalıp yargılarla değerlendirilir ve birey kendisi ile bulunduğu grubun üyeleri arasındaki farklılıkları bertaraf ederek o grubun üyesi olur ve bireysel kimliğinden ziyade grup kimliğiyle davranışlar sergiler.

2.1.1.3.Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Bu bölümde örgütsel özdeşleşmeyi açıklamak üzere geliştirilmiş özdeşleşme modelleri açıklanacaktır.

2.1.1.3.1. Kreiner ve Ashforth Tarafından Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2004) örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan araştırmaların önemli ve verimli sonuçları olsa da bir bireyin kendisini bulunduğu örgütten farklı veya örgütle çatışmış halde bulmasının, kendisini örgütle benzer/farklı olarak tanımlamasının ve bu durumların örgütler üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayarak bir model geliştirmişlerdir. İstihdam edilen 330 kişiyle yürüttükleri çalışma sonucunda geliştirdikleri özdeşleşme modelinde bireyin örgüte olan bağlılığını tanımlamaya yönelik dört özdeşleşme boyutunun etkisinden söz

etmektedirler. Bu boyutlar: *özdeşleme*, *özdeşleşmeme*, *kararsız özdeşleşme* ve *yansız özdeşleşmedir*.

Modele göre "*aşırı özdeşleşmiş*" bir birey, iş tarafından tamamen tüketilebilir ve böylece bireysel kimlik duygusunu kaybedebilir, örgütün hatalarını daha az görebilir veya bunları belirtmeye daha az istekli olabilir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Modelde "Bireyin kimliğini bilinçli olarak örgütten ayırması, örgütün misyonunu, kültürünü ya da merkezi olarak tanımlanan özelliklerini sevmemesi/nefret etmesi" olarak tanımlanan "*özdeşleşmeme*" durumu ise örgütler tarafından istenmeyen bir durum olarak görülür. Bu nedenle çalıştıkları örgüt ile özdeşleşmeyen bireyler, örgüt için tehlikeli hale gelebilirler (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Bununla birlikte organizasyonun çok yönlü olduğu durumlarda birey farklı yönler hakkında karışık duygular besleyebilir, farklı yönlerle özdeşleşebilir/özdeşleşmeyebilir ya da eş zamanlı olarak hem özdeşleşebilir hem de özdeşleşmeyebilir. Bu durum modelde "*kararsız özdeşleşme*" olarak tanımlanmıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004). Son olarak özdeşleşme durumunda bireyde örgütle hem özdeşleşme hem de özdeşleşme davranışlarının olmadığından söz edilmektedir. "*Yansız özdeşleşme*" ise bir çalışanın örgüte karşı tarafsız tutum içerisinde olması, bireyde örgütle ilgili hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme davranışlarının yokluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışların kaynağı örgütle ilgili geçmiş tecrübeleri veya örgütteki yönetim biçimi olabilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

2.1.1.3.2. Scott, Corman ve Cheney Tarafından Geliştirilmiş Yapısal Özdeşleşme Modeli

Yapısal Özdeşleşme Modeli özdeşleşmeyi, hem bir bağlanma süreci hem de bu sürecin bir ürünü olarak tanımlamak için bir çerçeve sağlar (Scott ve ark., 1998).

Bu kuramsal bağlamda özdeşleşme, "kimliğin ortaya çıkma süreci" olarak tanımlanmıştır. Özdeşleşme, özellikle sembolik terimlerle ifade edilen şekliyle, kişiler ve gruplar arasındaki bağların oluşturulmasını, sürdürülmesini ve değiştirilmesini temsil eder (Scott ve ark., 1998).

Temel olarak, kişinin bağlılığını gösteren etkileşim veya davranışlar "özdeşleşme", kim olduğumuza işaret eden kural ve kaynaklar "kimlik", bağlanma

sırasında kimlik ile özdeşleşme arasında var olan ilişki ise “özdeşleşme süreci” veya “bağlanma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Scott ve ark.,1998).

Kimlik kavramına ait özellikler makalede maddeler halinde verilmiştir (Scott ve ark.,1998):

1. Kimliğimizin dışavurum yoluyla kimlik sürekli olarak üretilmekte, çoğaltılmakta ve değiştirilmektedir. Daha net ifade edilirse, kimlik söylem yoluyla şekillendirilir ve ortaya çıkarılır.

2. Kimliğin birçok yönü kurumsallaştırılabilir (örneğin, roller) ve bu nedenle hafıza veya biliş dışı alanlarda (örneğin, belirlenmiş ortak kurallar, ritüeller, el kitapları, plaketter vb.) bulunabilir.

3. Bir kimlik, belirli bir durumda etkinleştirilinceye kadar bir kişi veya kimseler tarafından “tanınmayabilir”.

4. Kimliğe örgütlerin bir özelliği olarak da bakılabilir. (Her ne kadar bir kuruluş için en uygun kimlikler bireyinkilerden farklı olsa da, diğerlerinin yanı sıra endüstri, topluluk ve ulus içerebilir)

Scott ve arkadaşları (1998), Giddens (1984)’in özdeşleşme sürecini açıklayan kuramı benimseyerek, özdeşleşme sürecini açıklarken üç kavramdan bahsetmişlerdir. Bu kavramlar: *yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylemdir.*

1. Yapının İkiliği

Modelde kimlik ve özdeşleşme arasında ikililik olduğu belirtilmekte ve sistem/yapı arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda model, kimliğin benimsenmesinin, özdeşleşmenin gerçekleşmesinde etkili olabileceğini öne sürmektedir (Scott ve ark., 1998).

Kimlik ve özdeşleşme oluşumu (sistem düzeyinde) ile sonuçlanabilecek kurallar ve kaynaklar (yapı) serisi, örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesini açıklamaktadır. Sonuç olarak bu ikilik, yapısal anlamda özdeşleşmenin dışavurumunda, kimliklerin benimsenmesini kapsarken kimliklerin benimsenmesi ile özdeşleşmenin tespiti gerçekleşmektedir. Bağlılığın gerçekleşme süreci, kimlik ve özdeşleşme arasındaki ikililiğin açıklanmasında kullanılır. Yapının ikililiğine göre; kimlikler oluştuktan sonra özdeşleşme ile ilişkilendirilir ve bunun sonucunda bireyler

sosyal gruplara bağlanırlar. Örneğin bireyin çalışma grubu bireyin çalışma grubu kimliğini çizmektedir (Scott ve ark., 1998).

2. Yapının Bölgeselliği

Scott ve arkadaşları (1998), Giddens'in *bölgesellik* kavramından yola çıkarak, sosyal farklılıkların özdeşleşme sürecinde büyük öneme sahip olduğunu, toplumlar gibi kimliklerin ve örgüt kültürlerinin de homojen ve birleşmiş olamayacağını bu nedenle kimlik-özdeşleşme ilişkisinin bölgesellik ile açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir.

3. Durumsal Eylem

Bireylerin hedefleriyle özdeşleşme zamanı önem arz ettiğinden, özdeşleşmenin gerçekleşmesinde değişen durumlara göre farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Sosyal bağlamlar, özdeşleşme ve kimlik oluşumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Durumlar, eylemler tarafından büyük bir ölçüde tanımlanabilmekte ve bu eylemler sonrasında bağlanma sürecine etki edebilmektedir. (Acar, 2020).

Scott ve arkadaşlarına (1998) göre özdeşleşme durumdan duruma farklılık gösterebilmektedir; kimlik ise yapısal sürecin bir sonucudur ve bireyin içinde bulunduğu sosyal yapının şekillenmesi sosyal etkileşimlerden bağımsız değildir. Kişinin çalışma alanı, kafeterya, video-konferans toplantısı, üretim yeri gibi çok sayıda yer tarafından nitelendirilen örgütsel yaşamda, bu mekanlar insanların eylemlerinin içeriğini şekillendirmekte ve bu durum özdeşleşme için ortam sağlamaktadır (Scott ve ark., 1998).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramı detaylı olarak ele alınmaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde sessizlik kavramı “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 25.04.2023). Örgütsel sessizlik az çalışılan konulardan birisidir. Bu durumun sebeplerinden biri sessizliğin “konuşmanın yokluğu” olarak görülmesi ve konuşmanın gerçekleşmediği durumlarda dikkat çekmediğidir. Bir diğer sebep ise bu davranışı araştırmak daha açık ve belirgin diğer davranışlara göre daha zordur (Dyne ve ark., 2003). Çakıcı (2010) sessizliğin çok boyutlu, kaygan ve muğlak bir yapısı olduğunu

belirterek kolaylıkla anlaşılamayan bir kavram olduğuna değinmiştir. Örgütlerdeki sessizlik çoğu zaman memnuniyet göstergesi olarak algılansa da yöneticilerin çalışanların fikirlerine başvurmaları ve onları fikirlerini beyan etmeleri yönünde cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin önüne geçilmesi örgütün değişmesi ve gelişmesi için kritik önem taşır (Macit ve Erdem, 2020) .

Jensen (1973) tarafından sessizlik kavramının beş işleve hizmet ettiği öne sürülmüştür. Bu işlevler (akt. Pinder ve Harlos, 2001):

1. Sessizlik insanları bir araya getirebildiği gibi uzaklaştırıdabilir;
2. Sessizlik insanlara hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir;
3. Sessizlik bilgi sağlamakla birlikte gizleyebilir;
4. Sessizlik derin düşünceye işaret eder ve/veya düşünce yokluğunun işaretidir.
5. Sessizlik hem rızanın hem de muhalefetin göstergesi olabilir.

Yönetim yazınında iş gören sessizliği kavramını ilk kez tanımlamaya çalışan Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda yapıcı bir kavram olarak çerçevelemiştir. Yönetim bilimciler tarafından sessizlik kavramı bağlılıkla ve onaylama anlamına gelen ses çıkarma eksikliği ile ilişkilendirmeye devam edilmişse de ilerleyen süreçte performansı ve çalışanlar üzerinde etkili bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır (Çakıcı, 2007). Sessizliğin genellikle “kabul” anlamına geldiği yönünde bir çıkarım olsa da sessizlik her zaman onay, memnuniyet ve bağlılık anlamına gelmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların sessizliğini doğru anlamlandırmaları ve yorumlamaları gerekmektedir (Durak, 2017).

2.1.2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımlanması

Kuruluşlar içinde insanlar genellikle fikirlerini ve kaygılarını paylaşıp paylaşmayacakları ya da gizleyip gizlemeyecekleri konusunda yüksek sesle konuşup konuşmama ya da sessiz kalma konusunda karar vermek zorunda kalırlar. Çoğu durumda, sessizliğin güvenli yanıtını seçerler ve başkaları için değerli olabilecek girdileri veya ifade etmelerini istedikleri düşünceleri saklarlar (Milliken ve ark., 2003). Bir başka ifadeyle örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütü ilgilendiren konularla ilgili bilgi ve düşüncelere sahip olmaları ancak çeşitli sebeplere dayanarak bunları ifade etmemeleridir (Durak, 2017). Sessizlik hem verimlilik hem de etik bağlamında “gözlemlenen usulsüzlük durumlarında konuşmama” olarak da açıklanan bir

kavramdır (Adamska ve Jurek, 2017). Örgütsel sessizlik sadece konuşmamak anlamına gelmeyen, aynı zamanda “yazmamak, mevcut olmamak, duyulmamak ve göz ardı ediliyor olmak” anlamlarına da gelmektedir (Uğur, 2018). Bu noktada örgütsel sessizlik çalışanların bilinçli olarak susmayı tercih ettikleri bir durum olduğundan bu bilinçli tutumun örgüte yarar sağlayabileceği de unutulmamalıdır (Uğur, 2018). Milliken ve arkadaşları (2003) yürüttükleri araştırma kapsamında, çalışanların bazen endişeleri hakkında nasıl ve niçin sessiz kalmayı seçtikleri konusunda iki çeşit farkındalığın belirgin olduğu sonucuna varmışlardır. Birincisi, çalışanlar potansiyel olumsuz sonuçlar veya konuşma riskleri olarak gördüklerine çok odaklanırlar. Bu nedenle olumsuz sonuçlardan kaçınma istekleri sessiz kalma kararlarında önemli rol oynar. İkincisi ise çalışanların, hem geçmiş deneyimlerden hem de mevcut bağlamın gözlemlerinden elde edilen bilgileri dikkate almaları olarak açıklanabilir.

Bir örgüt sessizlikle karakterize edildiğinde, bu durum çoklu, bağlantısız bireysel seçimlerin bir ürünü olmaktan çok, organizasyon içindeki ve sistematik olarak sessizliği pekiştiren yönetimden kaynaklanan kuvvetlerin bir ürünüdür (Morrison ve Milliken, 2000). Katılımcı örgütler açısından örgütsel sessizlik, değişim ve gelişim önünde engeldir ve bireyler örgütleriyle ilgili düşüncelerini açıkça belirtmediklerinde katılımcılığın sağlanması mümkün değildir (Durak, 2017).

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği “örgütsel değişim ve gelişme için potansiyel olarak tehlikeli bir engel, çoğulcu bir örgüt geliştirmeyi engelleyen, kolektif bir fenomen” olarak tanımlamışlardır. Bir örgüt içerisinde “problemler veya sorunlar hakkında konuşmanın boşuna ve/veya tehlikeli olduğuna dair çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan algılar” olarak adlandırılan sessizlik iklimi mevcut olduğunda organizasyondaki baskın tepki ses değil sessizlik olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik, çeşitli bireysel ve durumsal koşullara yanıt olarak hareket eden ve şekil değiştiren dinamik bir süreçtir. Bu koşulların bireyleri doğrudan etkilediği durumlarda, çalışanların kendilerinin veya başkalarının koşullarına göre bilişsel, duygusal ve davranışsal durumları ile ilgilidir. Örgütsel sessizliğin meydana gelmesi için var olan şartları değiştirme yönünde isteksizlik veya şartları iyileştirme yeteneğine sahip olan bireylerle iletişimsizlik gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Sessizlik, bireyin aktif iletişim içerisinde olmaması olarak görülse de sadece sestən yoksunluk olarak tanımlanamaz. Çalışanların fikirleri ve bilgileri olmasına rağmen bunları ifade etmemeyi seçmeleri durumudur. Bu düşünceden hareketle farklı sessizlik biçimleri farklı çalışan güdöleri tarafından yönlendirilmektedir (Dyne ve ark., 2003). Örgütlerde yöneticiler, çalışanların sadece bazı fikirlerini ifade etmeleri yönünde destekleyici davranmaktadır ve sınırlı iletişime imkan sağlamaktadır. Tüm düşüncelerini ifade edemeyen çalışanlar belirli süre sonra sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Macit ve Erdem, 2020).

Tüm tanımlardan hareketle örgütsel sessizlik, çalışanların işin kendisiyle ya da iş yeriyle ilgili teknik ya da davranışsal problemlerle ilgili görüşlerini ve bilgilerini bilinçli olarak üstlerine aktarmamaları ve suskun kalmaları olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2010).

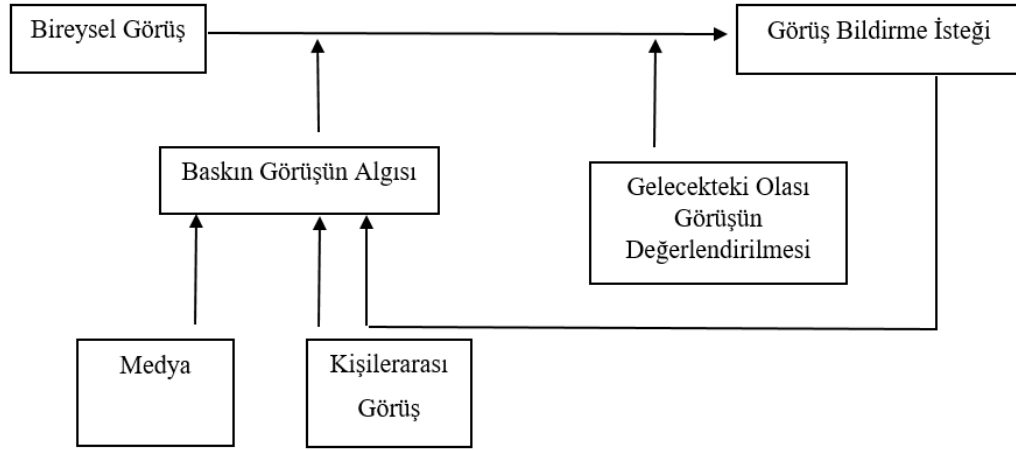
2.1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Dayandığı Temel Kuramlar

Çalışanların sessiz kalmaya yönelik karar vermelerini etkileyen durumlar literatürde bazı yaklaşımlarla açıklanmaktadır. Bu bölümde öne çıkan yaklaşımlardan “*Sessizlik Sarmalı Kuramı*”, “*Bekleyiş Kuramı*”, “*Ajzen’in Planlı Davranış Kuramı*”, “*Fayda-Maliyet Analizi Kuramı*” ve “*Kendini Uyarlama Kuramı*” ele alınacaktır.

2.1.2.2.1. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Noelle-Neumann (1975, 1985, 1991) tarafından geliştirilen “*Sessizlik Sarmalı Kuramı*”, insanların gerçek görüşlerini rapor edip etmemeye nasıl karar verdiklerini açıklar. Bu kurama göre *sessizlik sarmalı*, kişisel görüşleri ifade etme isteğini medya ve kişilerarası görüşler gibi dış güçlere bağlar (Bowen ve Blackmon, 2003).

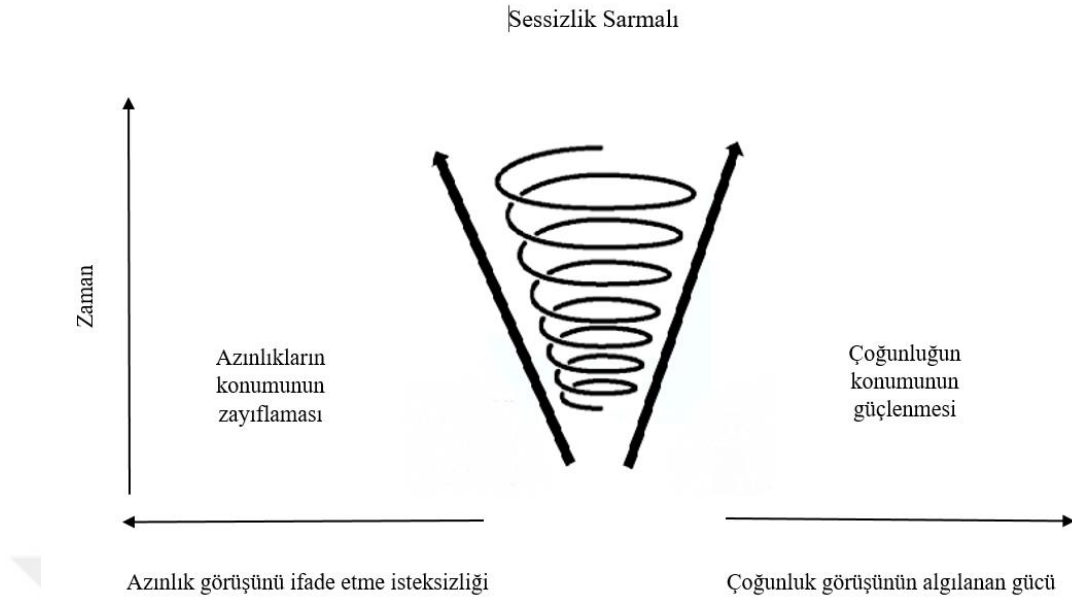
İnsanların görüşlerini ifade etme konusundaki istekliliği, yalnızca kendi kişisel fikirlerinden değil, aynı zamanda dış çevrelerinden, özellikle de hakim “fikir iklimi” algılarından etkilenir. Şekil 2.1’de görüldüğü gibi insanlar çoğunluğun fikriyle aynı fikirde olmadıklarında, insanlar fikirlerini ifade etmekte isteksizdirler. Bununla birlikte yeni bilgileri yorumlamada ve kamuoyunu değerlendirmede, kamuoyunu ve başkalarının yargılarını da içeren sosyal çevrelerini bir referans çerçevesi olarak kullanırlar (Bowen & Blackmon, 2003).



Şekil 2.1: Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003

İnsanlar sosyal izolasyondan kaçınmak için hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de çeşitli görüşlerin popülaritesinin artıp azalmadığını bulmaya çalışırlar (Noelle ve Neumann, 1974); sessizlik sarmalının oluşabilmesi için insanların bir tecrit tehdidi algılaması ve tecritten korkması gerekir (Noelle ve Neumann, 1991; akt. Bowen ve Blackmon, 2003). Sessizlik sarmalı bireylerin düşüncelerini ifade etmeden önce düşüncelerinin diğer insanlar tarafından desteklenip desteklenmediğinin değerlendirilmesidir (Çakıcı, 2010). Şekil 2.2’de bireylerin, görüşlerinin baskın olduğunu veya yükselişte olduğunu algıladıklarında, görüş ve tutumlarını alenen ifade etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Buna karşılık, görüşlerinin azınlıkta veya düşüşte olduğunu hissettiklerinde ise temkinli ve sessiz olurlar (Scheufele ve Moy, 1999; akt. Bowen ve Blackmon, 2003).



Şekil 2.2: Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003

2.1.2.2.2. Bekleyiş Kuramı ve Planlı Davranış Kuramı

Kişiler arası etkileşimin diğer biçimleri gibi, konuşma davranışının ortaya çıkışını da kuramsal çerçevede açıklamak mümkündür. Bu çerçevede, bireysel ve durumsal değişkenlerin, konuşma istekliliği üzerindeki etkisinin altında, temel bir değerlendirmenin, yani konuşmanın algılanan faydasının yattığı var sayılabilir (Premeaux, 2001).

“Bekleyiş Kuramı”na (Vroom, 1964) ve “Planlı Davranış Kuramı”na (Ajzen, 1988, 1991) göre, bir eylemin arzu edilen sonuçlara yol açması veya istenmeyen sonuçları önlemesi bekleniyorsa ve bir bireyin olumlu sonuçların olasılığına ilişkin tahmini yüksekse, birey belirli bir davranışta bulunmaya karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, birey görüşlerini dile getirmesinin olumlu sonuçları olduğunu değerlendirirse, bunu yapma olasılığı artacaktır. Öte yandan, bireyler konuşmanın olumlu sonuçlara yol açmayacağına inanırlarsa konuşma olasılıkları daha düşük olacaktır (Premeaux, 2001). Ajzen’in Planlı Davranış Kuramı’na göre davranışlar belirli bir nedene dayanır ve insanlar bir davranışın sonucu hakkında önce

düşünürler ve sonuca ulaşmak için karar verirler. Tutumlar niyeti, niyetler ise davranışı doğurmaktadır (akt. Arkonaç, 2008). Farklı bir ifadeyle bireyler açıkça konuşmanın sonuçlarının olumlu olacağına inanmadıklarında konuşma davranışının önemli ya da yararlı olmadığını değerlendirerek sessizliklerini koruyacaklardır (Çakıcı, 2010).

Bireysel (başarı ihtiyacı, kontrol odağı, öz saygı, kendini izleme, onaylanma ihtiyacı) ve durumsal (üst yönetimin açıklığı, açıklık normları, yöneticiye güven, algılanan örgütsel destek, algılanan konuşma riski) değişkenlerin, bireyin görüşlerini ifade etme kararını etkilemesi beklenmektedir (Premeaux, 2001).

2.1.2.2.3. Fayda-Maliyet Analizi Kuramı

Literatürde yüksek sesle konuşmanın maliyet ve faydalarının değerlendirilmesi, sesli davranışı yönlendiren bilinçli bir süreç olarak tasvir edilmektedir. Bu hesaplayıcı bakış açısının aksine, ses çıkarma davranışındaki riskler hem bilişsel hem de duygusal olarak değerlendirilebilmektedir. Kendi maddi refahının sessizlikle korunacağını ve konuştuğunda potansiyel olarak zarar görebileceğini algılayan çalışanlar, sürekli olarak sessiz kalmayı seçeceklerdir (Detert ve Edmondson, 2005). Bir başka ifadeyle bireyler konuştuklarında elde edecekleri yararlar karşın konuştuklarında uğrayacakları zararı değerlendirirler (Çakıcı, 2010).

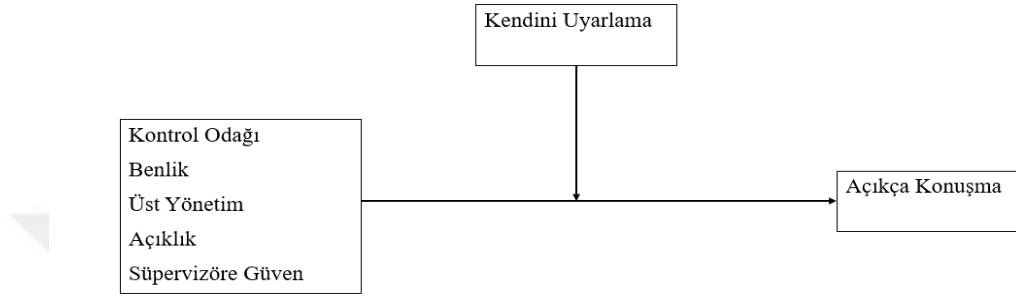
Fayda-Maliyet Analizi Kuramı'na göre bireyler “bunu söylersem incinir miyim, bu durum sıkıntı duymama neden olur mu, bu durum beni utandırır mı?” gibi soruları kendilerine sorarak davranışlarının olası sonuçlarını ölçmeye eğilim gösterirler (Uğur, 2018).

Bireylerin harekete geçmeden önce yaptıkları fayda-maliyet analizi, yüksek onaylanma motivasyonuna sahip kişilerin kendilerini muhtemelen olumsuz bir değerlendirme alma konumuna sokmaktan kaçınmasına neden olabilir. Açıkça konuşmanın bazı makul maliyetleri, potansiyel itibar kaybı veya azalan bir imaj, karşıt bakış açılarına sahip kişiler tarafından olası misillemeler, düşmanca ilişkiler veya çatışmaların ortaya çıkma riski ve birinin görüşleri dikkate alınmadığında veya göz ardı edildiğinde duyulan psikolojik rahatsızlıklar içerebilir (Premeaux, 2001).

2.1.2.2.4. Kendini Uyarlama Kuramı

Kendini uyarlama, insanların kişilerarası ilişkilerde sergiledikleri benliğin kamusal görünümünü gözlemleme, düzenleme ve kontrol etmelerinin derecesiyle ilgili bir kavramdır. *Kendini Uyarlama Kuramı*'na göre, insanlar bireysel

hassasiyetlerini ve içinde bulundukları durumların gerektirdiği şekilde davranış değiştirirler (Uğur, 2018). Farklı bir ifadeyle bu kurama göre bireyler duyarlılıklarını ve davranışlarını bağlamsal ipuçlarına göre uyarlarlar. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, düşüncelerini, yargılarını ve tavırlarını dışa vurma ve kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylere göre daha açık konuşma eğilimindedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).



Şekil 2.3: Açık Konuşmanın Kavramsal Şeması

Kaynak: Premeaux ve Bedeian, 2003

Şekil 2.3’de belirtildiği üzere bireyin kendine odaklılığı, kendini tamamlama ihtiyacı, üst yönetimin açıklığı ve yöneticilere duyduğu güven arttıkça bireyin konuşma olasılığı artar (Durak, 2017).

2.1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizlikle ilgili literatür incelendiğinde; Pinder ve Harlos’un (2001) örgütsel sessizliği “*pasif sessizlik*” ve “*kabullenici sessizlik*” olarak incelediği, Dyne ve arkadaşlarının (2003) bu sessizlik türlerine “*savunma (korunma) amaçlı sessizlik*” ve “*prososyal/örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizlik*” boyutlarını eklediği, 2012 yılında ise Knoll ve Dick tarafından “*fırsatçı sessizlik*” boyutunun literatüre eklendiği bilgileri edinilmiştir. Bu çalışma kapsamında Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilmiş olan alt boyutlar (pasif-kabullenici-örgüt yararına-fırsatçı sessizlik) incelenmektedir.

2.1.2.3.1. Pasif Sessizlik (Quiescent Silence) ve Kabullenici Sessizlik (Aquiesscent Silence)

Sessizlik konusunda çalışmalarda bulunan Pinder ve Harlos (2001) tarafından çalışan sessizliği “çalışanların davranışsal, bilişsel ve/veya örgütsel koşullara ilişkin duygusal değerlendirmeleri hakkında değişime etki edecek sözlü veya yazılı açıklama yapmamaları, kasıtlı ihmali temsil eden bir sessizlik biçimi” olarak tanımlanmaktadır. Dyne ve arkadaşları (2003) ise Pinder ve Harlos’un (2001) kavramsallaştırmasından yola çıkarak, sessizlik insanların aktif olarak iletişim kurmadığı anlamına gelse de çalışanların ilgili fikir, bilgi ve görüşlere sahip olduğu durumlarda fikirlerini açıklamamayı tercih ettiklerinde de görülebileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda sessizliği sesin yokluğu olarak değil “çalışan güdülerinden yönlendirilen bir süreç” olarak; kabullenici sessizliği ise “teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak” olarak tanımlamışlardır (Dyne ve ark., 2003). Bir diğer görüşe göre kabullenici sessizlik bir görüşün üstler tarafından istenmediğine ve değer verilmediğine dair boyun eğme hissinden kaynaklanabilir (Bormann ve Rowold, 2016).

Pasif sessizlik “koruyucu güdülerden kaynaklanan ve açıkça konuşmanın hoş olmayan sonuçlara sebep olabileceği korkusuyla fikirleri saklı tutma” olarak tanımlanmaktadır (Bormann ve Rowold, 2016). Bu sessizlik biçimi kişinin kendi başına ya da başkalarının yardımıyla değiştirilmesi mümkün rahatsız edici/bilinçli bir durumdur. Pasiflik durumu; çalışanların, kendilerine dayatılan koşulları kabul etmemeleri ve bu mevcut durumu değiştirme konusunda başka alternatiflerin bulunduğunu bildikleri halde pasifliği tercih etmeleri anlamına da gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Pasif sessizliği besleyen olumsuz sonuçlardan korkma durumu, tatminsizliğe neden olabilir, ancak çalışanların örgütleriyle olan genel ilişkisini zehirlemeyebilir (Knoll ve Dick, 2012). Bireylerin sonuçlarından korkmaları sebebiyle sessiz kalmaları, yüksek derecede kendini koruma dürtüsü barındırır. Bu tür bireyler statükoya meydan okuyan belirsizlik durumlarından kaçınma güdüsüne sahiptir. Ancak değişim, rutinlerin değişmesi veya kaynak kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecek belirsizliklere neden olabilir. Buna göre, çalışanlar pasif bir sessizlik sergilerlerse, değişimi benimsemeleri pek olası değildir (Bormann ve Rowold, 2016).

Pasifliğı tercih eden çalışanlar sessizliği besleyen veya üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdır. Buna karşılık kabullenici sessizlik boyun eğmektir, hatta belki de göz yummaktır (Pinder ve Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre kabullenici sessizlik, pasif sessizlikten daha derin bir sessizlik halidir. Bu sessizliğin kırılması için daha fazla yardım gerekir. Kabullenici çalışanların sessizlikleri bilinçli olmamakla birlikte sessiz meslektaşlarına göre daha az değişime hazır veya isteklilerdir. Bir başka ifadeyle kabullenici sessizlik; hiçbir şeyin değişmeyeceği düşüncesiyle mevcut durumu benimseme yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar var olan duruma razı olarak konuyla ilgili konuşmamayı tercih etmekte ve bu durumu değiştirme girişiminde bulunmamaktadırlar (Üçok ve Torun, 2015).

Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen “*Öğrenilmiş Çaresizlik Kuramı*” kabullenici sessizliğin açıklanmasına katkı sağlayacaktır. Kurama göre pasiflik, eyleme geçememe, hayatın kontrolünü ele alamama durumu geçmiş deneyimlerden bağımsız değildir. Bireyin geçmiş dönemde hayatını kontrol etmek için çaba gösterdiği ancak başarılı olmadığı deneyimler ve travmalar sonucu öğrenilmiş çaresizlik durumu gelişmektedir (Üçok ve Torun, 2015).

Kabullenici sessizlik çalışanların değişime yönelik fikirlerini konuşmanın fark yaratmayacağı ya da anlamlı olmayacağı inancına bağlı olarak belirtmemeleridir. Bu sessizlik türü köklü bir geri çekilmenin sonucunda görülür (Durak, 2017). Çalışanın, bireysel yetersizlik hissetmesi, düşüncelerini ve davranışlarını örgütte alınan kararlar ve normlar doğrultusunda biçimlendirmesi ve kabullenmesi de kabullenici sessizlik göstergelerindendir (Üçok ve Torun, 2015).

Pinder ve Harlos'un sessizlik boyutlarına (pasif ve kabullenici sessizlik) dair farklılıklar Tablo 2.2'de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki Farklar

Boyutlar	Pasif Sessizlik (Quiescence Silence)	Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence)
Gönüllülük	Görece gönüllü	Görece gönülsüz
Bilinç	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabul	Düşük	Orta ile yüksek arası
Stres Düzeyi	Orta ile yüksek arası	Düşük ile orta arası
Alternatiflerin Farkındalığı	Görece yüksek	Görece düşük
Ses Çıkarmaya Eğilim	Görece yüksek	Görece düşük
İşten Ayrılma Eğilimi	Görece yüksek	Görece düşük
Baskın Duygular	Korku-Öfke-Umutsuzluk- Sinizm-Depresyon	Geri çekilme-Kabullenme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001

2.1.2.3.2. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik (Prosocial Silence)

Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlik sınıflandırmasını temel alarak var olan iki sessizlik boyutuna yeni bir boyut daha ekleyerek; kabullenici, savunma (korunma) amaçlı ve prososyal/örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizlik olmak üzere üç farklı sessizlik ve üç farklı paralel ses türü (kabullenici ses, savunmacı amaçlı ses, ve prososyal ses) tanımlamışlardır.

Dyne ve arkadaşları (2003) alan yazına kazandırdıkları *koruma amaçlı (prososyal) sessizliği*, “diğer insanlara veya kuruluşa fayda sağlamak amacıyla özgecilik veya işbirliğine dayalı güdülere dayalı olarak işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak” olarak tanımlamışlardır. Çalışanların bu davranışı gerçekleştirme amaçları kişisel sonuçlardan korkmalarından ziyade başkalarının iyiliğini düşünmeleridir (Durak, 2017). Bu sessizlik türünde çalışanlar başkalarına yardım etmek ya da fayda sağlamak için sessiz kalırlar (Bormann ve Rowold, 2016).

Koruma amaçlı sessizlik, benliği dış tehditlerden korumaya yönelik kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Schlenker ve Weigold, 1989; akt. Dyne ve ark., 2003). Kabullenici sessizliğin aksine, koruma amaçlı sessizlik daha proaktiftir, farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesini içerir, ardından şu anda en iyi kişisel strateji olarak fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karar verilir (Dyne ve ark., 2003).

2.1.2.3.3. Savunmacı/Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Savunmacı Sessizlik Pinder ve Harlos tarafından bireyin bireysel olarak açık şekilde konuştuğunda ortaya çıkacak sonuçlardan korku duyması ve tercihlerini kasıtlı şekilde sessiz kalmaktan yana kullanmaları olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından Savunmacı Sessizlik, temelinde korku olan bir sessizlik biçimi olup bireyin kendini korumak için fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini saklaması olarak tanımlanmıştır (Dyne ve ark., 2003). Bu durumda çalışanlar sessiz kalmalarının konuşmalarına nazaran daha yararlı olduğunu düşünerek kendilerini korumaya çalışmakta ve farklı görüş ve fikirlerini yöneticilere iletmemektedirler (Durak, 2017). Bir diğer ifadeyle kişi, bireysel olarak açıkça konuşmasının doğuracağı sonuçlardan korkarak kasıtlı olarak sessizliği tercih etmektedir (Üçok ve Torun, 2015). Kabullenici sessizliğin aksine, Savunmacı Sessizlik daha proaktiftir, farkındalığı ve alternatifleri göz önünde bulundurmaya içererek stratejik olarak bilgileri ve fikirleri saklamaya yönelik bilinçli bir karardır (Dyne ve ark., 2003).

2.1.2.3.4. Fırsatçı/Faydacı Sessizlik (Opportunistic Silence)

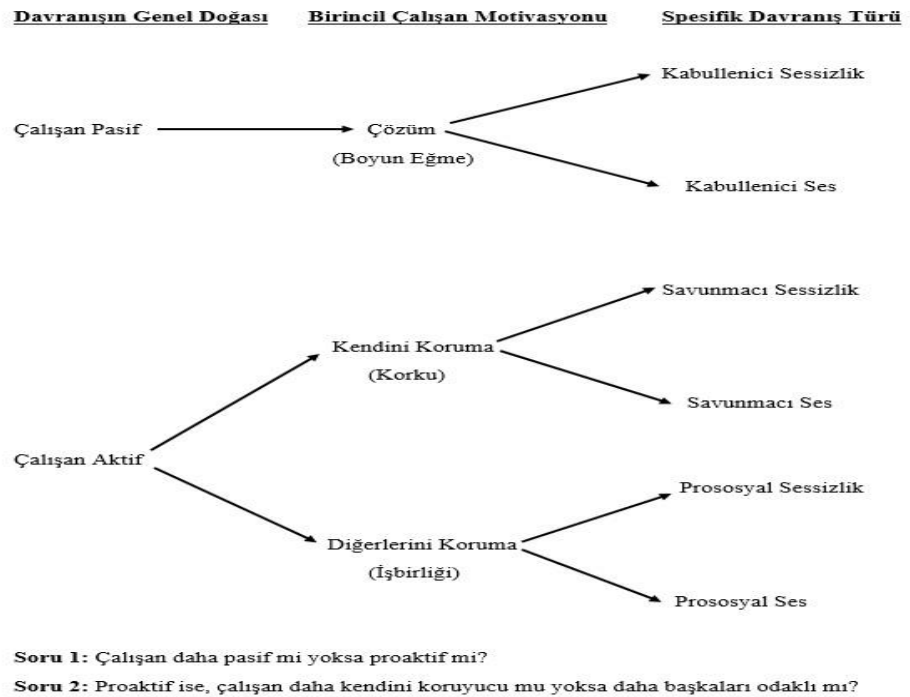
Fırsatçılığa dayalı bilgi saklama davranışı, örgütsel sessizlik literatüründe henüz çok fazla ilgi görmemiştir, ancak üretkenlik karşıtı iş davranışı literatüründe iyi bilinmektedir (Knoll ve Dick, 2012).

Knoll ve Dick (2012) tarafından öne sürülen bu boyut “çalışanların kendilerine avantaj elde etmek amacıyla bilgileri saklamaları” olarak tanımlanmakta ve alan yazından bir diğer örgütsel sessizlik boyutu olarak yer almaktadır. Araştırmacılar, eksik veya çarpıtılmış bilgi vermek de dahil olmak üzere, oportünizmin farklı etkilerini ele almaktadır. Fırsatçı sessizlik, Bormann ve Rowold (2016) tarafından ise “egoist güdülerden kaynaklanan ve gizleme/yanıltma yoluyla kendi çıkarlarına hizmet edecek görüş ve bilgileri saklama durumu” olarak tanımlanmıştır (Bormann ve Rowold, 2016).

Fırsatçı sessizlik, olası tehdit edilme durumlarında gücü ve statüyü koruma amacına hizmet etmektedir. Ayrıca yanıltıcı ve kafa karıştırıcı olarak ek iş yükünden kaçınma taktiği de olabilir. Bir çalışanın başkalarına verilen zararın farkında olduğu varsayılarak bu sessizlik *sapkın sessizlik* olarak da tanımlanmaktadır (Adamska ve Jurek, 2017). Fırsatçı sessizlik söz konusu olduğunda birey, başkalarının zararını kabul

ederken kendisi için bir avantaj elde etmek amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri stratejik olarak saklamaktadır (Knoll ve Dick, 2012). Bireyin işle ilgili düşünce ve önerilerini bir amaç doğrultusunda (kariyeri ya da geleceğiyle ilgili) ya da iş yükünden kaçınmak amacıyla stratejik olarak gizlemesi fırsatçı sessizliğe işaret etmektedir (Üçok ve Torun, 2015).

Fırsatçı sessizlik gösteren bireyler, örgüt ya da çalışma arkadaşlarının zarar göreceğinin belirgin olduğu durumlarda bile kendi çıkarları yönünde sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Örneğin, bir yönetici kamu yararına aykırı bir durumda bulunduğu mevkiyi ya da gücünü kaybetmemek amacıyla kanuna aykırı bir olaya karşı sessiz kalabilir. Benzer şekilde çalışanların örgüt içerisindeki bazı bilgi kaynaklarına tek başına ulaşabilir durumda olması ancak bilgileri paylaşması halinde avantajlarını yitireceği düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmesi de bu duruma örnektir (Üçok ve Torun, 2015). Fırsatçı insanların kendilerini tanımaları, her çalışanın iş arkadaşlarından yararlanarak kendi çıkarını maksimize etmeye çalıştığı örgütlerde çalıştıklarında kendilerini tanımaları mümkün olabilir. Ancak, bu tür kuruluşların sürdürülebilir bir temelde faaliyet gösterdiği şüphelidir (Knoll ve Dick, 2012).



Şekil 2.4: Sessizlik ve Sesin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri

Kaynak: Dyne ve ark., 2003

Şekil 2.4’te çalışanların aktif ya da pasif olduğu durumlara göre çözüm, kendini koruma ya da diğerlerini koruma motivasyonu ile hareket ettikleri ve bu motivasyonlar sonucunda davranış türünün sessizlik ya da ses olarak farklılaştığı görülmektedir.

2.1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunu Etkileyen Nedenler

Sessizlik kavramı, birçok duygunun, düşüncenin ve örgütsel faktörün etkileşiminden doğan karmaşık bir süreçtir. Bu sebeple çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma nedenlerinin doğru anlaşılması, gelecekteki uygulamalara ışık tutması açısından önemlidir (Üçok ve Torun, 2015).

Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasına katkı sağlayan faktörlerden biri üst yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirimler almaya yönelik korku beslemeleridir. (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bilgi ister kişisel olarak ister kendilerini özdeşleştirdikleri bir eylem planı hakkında olsun, insanların olumsuz geri bildirimle kendilerini tehdit altında hissettiklerine dair güçlü kanıtlar vardır (Carver ve ark., 1985; Meyer ve Starke, 1982; Sachs, 1982; Swann ve Read, 1981; akt. Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar konuştuklarında sorun çıkaran, şikayet eden, geçimsiz biri olarak izlenim oluşturacaklarını düşündükleri için duygularını ve fikirlerini paylaşma eğiliminde olmazlar (Uğur, 2018). Bu nedenle, insanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmaya ve aldıklarında, mesajı görmezden gelmeye, yanlış olarak reddetmeye veya kaynağın güvenilirliğine saldırmaya çalışabilirler (Morrison ve Milliken, 2000). Kültürden kaynaklanan sebeplerle, Türkiye’de doğru mesaj iletimi, geri bildirimde bulunulan çalışana açıklama ve savunma hakkının sunulması, geri bildirim veren kişinin dinlemeye hazır durumda bulunması gibi temel kuralları teşvik eden bir atmosferin oluşma olasılığı düşüktür (Macit ve Erdem, 2020).

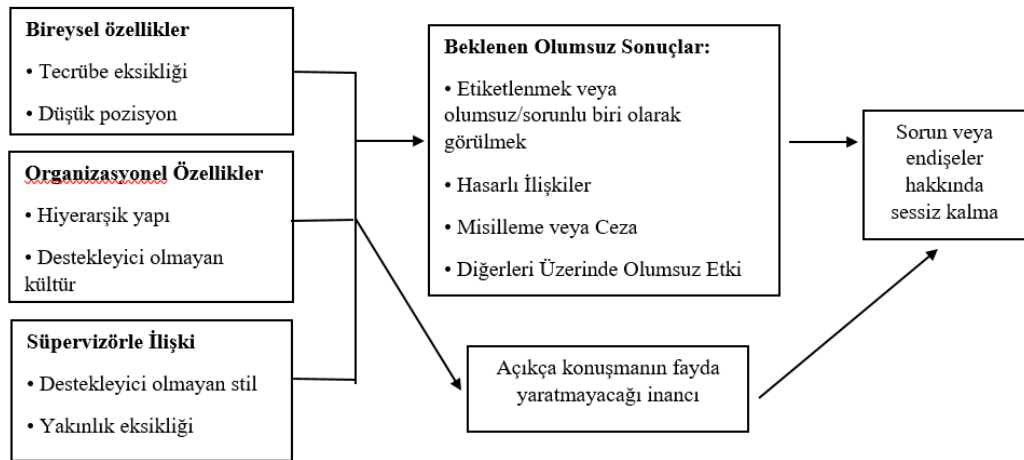
Örgütsel sessizliğe sebep olduğuna inanılan bir diğer faktör, yöneticilerin çalışanların ve yönetimin doğasına yönelik besledikleri bazı örtük inançlardır. Bu inanca göre çalışanlar bencil ve güvenilmezdir. Bununla birlikte, bu tür inançların genellikle bilinçli olmadığını belirtmek önemlidir. Bir organizasyonun üst düzey yöneticileri bu inanca sahip olduklarında yukarıya doğru iletişimi açıkça ve dolaylı olarak caydıracak şekilde hareket edebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizlik iklimi, iki ortak inanç tarafından karakterize edilmektedir. Bu inançlardan biri “örgütteki sorunlar hakkında konuşmak için çaba sarf etmeye değmez”, diğeri ise “görüş ve endişelerini dile getirmek tehlikelidir” inancıdır.

Sessizlik iklimli çalışanlar arasındaki etkileşimlerden oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik iklimi yalnızca işyerinin nesnel özelliklerine değil, aynı zamanda öznel bir anlamlandırma sürecine katkıda bulunan sosyal etkileşimlere de dayanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bireyler, kendilerine benzer ve rahat hissettikleri kişilerle etkileşim kurmakta ve bu kişileri algılarını ve inanışlarını doğrulayabilmek için referans almaktadır. Bu durumla bağlantılı olarak sessizlik ikliminin ortaya çıkma ihtimali, referans alınan kişilerle çalışanlar arasındaki yüksek benzerlik derecesine göre artacaktır (Morrison & Milliken, 2000) .

Sessiz kalma davranışı bireysel özelliklere ve konulara göre farklılık göstermektedir. Bireyin sessiz kalma davranışı ortama ve zamana göre farklılaşabilir. Ayrıca geçmiş deneyimler, yaş/cinsiyet/egitim durumu gibi özellikler de sessizlik davranışını tercih etmede etkili olabilir (Macit ve Erdem, 2020).

Şekil 2.5'te, sessiz kalma kararına sebep olan durumlar, sessiz kalma kararlarında merkezi rol oynayan korkular ve beklenen olumsuz sonuçlar görülmektedir.



Şekil 2.5: Örgütsel Sessizliğin Oluşumunu Etkileyen Nedenler

Kaynak: Milliken ve Morrison, 2003

Peirce ve arkadaşları (1998) tarafından *Sağır Kulak Sendromu* olarak adlandırılan örgütsel hareketsizlik, çalışanların hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açık bir şekilde ifade etme cesaretini kıran örgütsel bir norm olarak işlev görmektedir. İlginç bir şekilde adaletsizlik kültürleri, sessizlik iklimleri ve *Sağır Kulak Sendromu* bazı organizasyonel bağlamların sistematik ve rutin olarak (belki de tahmin edilebilir

şekilde) haksızlığa uğrayan bireyleri, durumlarını iyileştirmek için sessizliklerini bozmaya teşvik eden bir atmosfer yaratırken adaletsizlikler yaratır (akt. Pinder ve Harlos, 2001).

Bir başka görüş ise yöneticiler ve çalışanlar arasındaki demografik farklılıkların sessizlik iklimine katkıda bulunacağı yönündedir. Morrison ve Milliken'e (2003) göre üst düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılık, yönetimin sessizliğe katkıda bulunan inançlara sahip olma olasılığını artırabilir. Bu değişken alt düzey çalışanların inançları ve algıları üzerinde etkilidir ve sessizlik iklimine doğrudan katkıda bulunması ihtimali yüksektir. Çalışanlar kendilerine benzer özelliklere sahip insanları üst yönetimde görmedikleri zaman örgütün kendilerinin görüşlerini değerlendirmedeği sonucuna ulaşabilirler. Bununla birlikte görüşlerini dile getirdiklerinde ise tepe yönetimdeki benzer kişilere göre daha fazla risk taşıdıklarına dair inanç geliştirebilirler.

Morrison ve Milliken'e (2003) göre örgütsel inanç ve tutumların aktarıldığı kanallar olan güçlü bağlar daha fazla etkileşim ve iletişim anlamına gelmektedir. Bu nedenle güçlü bağların gelişmesi, duyarlılıkla paylaşılan algıların artış göstermesine sebep olmakla birlikte çalışanların konuşmayı riskli olarak algılamasına ilişkin ihtimallerin artışına da sebep olur.

Johannesen (1974) tarafından sessiz kalmaya sebep olarak öne sürülen bireysel nedenler Tablo 2.3'te gösterilmektedir (akt. Kurzon, 2007):

Tablo 2.3 Sessizliğin Bireysel Nedenleri

1. Kişi konu hakkında konuşmak için yeterli bilgiye sahip değildir.
2. Kişi konuşma konusunda hiçbir aciliyet hissetmiyordur.
3. Kişi bir sonraki adımda ne söyleyeceği hakkında dikkatlidir.
4. Sessizlik, kişinin normal düşünme hızını yansıtabilir.
5. Kişi, tartışmalı veya hassas bir konunun tartışılmasından korktuğu için kaçınıyordur.
6. Sessizlik bazen anlaşılmayı (aynı düşüncede olmayı) ifade eder.
7. Sessizlik bazen de hemfikir olmamayı ifade eder.
8. Kişi şüpheli veya kararsız olabilir.
9. Kişi sıkılmıştır.
10. Kişinin başkalarının amacı ile ilgili şüpheleri olabilir.

-
11. Kişi huzur içinde ya da kendinden geçmiş bir şekilde dikkatli ya da duygusal olarak galiptir.
 12. Kişi kendini beğenmiş veya kabadır.
 13. Kişinin sessizliği başkalarını sözlü iletişimden dışlayarak onları cezalandırmanın, sembolik olarak yok etmenin bir yoludur.
 14. Kişinin sessizliği, karakteristik bir kişilik bozukluğuna işaret eder.
 15. Kişi, iletişim kurma arzusuna rağmen kendini anlaşılmasız hissederek; belki de konu, sözlü tartışmadan çok sezgisel algılamaya uygundur.
 16. Kişinin sessizliği, başka bir kişiyi incitecek bir şey söylememe endişesini yansıtır.
 17. Kişi hayal kuruyor veya zihnini başka konularla meşgul ediyor olabilir.
 18. Kişi sessizliğini kendi izolasyonunu, bağımsızlığını ve kendine özgü olma duygusunu geliştirmek için kullanır.
 19. Sessizlik, somurtkan bir öfkenin işaretidir.
 20. Kişinin sessizliği empatik değişimi, paylaşılan ruh halinin veya iç görünümün beraberliğini yansıtır.
-

Kaynak: (Kurzon, 2007)

Örgütsel sessizlik ile ilgili bir diğer kavram ise MUM etkisidir. Rosen ve Tesser (1970) tarafından “istenmeyen haber veya mesajlar hakkında sessiz kalma” olarak tanımlanan *MUM Etkisi (The MUM Effect)*, bireylerin genellikle olumsuz haberleri diğer bireylere aktarma konusunda gönüllü olmadıklarını, olumsuz haberler vermekten ötürü rahatsızlık duymalarını, meydana gelecek olumsuz durumlardan kaçınma eğiliminde olduklarını açıklamak için kullanılan bir kavramdır (Rosen ve Tesser, 1970). Örgüt içerisindeki statü ve güç farklılıkları MUM etkisini yoğunlaştırmaktadır. Birçok araştırma çalışanların potansiyel sorunlarla ve yanlış davranışlarla ilgili endişelerini meslektaşlarına ve astlarına kıyasla üstlerine bildirmekten rahatsızlık duyduklarını ve olumsuz etkileri azaltmak için bilgileri sakladıkları ya da çarpıttıkları sonucunu ortaya koymuştur (Brinsfield, 2009)

2.1.2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgüt içerisinde sessiz kalma davranışının hem çalışanlara ve hem de örgüte yansıyan olumsuz yanları bulunmaktadır. Birçok önemli bireysel ve örgütsel sonuçla ilişkilendirilen örgütsel sessizlik kavramı olumsuz sonuçları içerisinde barındırdığı için, araştırmacıları sessizliği değiştirmekten sorumlu faktörleri araştırmaya motive etmiştir (Adamska ve Jurek, 2017).

Sessizliğin örgütsel yansımaları sorunların arka plana itilmesi, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması, çalışanların fikir beyan etmemeleri ve sorunlara tepki göstermemeleridir. Bu tür davranışlar bireylerin hem sağlıklı karar almalarının hem de gelişim ve performans artışının önüne geçmektedir. Sessizliğin iş görenler üzerindeki yansımaları ise örgütle ilgili problem ve kaygıları açıkça belirtmekte güçsüz olduğunu hissetme; örgüte bağlılık/aidiyet, takdir/destek hisleri ve iş doyumunda azalma ve işten ayrılma niyetidir. Bununla birlikte kişi bilgili ve yeterli olduğu konularda sessiz kaldığında ızdırap duyabilmekte, acizlik ve değersizlik hissedebilmektedir (Çakıcı, 2010).

2.1.3. Psikolojik Sermaye

Bu bölümde araştırmanın aracı değişkeni olan psikolojik sermaye kavramı detaylı olarak açıklanacaktır.

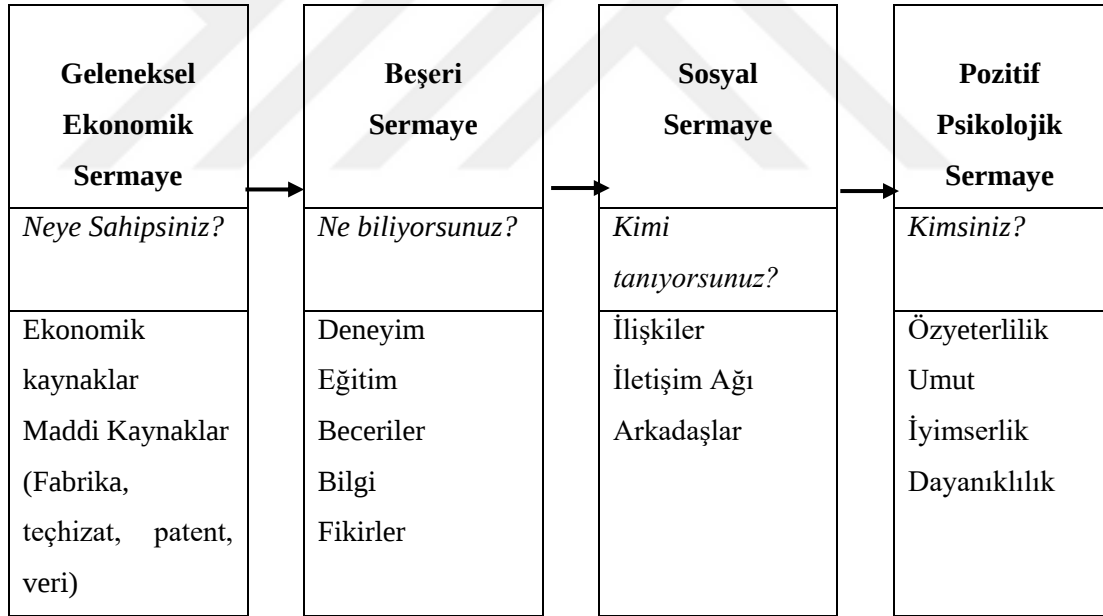
2.1.3.1. Psikolojik Sermaye ve Pozitif Psikoloji

1990'lı yılların sonlarında Amerikalı Psikolog Martin Seligman öncülüğünde gelişen pozitif psikoloji akımı II. Dünya Savaşı'nın ardından ağırlık kazanan hastalıkların tedavisini kapsayan psikoloji yaklaşımından, insanların olumlu ve güçlü yönlerine odaklanarak bu yönlerinin geliştirilmesine ve insanların daha mutlu, verimli ve iyi bir yaşam sürmelerine yönelik araştırmalara geçişe olanak tanımıştır (Bankacı, 2016). Luthans ve arkadaşlarına (2006) göre psikoloji sadece hastalık veya sağlıkla ilgili değil; aynı zamanda iş, eğitim, farkındalık, aşk, büyüme ve oyun hakkındadır. En iyinin ne olduğuna dair bu arayışta, Pozitif Psikoloji hüsnükuruntuya, kendini kandırmak yerine; bilimsel yöntemde en iyi olanı, insan davranışının tüm karmaşıklığı içinde sunduğu benzersiz sorunlara uyarlamaya çalışır.

Pozitif Psikoloji alanı öznel düzeyde deneyimlerle ilgilidir. Bu deneyimler geçmiş zamanda refah ve memnuniyet, şimdiki zamanda akış, neşe, duyuşal zevkler ve mutluluk, gelecek zamana dair ise yapıcı bilişler, iyimserlik, umut ve inançtır. Bireysel düzeyde sevgi, mesleki deneyim, cesaret, kişilerarası beceriler, estetik duyarlılık, azim, bağışlayıcılık, özgünlük, geleceğe yönelik görüş, yüksek yetenek ve bilgelik olumlu kişisel özellikleri; grup düzeyinde ise vatandaşlık erdemleri, sorumluluk, özen, özgecilik, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş ahlakı Pozitif Psikolojinin kapsamındadır (Luthans ve ark., 2006).

Seligman’a göre pozitif psikolojinin amacı, psikolojide sadece hayattaki en kötü şeyleri onarmakla meşgul olmaktan, aynı zamanda hayattaki en iyi nitelikleri inşa etmeye yönelik bir değişimi hızlandırmaktır (akt. Luthans ve ark., 2006). Bu yaklaşım pozitifliğin öne çıktığı psikolojik dayanıklılık, baş etme, psikolojik sermaye ve optimal işlevsellik gibi konuların daha fazla önem kazanmasına ortam hazırlamıştır. Bu alanda en çok araştırılan konuların başında ise mutluluk kavramının psikoloji alanındaki yansıması olarak belirtilen öznel iyi oluş gelmektedir (Çetin ve ark., 2015).

Psikolojik sermaye kavramı, Pozitif Psikoloji’nin incelediği en güncel kavramlardan birisidir (Akçay, 2014; Koçak ve Çınar, 2020; Zhang ve ark., 2021). Şekil 2.6’da gösterildiği gibi, psikolojik sermaye insan sermayesinin ve sosyal sermayenin ötesinde, temelde neyi veya kimi bildiğinizden ziyade “kim olduğunuzu” açıklamaktadır. Spesifik olarak güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluşan bu kavram, durumsal nitelikler taşımasından ötürü ölçülebilir, gelişime açık ve etkili iş performansı için yönetilebilen bir kavramdır (Luthans ve ark., 2004).

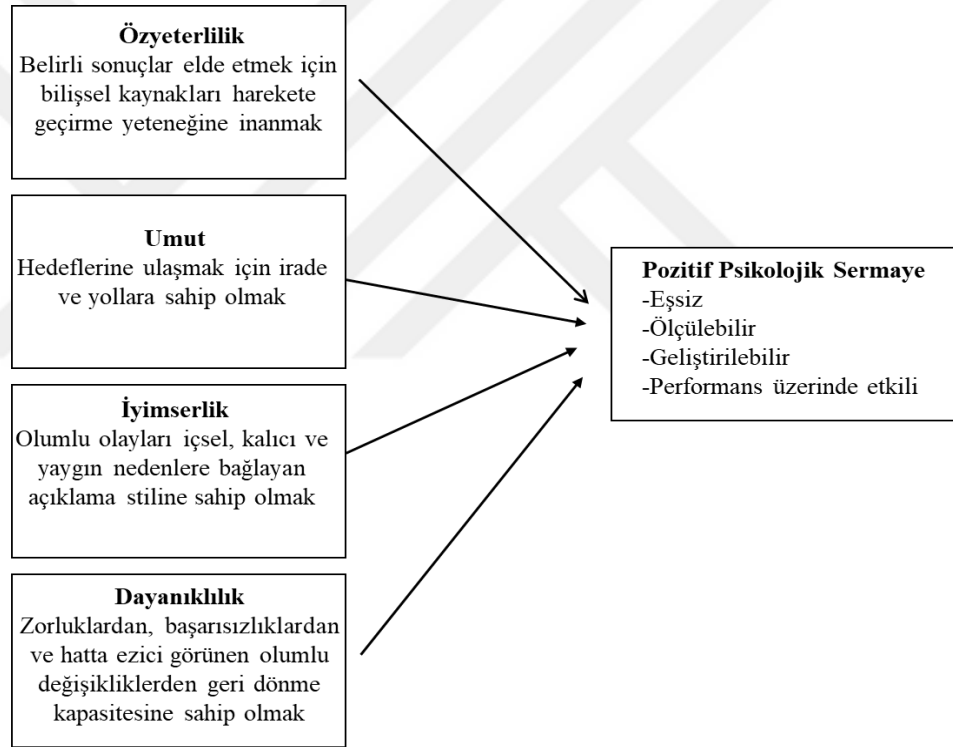


Şekil 2.6: Sermaye Çeşitleri

Kaynak: Luthans ve ark., 2004

Psikolojik sermaye, bireyin psikolojik gelişiminin olumlu yönde gerçekleşmesi durumudur ve dört boyuttan oluşmaktadır (Luthans ve ark., 2006):

1. Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı göstermek ve üstlenmek için özgüvene (öz-yeterliliğe) sahip olmak;
2. Şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlama (iyimserlik) yapmak;
3. Hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere (umuda) giden yolları yeniden yönlendirmek;
4. Sorunlar ve zorluklarla karşılaştığında, başarıya ulaşmak için ayakta kalma ve geriye dönme ve hatta ötesine geçme (dayanıklılık).



Şekil 2.7: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004

Luthans ve Youssef (2004) tarafından açıklanan Pozitif Psikolojik Sermayenin boyutları Şekil 2.7’de açıkça görülmektedir.

Özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, psikolojik sermayenin operasyonel tanımı ve dahil etme kriterlerini en iyi şekilde karşılayacak şekilde belirlenmiştir ve bu dört faktör birleştirildiğinde sinerjik bir etkiye sahiptir. Bu sinerjik yapının en önemli özelliği, değişmeyen kişilik özellikleri gibi koşula ve her duruma göre süreklilik göstermesi değil; farklılaşan durum ve koşullara göre farklılaşan kişisel seviyedeki nitelikleri içinde barındırmasıdır. Bu yapı değişime ve gelişime elverişlidir, aynı zamanda kişisel gelişim, performans ve başarıyı mümkün kılması açısından da oldukça önemlidir (Luthans ve ark., 2006).

Kavramsal olarak birbirlerinde bağımsız yapılar olsalar da, bu dört bileşeni birbirine bağlayan ve faktörlerin birleşiminden meydana gelen ana unsur pozitif psikolojik sermayedir. Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerin ayrı ayrı toplamından daha büyük etkiye sahiptir (Keleş, 2011).

Bu psikolojik sermaye anlayışına dahil olmak için aşağıdaki kriterlerin karşılanması gerekir (Luthans ve ark., 2006).

1. Teori ve araştırmaya dayalı olmalıdır.
2. Ölçümler geçerli olmalıdır.
3. Örgütsel davranış alanına nispeten özgü olmalıdır;
4. Duruma özgü olmalıdır. (Kişiliğe özgü olmanın aksine gelişime açık olmalıdır.)
5. Sürdürülebilir performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalıdır.

2.1.3.2. Psikolojik Sermayenin Boyutları

2.1.3.2.1. Özyeterlilik

Psikolojik sermayenin dört boyutundan özyeterlilik, özellikle iş yerinde en yerleşik teorik temele ve ampirik araştırma tabanına sahip kavramdır (Luthans ve ark., 2006).

En yaygın olarak kullanılan özyeterlilik tanımı, Bandura'nın bir bireyin algısal yargısı veya "kişinin olası durumlarla başa çıkmak için gereken eylemleri ne kadar iyi uygulayabileceğine" ilişkin inancına ilişkin ilk ifadesinden gelir (Bandura, 1982). Luthans (2002) tarafından öz-yeterlilik, "bir bireyin motivasyonunu, bilişsel kaynaklarını ve başarılı olmak için gereken eylem planlarını harekete geçirme yetenekleri hakkındaki inancı (veya güveni)" olarak açıklanmıştır (Luthans, 2002).

Özyeterliliği yüksek bireyler beş önemli özellikle diğerlerinden ayrılırlar. Bu özellikler (Luthans ve ark., 2006):

1. Kendileri için yüksek hedefler belirler ve kendi kendilerine zor olan görevleri seçerler.
2. Meydan okumayı hoş karşılar ve başarılı olurlar.
3. Kendilerini çok motive ederler.
4. Hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.
5. Engellerle karşılaştıklarında sebat ederler.

Bu beş özellik, yüksek yeterliliğe sahip bireylere, uzun süreler boyunca dış faktörlerden bağımsız şekilde gelişme ve etkin performans gösterme kapasitesi kazandırır. Yüksek psikolojik sermaye etkinliğine sahip kişiler, kendileri için zorlu hedeflerin belirlenmesini genellikle beklemezler. Aksine, özyeterliliği yüksek olan bireyler kendi belirledikleri hedeflere sürekli olarak kendilerine meydan okuyarak ve zor görevleri hedefleyerek, bu görevleri gönüllü olarak tercih ederek kendi çelişkilerini yaratırlar (Luthans ve ark., 2006).

Bandura ve Locke'a göre kendinden şüphe duyma, şüphecilik, olumsuz geribildirim, sosyal eleştiri, engeller ve aksilikler ve hatta düşük yeterliliğe sahip insanlar için yıkıcı olabilen tekrar eden başarısızlıklar, yüksek yeterliliğe sahip bireyler üzerinde çok az etkiye sahiptir (akt. Luthans ve ark., 2006). Bununla birlikte bireylerin faaliyetlere kapasitesinin altında çabalayarak başarılı olma olasılığına dayanan bir motivasyon vardır. Bandura (1997), insanların belirli bir görevi üstlenebileceklerini tahmin etme olasılığının, özyeterliliklerinin bir yordayıcısı olabileceğine değinmiştir. Örneğin, bir lidere, başkalarına çalışmalarını için ilham verme ve sorunlar hakkında alternatif yollar düşünmelerini sağlama konusunda ne kadar yetenekli olduğu sorulabilir (Luthans ve ark., 2006).

2.1.3.2.2. Umut

Temelde Umut, istenilen hedeflere varabilmek için metotlar geliştirebilme ve bu yöntemleri hayata geçirmek için bireyin kendisini motive etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda umut, somut hedefler belirleyerek bu hedeflere farklı alternatifler geliştirmeyi, hedeflere ulaşabilmek için motive olabilmeyi içeren bilişsel bir faaliyettir (Snyder ve ark., 1991). Umut geliştirmeye yönelik pratik yaklaşımlar, zorlu “geniş” hedefler koymayı, acil durum planlamasını ve yanlış umutlardan

kaçınmak için gerektiğinde yeniden hedef belirlemeyi içerir (Luthans ve ark., 2006). Snyder'in araştırması, umudun, bireyin gerçekçi ancak zorlu hedefler ve beklentiler belirleme ve daha sonra kendi kendine kararlılık, enerji ve içselleştirilmiş kontrol algısıyla bu amaçlara ulaşma yeteneğine sahip olduğu bilişsel veya düşünsel bir durum olduğu fikrini desteklemektedir. Snyder ve meslektaşlarının “motivasyon” veya “irade gücü” olarak adlandırdıkları şey budur (akt. Luthans ve ark., 2006).

Pozitif psikolojik sermayenin bir boyutu olan umudu, terimin yaygın kullanımından ve özyeterlilik veya iyimserlik gibi kavramsal olarak yakın diğer olumlu yapılardan ayıran, bireyin arzu ettiği amaçlara ulaşmak için gerekli yolları bulması ve bu yolları kullanmak için motive olmasıdır. Umut bileşeninde, insanlar, orijinal yolların engellenmesi durumunda arzu ettikleri varış noktalarına alternatif yollar üretme yeteneğine sahiptirler (Luthans ve ark., 2006).

Umutlu çalışanlar, kısıtlı bütçelerle bile yaratıcı ve becerikli olma eğilimindedir, ancak geleneksel olmayan, alışılmışın dışında yollar izledikçe bir kaos ve düzensizlik izlenimi de gösterebilirler. Başka bir deyişle, yüzeyde, yüksek umuda sahip çalışanlar, sorun yaratan veya risk alanlar gibi görünebilir. Ancak çoğu zaman bu tür özelliklere sahip olanlara “başarılı girişimciler” denilmektedir. Madalyonun diğer tarafında, umudu olmayan çalışanlar, organizasyon kurallarına ve yöneticilerine itaatkar olarak görünebilirler. Düşük umutlar, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından işbirlikçi, “iyi askerler” olarak algılanabilir. Ne yazık ki, çoğu kurumsal ödül sistemi, resmi olarak olmasa da gayri resmi olarak, bu tür iyi huylu tutum ve davranışlara yöneliktir. Bu tür çalışanlar çoğu zaman ilgilerini kaybederler ve saatlerini işte meşgul görünerek geçirirler. Daha da kötüsü, zamanlarını yönetimin ve liderliğin başarmaya çalıştıklarını engellemenin yollarını düşünerek harcayabilirler (Luthans ve ark., 2006).

2.1.3.2.3. İyimserlik

Seligman'a (1998) göre iyimserlik, olumlu olayları kişisel, kalıcı ve yaygın nedenlere göre, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve duruma özgü olarak açıklayan bir yükleme biçimidir. Umut gibi, bazen karakter olarak tasvir edilse de, iyimser bir açıklayıcı stil öğrenilebilir, geliştirilebilir ve iş performansına potansiyel katkıları deneysel olarak gösterilmiştir (Luthans, ve ark., 2006).

İyimser insanlar olumsuz olaylar yaşadıklarında veya istenmeyen durumlarla karşılaştıklarında, nedenleri dışsal, geçici ve duruma özgü olarak nitelendirirler. Böylece, gelecekleri hakkında olumlu ve emin olmaya devam ederler. Bu iyimser açıklama tarzının aksine, kötümserler hayatlarında meydana gelen olumlu olaylar için kendilerini takdir etmezler. Örneğin, terfi almış karamsar bir kişi, terfiiyi iyi şansla, diğer adayların gerekli deneyime sahip olmamasıyla ya da işin istenmeyen olması gibi dış nedenlerle açıklayabilir. Ek olarak, karamsarların kullandığı niteleyici nedenler geçici ve duruma özgü olma eğilimindedir ve bu nedenle olumlu olayların gelecekte tekrar olma şansının çok az olduğuna inanırlar (Luthans ve ark., 2006).

2.1.3.2.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık “Bireylerin olumsuz durumlarla karşılaştıklarında toparlanma ve başa çıkmaya yönelik sahip oldukları psikolojik kapasite” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002). Masten’e göre ilk başta, dayanıklılık insanlarda oldukça nadir görülürdü, ancak şimdi, bunun "sıradan, normatif insan kaynaklarının günlük büyüünden" gelebileceğine ve çocukların zihinlerinde, beyinlerinde, bedenlerinde, ailelerinde, ilişkilerinde ve topluluklarında olağan, normatif insan kaynaklarının günlük büyüünden gelmektedir (Masten, 2001).

Özyeterlilik ve umut gibi, dayanıklılık kelimesi o kadar yaygın olarak kullanılır ve yüzeyde diğer pozitif kapasitelere o kadar benzer ki, kavramsal olarak farklılaştırılması gerekir. Basit bir ifadeyle, özyeterlilik ve dayanıklılık arasındaki temel fark, dayanıklılığın proaktif olmaktan ziyade reaktif olmasıdır. Umutla ilgili olarak dayanıklılık, umudun yollar bileşenine oldukça benzer, ancak umudun faillik boyutunu içermez (Luthans, 2002).

Coutu'ya (2002) göre, dayanıklı insanların ortak özellikleri (a) gerçekliğin sadık bir şekilde kabulü, (b) genellikle güçlü bir şekilde tutulan değerlerle desteklenen derin bir inanç, hayatın anlamlı olduğu ve (c) doğaçlama yapma ve önemli değişikliklere uyum sağlama konusunda esrarengiz bir yetenektir (Luthans ve ark., 2004). Bununla birlikte Coutu'ya göre dayanıklı insanlar gerçekliğe dair sağlam bir bakış açısıyla karakterizedir (Luthans ve ark., 2006).

Psikolojik sermayenin bileşenleri incelendiğinde tanımlamaların büyük ölçüde örtüşme gösterdiği görülmektedir. Tablo 2.4’de her bileşenin benzersiz bir yönünün ve katkısının olduğu, örneğin özyeterlilik ve umut arasında benzerlik olduğu ancak

umudun geleceğe özyeterliliğin ise hem bugüne hem de geleceğe odaklandığı, her ikisinin sağladığı katkılar açısından farklılaştığı açıklanmaktadır (Page ve Donohue, 2004).

Tablo 2.4 Bileşenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeye Katkıları

Duygusal Durum	Yön	Katkı
Özyeterlilik	Bugünden geleceğe odaklı	Zorluklara karşı açıklık ve bir hedefe ulaşmak için çaba harcama isteği sağlar. (belki de söz konusu sermayenin beklenen getirisinden dolayı)
Umut	Geleceğe odaklı	Hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için istek (motivasyonla bağlantı anlamına gelir) ve ayrıca bu hedeflere ulaşılmasını sağlamak için planlama veya stratejik tepki sağlar.
İyimserlik	Geleceğe odaklı	Olumsuz olayların olumsuz etkisi ile geleceğe yönelik (sürekli olumlu) beklenti arasında tampon sağlar, olumlu olayların olumlu etkisini artırır veya bu etkiden faydalanır.
Dayanıklılık	Geçmişten günümüze odaklı	Geçmişteki veya şimdiki olumsuzluklardan kurtulmayı sağlar, olayları veya stres faktörlerini iyileştirerek mevcut durumu korur.

Kaynak: Page ve Donohue, 2004

2.1.4. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Psikolojik Sermaye İlişkilerini Konu Alan Çalışmalar

Örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sermaye ilişkisini doğrudan konulan alan ve inceleyen bir araştırma olmamasına gerçekleştirilen literatür taramasında araştırmaya konu olan değişkenler arası ilişkiler araştırılmıştır.

2.1.4.1. Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Akyüz (2015) tarafından yürütülen örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların bireysel yaratıcılık performansı algıları arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat ve satış sektöründeki çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Araştırma

bulguları prososyal sessizliğin bir diğer sessizlik türü olan savunmacı sessizlik ile örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediğini; örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı olduğunu ortaya koymuştur (Akyüz, 2015).

Tiktaş (2012) tarafından örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği tez çalışmasında; çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi ile prososyal sessizlik davranışı arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma bulgularına göre prososyal sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, örgütsel özdeşleşme ile kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı arasında ise zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca prososyal sessizliğin, kendini korumaya yönelik sessizlik ile arasında orta ve negatif yönlü, kabullenici sessizlik davranışı ile arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Tiktaş, 2012).

Knoll ve Dick tarafından normal işlerine ek olarak Almanya'da bir uzaktan eğitim kurumunda Psikoloji okuyan 184 çalışan üzerinde yürütülen ve çalışan sessizliğinin dört biçiminin kavramsallaştırıldığı çalışmada; örgütsel özdeşleşmenin kabullenici ve prososyal sessizlik ile ilişkisi incelenmiş ve bu yönde hipotez testi geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmenin kabullenici sessizlikle negatif ilişkili olduğu, sessizliği örgüte veya iş arkadaşlarına fayda sağlamak için kullanan çalışanlar arasında görülen prososyal sessizliğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir (Knoll ve Dick, 2012).

2.1.4.2. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Tez modelinde yer alan psikolojik sermaye ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin bir arada ölçümlendiği çalışmalarda iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin kuramsal altyapısına dair örnek araştırmalar bu bölümde verilmiştir.

Ateş ve arkadaşlarının (2018), lojistik sektörü çalışanlarında psikolojik sermayenin işgörenlerin performansındaki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü inceledikleri çalışmada; psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının işgören performansı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda; psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık

ve iyimserlik boyutları ile işgören performansı arasındaki ilişkilerde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisinin olduğu saptanmıştır (Ateş ve ark., 2018).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisinin otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde araştırıldığı bir diğer çalışmada ise, psikolojik sermayenin algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Düzgün ve Yeşiltaş, 2019).

Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisi ve bu süreçte algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün incelendiği bir diğer çalışma da kamu personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır (Gökmen ve ark., 2015).

Çinli polis memurları üzerinde gerçekleştirilen kesitsel araştırmada, iş stresi ve örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ve özellikle psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemenin amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular iş stresinin iş tatmini ile negatif ilişkiliyken, örgütsel kimlik ve psikolojik sermayenin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, psikolojik sermayenin iş stresi ve örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkilere aracılık ettiği sonuçlarına işaret etmektedir (Lu ve ark., 2015).

Çin’de gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ve aracılığın gelir düzeyi tarafından yönetilip yönetilmediği incelenmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik sermaye ile asistanların iş tatmini arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermiştir ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı etkisi saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkide gelir düzeyi düzenleyici bir rol oynamıştır (Zhang ve ark., 2021).

2.1.4.3. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

2016 yılında Çin’de gerçekleştirilen bir çalışma dört farklı işletmede çalışan toplam 350 kişilik örnekleme hem psikolojik sermayenin hem de örgütsel desteğin teknolojik inovasyon çalışanlarının yenilikçilik ve sessizlik davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sermayenin ve örgütsel desteğin sessizlik davranışı üzerinde önemli ölçüde ketleyici etkisinin olduğu,

psikolojik sermayenin örgütsel desteğe göre sessizlik davranışı üzerinde daha fazla etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik sermaye düzeyi ne kadar yüksek olursa, örgütsel destek düzeyi o kadar yüksek olacaktır ve bu durumda sessizlik davranışı azalacaktır. Benzer şekilde psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olduğu durumda örgütsel destek düzeyi düşük ise sessizlik davranışı artacaktır (Yu ve Liu, 2016).

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünün incelendiği bir diğer araştırmaya Ankara'da faaliyette bulunan paketli unlu mamul üreten bir fabrikada görevli 356 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının, örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin anlamlı bir rolünün olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut ve dayanıklılık faktörlerinin kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığı, dayanıklılık faktörünün prososyal sessizliği arttırdığı, özyeterlilik faktörünün ise kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken prososyal sessizliği arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İyimserlik faktörünün ise kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken prososyal sessizlik ile anlamı bir ilişkisinin bulunmadığı araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır (Kuşoğlu, 2018).

Oruç ve arkadaşları (2018) tarafından bir üniversitenin idari personelleri üzerinde yürütülen ve 91 personelin katıldığı araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sermayenin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik üzerinde ise pozitif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça kabullenici sessizlik düzeyleri azalırken, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri artmaktadır (Oruç ve ark., 2018).

Koçak ve Çınar tarafından 2020 yılında havacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilen ve 390 çalışanın katıldığı araştırmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimiyle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin bulunduğu saptanmıştır (Koçak ve Çınar, 2020). Araştırma sonucunda psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe sessizlik davranışı azalacaktır (Koçak ve Çınar, 2020).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünü belirlemek amacıyla araştırmanın önemi ve amacı, model, evren ve örneklem bilgileri, kullanılan veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan istatistiksel analizler açıklanmaktadır.

3.1. Model ve Hipotezler

Araştırma modelinin bağımsız değişkeni örgütsel özdeşleşme, bağımlı değişkeni örgütsel sessizlik, aracı değişken ise psikolojik sermayedir. Şekil 3.1’de belirtilen modelin hipotezleri Tablo 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Tablo 3.1 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H1-a: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizliğin kabullenici/pasif sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H1-b: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H1-c: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H2: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H2-a: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H2-b: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H2-c: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H2-d: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H3: Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H3-a: Psikolojik sermayenin alt boyutları ile kabullenici/pasif sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H3-b: Psikolojik sermayenin alt boyutları ile fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H3-c: Psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
H4: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'nin tüm bölgelerinde çalışan tam zamanlı sivil toplum kuruluşu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma örneklemini Türkiye'nin tüm bölgelerinde merkezleri bulunan bir sivil toplum kuruluşu

bünyesinde, tam zamanlı ve maaş esasına bağlı olarak çalışan katılımcılarından oluşmaktadır. Araştırma kapsamında seçilen sivil toplum kuruluşunun seçilmesinde sivil toplum kuruluşunun Türkiye'nin tüm bölgelerinde merkezlerinin bulunması, kuruluş merkezlerinde farklı görevlerde çalışan personellerin olması ve her merkezde pozisyonlara göre görev dağılımının aynı olması etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında seçilen sivil toplum kuruluşu yetkilisine “Google Formlar” üzerinden hazırlanan anket formu iletilmiş ve araştırma hakkında detaylı bilgilendirme gerçekleştirilmiştir. Ankete katılım sağlayacak kişilerin, İş Kanunu'nda belirtilen ve sivil toplum kuruluşunun işleyişi kapsamında dikkate alınan iki ay deneme süresini tamamlamış olmaları gerektiğine dair kuruluş yetkilileri bilgilendirilmiştir. İki aydan az çalışma süresine sahip katılımcılara ait formlar analize dahil edilmemiştir.

Hazırlanan anket formunda, araştırmanın konusu ve süresi hakkında hazırlanan açıklama eklenmiştir. Açıklamada araştırmanın amacı, anketin ortalama tamamlanma süresi, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması, gizlilik esasları katılımcılara bildirilmiştir. Katılımcıların anket sorularına daha güvenilir ve rahat cevap verebilmeleri için anket formunda kimlik bilgilerine dair herhangi bir soruya yer verilmemiştir. Doldurulan anketler “Google Formlar” uygulaması üzerinden Aralık 2021-Ocak 2022 ayları arasında teslim alınmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılara iletilen anketlerden toplam 445 ankete dönüş sağlanmıştır. Elde edilen anketler üzerinde yapılan inceleme neticesinde, 30 anket, açık uçlu sorulan anket sorularına anlaşılır olmayan yanıtlar verilmesi ve 2 aydan az süredir kurumda çalışan katılımcıların olması sebebiyle elenmiştir. Sonuç olarak, 415 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü Gürbüz ve Şahin (2018) tarafından geliştirilen tablo esas alınarak belirlenmiştir. Bu tabloya göre evrenin 250.000'den büyük olması durumunda örneklem büyüklüğünün %95 örnekleme hatasıyla en az 384 olması gerekmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ölçeklerde yer alan ifade sayısının en az 5 katı veya 10 katı kadar örneklem büyüklüğüne ulaşılması gerektiği öne sürülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu araştırma kapsamında kullanılan toplam 45 ifade göz önüne alındığında, örneklem

büyüklüğü için en az 225 katılımcının yeterli olduğu, tez çalışmasını oluşturan katılımcı sayısının (415 katılımcı) bu kriterleri karşıladığı görülmektedir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında örnekleme ilişkin bilgi edinmek amacıyla Demografik Bilgi Formu, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek seçiminde kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve test edilmiş, güvenirlik ve geçerlilik değerleri test edilmiş ve Türkçe uyarlaması yapılmış ölçekler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin Türkçe uyarlamasını gerçekleştiren araştırmacılardan e-posta yoluyla gerekli izinler alınmıştır.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi Formu katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş hayatında bulunma süresi, çalışılan örgütte bulunma süresi, kurumdaki görevleri ve yaşadıkları bölgeyi öğrenmeye yönelik soruları kapsamaktadır.

3.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Araştırmada örgütsel özdeşleşmenin ölçümünde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Meydan Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,83 olarak açıklamaktadır. Meydan Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek altı maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,87'dir.

Bu araştırma kapsamında kapılan iç tutarlılık analizlerinin sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,82 olarak hesaplanmıştır.

3.3.3. Psikolojik Sermaye Ölçeği

Araştırma kapsamında Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Akçay (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,89; alt bileşenlerin güvenirlik katsayıları ise özyeterlilik için 0,85, umut için 0,80, esneklik için 0,72, iyimserlik için 0,79 olarak açıklanmaktadır. Ölçek toplam 24 maddeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar özyeterlilik, umut, iyimserlik ve esnekliktir. Ölçeğin her bit boyutu 6'şar maddeyle ölçülmektedir ve bu

maddeler beşli likert ölçeği ile ölçülmektedir. Türkçeye uyarlama çalışması sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,91; alt boyutlarından özyeterliliğin güvenilirlik katsayısı 0,94, umudun 0,94, esnekliğin 0,91, iyimserliğin ise 0,91 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerinden 13, 20 ve 23. Maddeler ters kodlanmaktadır (Akçay, 2014).

Bu araştırma kapsamında yapılan iç tutarlılık analizlerinin sonuçlarına göre Cronbach Alpha değerleri özyeterlilik boyutu için 0,79; umut boyutu için 0,85; esneklik boyutu için 0,79; iyimserlik boyutu için de 0,64 olarak hesaplanmıştır.

Psikolojik sermaye değişkeninin alan yazında belirtilen “*Dayanıklılık*” boyutunun, kullanılan ölçekte “*Esneklik*” olarak isimlendirilmesi sebebiyle araştırma kapsamında bu boyut, “*Esneklik*” olarak ölçülmüş ancak dil birliğinin sağlanması amacıyla “*Dayanıklılık*” olarak raporlanmıştır.

3.3.4.Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırma kapsamında Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilen ve Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 15 maddeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları pasif sessizlik için 0,89, kabullenici sessizlik için 0,88, örgüt yararına sessizlik için 0,82, fırsatçı sessizlik için 0,80 olarak açıklanmaktadır. Orjinal ölçekte dört faktör bulunmasına rağmen, ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması sonucunda ölçekte bulunan “kabullenici sessizlik” faktörü ile “pasif sessizlik” faktörlerinin birleşmesi nedeniyle dört yerine üç faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,91’dir.

Çavuşoğlu ve Köse’nin (2019) araştırma ekinde bulunan 20 maddeli ölçek örneklem grubuna uygulanmıştır. Ancak orijinal ölçekte bulunan 20 maddeden 5’i madde toplam puanlarının düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarıldığından bu çalışma kapsamında yapılan analizlere geçerliliği bulunan 15 madde dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında bu ölçeğin tercih edilmesinin önemli bir sebebi de literatürde yer alan örgütsel sessizlik sınıflandırmalarından farklı olarak sessizlik sınıflandırmasına “Fırsatçı Sessizlik” adında yeni bir boyut eklenmiş olmasıdır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019).

Bu araştırma kapsamında yapılan iç tutarlılık analizlerinin sonuçlarına göre Cronbach Alpha değerleri kabullenici/pasif sessizlik boyutu için 0,89; örgüt yararına sessizlik boyutu için 0,72; fırsatçı sessizlik boyutu için 0,75 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 24, SPSS Process Makro ve AMOS 24 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri Process Bootstrap ve Yapısal Eşitlik Modeli üzerinden yol analizi uygulanarak test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Örneklem Karakteristikleri

Araştırmanın örneklemini oluşturan sivil toplum kuruluşu çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş hayatında bulunma süresi, çalışılan örgütte bulunma süresi, kurumdaki görevleri ve yaşadıkları bölgeye yönelik verilerin istatistik olarak incelenmesinde frekans ve yüzde analizleri kullanılmıştır. Örneklem karakteristiklerine ilişkin dağılım Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	311	74,94
	Erkek	104	25,06
Yaş	20-25	84	20,24
	26-31	216	52,05
	32-37	57	13,73
	38 ve üzeri	58	13,98
Medeni Durum	Evli	188	45,30
	Bekar	227	54,70
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	6,51
	Lise	66	15,90
	Yüksekokul	34	8,19
	Lisans	135	32,53
	Lisansüstü	153	36,87
Çalışılan Görev	Psikolog	150	36,14
	Sosyal Hizmet Uzmanı	74	17,83
	Halkla İlişkiler Uzmanı	77	18,55
	Temizlik Personeli	57	13,73
	Güvenlik Görevlisi	57	13,73

Yaşanan Bölge	Marmara Bölgesi	108	26,02
	Ege Bölgesi	43	10,36
	İç Anadolu Bölgesi	74	17,83
	Akdeniz Bölgesi	37	8,92
	Karadeniz Bölgesi	67	16,14
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	23	5,54
	Doğu Anadolu Bölgesi	63	15,18
İş Hayatı Süresi	1 yıldan az	42	10,12
	1-5 yıl	242	58,31
	6-10 yıl	78	18,80
	10 yıldan fazla	53	12,77
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	160	38,55
	1-3 yıl	251	60,48
	4-6 yıl	4	0,96

Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın %74,9'u kadın ve %25,1'i erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %45,3'ü evli, %54,7'si bekarıdır.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin sonuçlara göre katılımcıların %6,51'i ilköğretim, %15,9'u lise, %8,1'i yüksekokul, %32,5'i lisans ve %36,9'u yüksek lisans/doktora mezunudur.

Katılımcıların görev dağılımı incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%36,1'inin) psikolog, %17,8'inin sosyal hizmet uzmanı, %18,5'inin halkla ilişkiler uzmanı, %13,7'sinin temizlik personeli, %13,7'sinin ise güvenlik görevlisi olduğu görülmektedir.

Türkiye genelinde merkezleri olan sivil toplum kuruluşunun çalışanlarının yaşadıkları bölgeler incelendiğinde; katılımcıların %26'sının Marmara Bölgesi'nde, %10,3'ünün Ege Bölgesi'nde, %17,8'inin İç Anadolu Bölgesi'nde, %8,9'unun Akdeniz Bölgesi'nde, %16,1'inin Karadeniz Bölgesi'nde, %5,5'inin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ve %15,2'sinin Doğu Anadolu Bölgesi'nde yaşadığı görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; katılımcıların %38,5'inin 1 yıldan az süredir kurumda çalıştıkları, 1-3 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların %60,4'ü olduğu, 4-6 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların ise %1 oranında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların iş hayatında bulunma sürelerine incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunu, %58,3'lük kısım ile 1-5 yıl arasında çalışma süresi bulunan katılımcılar oluşturmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %10,1, 6-10 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların oranı %18,8, 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcıların oranı ise %12,7 olarak hesaplanmıştır.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında verilerin analizine geçmeden önce veri setine ait tanımlayıcı istatistikler ve ölçeklerin güvenirlikleri incelenmiştir (Tablo 4.2). Değişkenlere ait ortalamalar 1,85 ile 4,25 arasında, çarpıklık değerleri -1,34 ile 0,94 arasında; basıklık değerleri ise -0,63 ile 6,67 arasındadır. Değişkenler normallik varsayımı için incelendiğinde çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında olmasına rağmen basıklık değerlerinde beş değişkenin (umut, dayanıklılık, iyimserlik, toplam psikolojik sermaye, fırsatçı sessizlik) değeri +2'den daha fazla çıkmıştır. Bu nedenle bu beş değişken normal dağılım göstermezken, diğer değişkenler (örgütsel özdeşleşme, özyeterlilik, kabullenici/pasif sessizlik, örgüt yararına sessizlik, toplam örgütsel sessizlik) normallik varsayımını karşılamıştır (George ve Mallery, 2010). Bu nedenle araştırma değişkenleri katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre karşılaştırılırken normal dağılım gösteren değişkenler için bağımsız örneklemelerde t testi ve tek yönlü varyans analizi; normal dağılım göstermeyen değişkenler için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Değişkenlerin güvenirliği için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları ise 0,64 ile 0,90 arasındadır.

Tablo 4.2 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları

	n	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
1. Örgütsel Özdeşleşme	415	4,18	0,64	-0,98	1,78	0,82
2. Özyeterlilik	415	4,25	0,47	-0,39	1,73	0,79
3. Umut	415	4,24	0,52	-1,34	6,67	0,85
4. Dayanıklılık	415	4,04	0,56	-0,64	2,06	0,79
5. İyimserlik	415	3,79	0,56	-0,75	2,61	0,64
6. Toplam Psikolojik Sermaye	415	4,08	0,43	-0,71	3,47	0,89
7. Kabullenici Pasif Sessizlik	415	2,32	0,73	0,64	0,55	0,89
8. Fırsatçı Sessizlik	415	1,85	0,65	0,94	2,29	0,72
9. Örgüt Yararına Sessizlik	415	2,78	1,01	0,15	-0,63	0,75
10. Toplam Örgütsel Sessizlik	415	2,29	0,64	0,44	0,64	0,9

4.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğine Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerliği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) bulguları ve ölçme araçlarının güvenirliliği için yapılan Cronbach Alpha iç tutarlık katsayılarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Ayrıca örneklem yeterliliği her ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ile belirlenmiştir. KMO değerleri Örgütsel özdeşleşme için 0,82; psikolojik sermaye için 0,93; örgütsel sessizlik için 0,89 olarak bulunmuştur. Sonuçlar örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

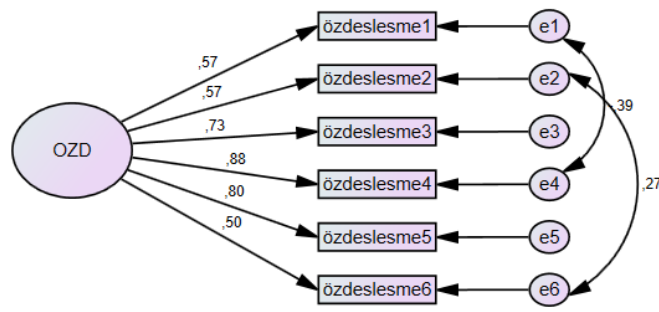
4.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Tablo 4.3'de Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin yapı geçerliği için yapılan DFA sonrasında elde edilen uyum indeksleri yer almaktadır. Ölçeğin orijinal yapısı test edildiği zaman RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görüldüğü için modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Elde edilen katsayıları göre 2 modifikasyon (madde 2 ile madde 6 ve madde 1 ile madde 4) gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu modifikasyonlar sonrasında ölçeğin kabul edilebilir sınırlarda uyum gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.3 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

	χ^2	sd	CFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Modifikasyon öncesi	75,301	9	0,928	0,863	0,133	0,059
Modifikasyon sonrası	22,084	7	0,984	0,949	0,072	0,034

Şekil 4.1'de Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin DFA sonrasında elde edilen standardize katsayıları yer almaktadır.



Şekil 4.1: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Sonrası Standardize Katsayılar

Tablo 4.4 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Sonrası Madde Faktör Yüğü, Standart Hata, t ve p Değerleri

	Faktör yüğü	S.H.	t	p
1. Biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissediyorum.	0,566	0,069	12,63	0,000
2. Dışarıdaki kişilerin bu kurum hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	0,573	0,037	13,539	0,000
3. Çalıştığım kurum hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	0,726	0,023	12,3	0,000
4. Bu kurumun başarısını kendi başarım gibi hisseder, gurur duyarım.	0,876	0,019	6,919	0,000
5. Biri çalıştığım kurum için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	0,798	0,024	10,724	0,000
6. Medyada veya kamuoyunda çalıştığım kuruma yönelik bir eleştiri yer aldığında rahatsız olurum.	0,499	0,038	13,816	0,000

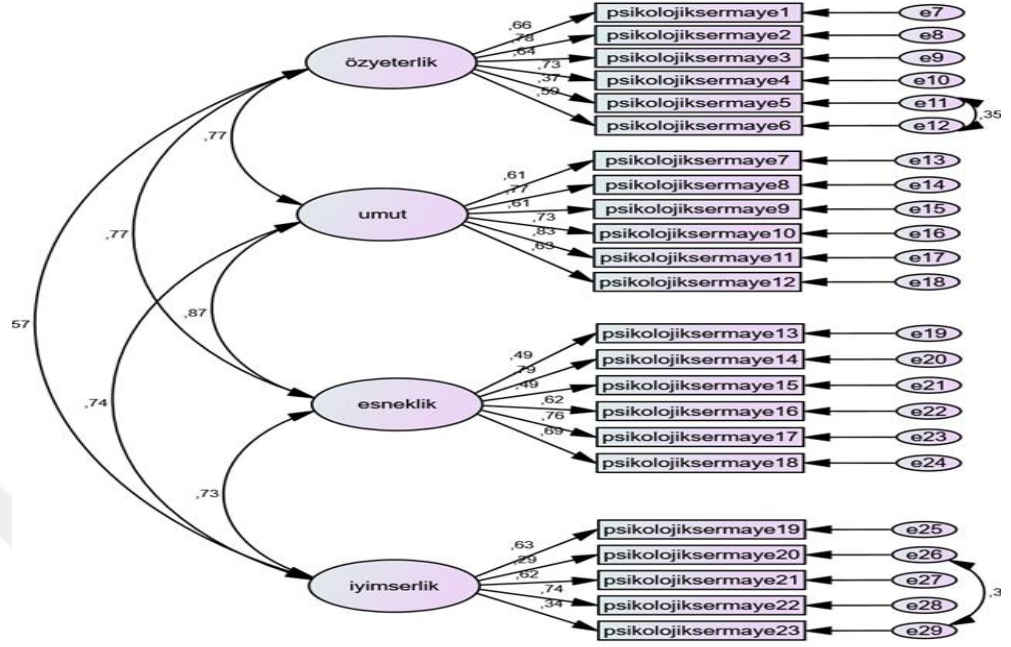
Tablo 4.4’de Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA sonrası madde faktör yükü, standart hata, t ve p değerleri yer almaktadır. Tüm maddelere ait faktör yükleri 0,499 ile 0,876 arasındadır ve tüm maddelere ait t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p>0,01$).

4.3.2. Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Tablo 4.5’de Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin yapı geçerliği için yapılan DFA sonrasında elde edilen uyum indeksleri yer almaktadır. Ölçeğin orijinal yapısı test edildiği zaman CFI ve AGFI değerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görüldüğü için öncelikle faktör yükleri incelenmiştir. İyimserlik boyutunda yer alan 24. maddeye ait t değeri ($t<1,96$) anlamlı olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra modifikasyon indeksleri incelenerek 2 modifikasyon (madde 5 ile madde 6 ve madde 20 ile madde 23) gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu modifikasyonlar sonrasında ölçeğin kabul edilebilir sınırlarda uyum gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.5. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Uyum İndeksleri						
	χ^2	sd	CFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Modifikasyon öncesi	743,662	246	0,872	0,830	0,070	0,061
Modifikasyon sonrası	599,826	222	0,902	0,855	0,064	0,054

Şekil 4.2’de Psikolojik Sermaye Ölçeğinin DFA sonrasında elde edilen standardize katsayılar yer almaktadır.



Şekil 4.2: Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonrası Standardize Katsayılar

Tablo 4.6’da Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA sonrası madde faktör yükü, standart hata, t ve p değerleri yer almaktadır. Tüm maddelere ait faktör yükleri 0,295 ile 0,827 arasındadır ve tüm maddelere ait t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p>0,01$).

Tablo 4.6 Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Sonrası Madde Faktör Yüğü, Standart Hata, t ve p Değerleri

		Faktör yükü	S.H.	t	p
Özyeterlik	1. Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	0,663	0,02	12,505	0,000
	2. Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi temsil ederim.	0,779	0,015	10,625	0,000
	3. İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim.	0,639	0,026	12,732	0,000
	4. Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	0,726	0,014	11,683	0,000
	5. İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.	0,369	0,038	13,989	0,000
	6. Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm.	0,585	0,017	13,137	0,000
Umut	7. İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.	0,615	0,021	13,444	0,000
	8. Hali hazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.	0,773	0,017	12,057	0,000
	9. Her sorun için birden fazla çözüm vardır.	0,611	0,023	13,462	0,000
	10. Hali hazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.	0,732	0,016	12,58	0,000
	11. İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim.	0,827	0,011	10,962	0,000

	12. İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştireyorum.	0,632	0,028	13,353	0,000
Dayanıklılık	13. İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.	0,489	0,049	13,808	0,000
	14. İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.	0,788	0,013	11,266	0,000
	15. Zorunluluk halinde, kendi başımın çaresine bakarım.	0,493	0,029	13,795	0,000
	16. Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.	0,619	0,042	13,234	0,000
	17. Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	0,764	0,018	11,734	0,000
	18. Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.	0,686	0,023	12,726	0,000
İyimserlik	19. İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.	0,633	0,03	11,771	0,000
	20. İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.	0,295	0,067	14,026	0,000
	21. İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım.	0,623	0,039	11,915	0,000
	22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	0,74	0,04	9,575	0,000
	23. Bu işte hiçbir şey benim istediğim şekilde olmaz.	0,336	0,062	13,901	0,000

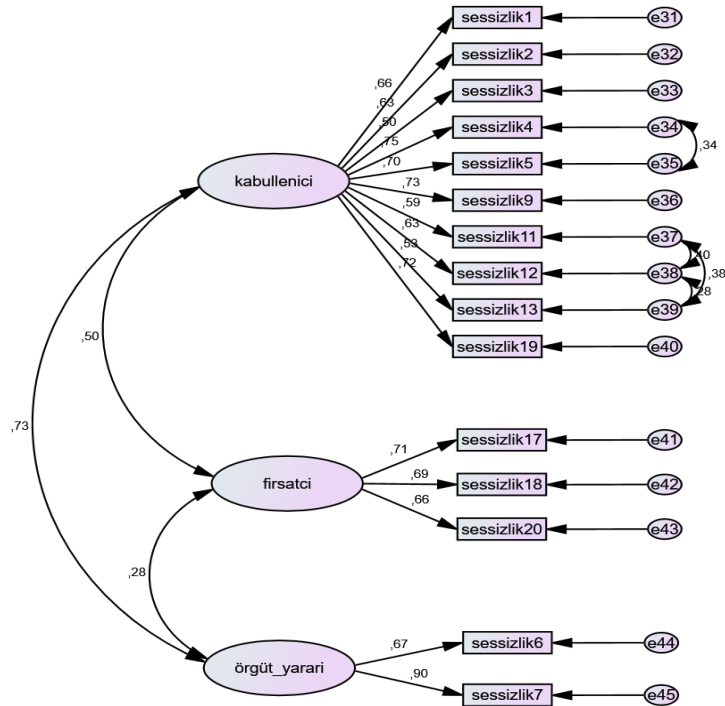
4.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin

Bulgular

Tablo 4.7'de Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin yapı geçerliği için yapılan DFA sonrasında elde edilen uyum indeksleri yer almaktadır. Ölçeğin orijinal yapısı test edildiği zaman CFI, AGFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dışında olduğu görüldüğü için modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Elde edilen katsayıları göre 4 modifikasyon (madde 4 ile madde 5, madde 11 ile madde 12, madde 12 ile madde 13 ve madde 11 ile madde 13) gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu modifikasyonlar sonrasında ölçeğin kabul edilebilir sınırlarda uyum gösterdiği görülmüştür.

Tablo 4.7 Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

	χ^2	sd	CFI	AGFI	RMSEA	SRMR
Modifikasyon öncesi	504,694	87	0,842	0,774	0,108	0,095
Modifikasyon sonrası	338,392	83	0,903	0,854	0,076	0,064



Şekil 4.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonrası Standardize Katsayılar

Şekil 4.3'te Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin DFA sonrasında elde edilen standardize katsayıları yer almaktadır.

Tablo 4.8'de Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonrası madde faktör yükü, standart hata, t ve p değerleri yer almaktadır. Tüm maddelere ait faktör yükleri 0,504 ile 0,904 arasındadır ve tüm maddelere ait t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p>0,01$).

Tablo 4.8 Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonrası Madde Faktör Yükü, Standart Hata, t ve p Değerleri

		Faktör yükü	S.H.	t	p
Kabullenici Pasif Sessizlik	1. Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.	0,66	0,047	12,938	0,000
	2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım.	0,632	0,045	13,144	0,000
	3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım.	0,504	0,048	13,751	0,000
	4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	0,749	0,037	11,851	0,000
	5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.	0,703	0,035	12,368	0,000
	9. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,733	0,051	12,202	0,000

	11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.	0,588	0,062	13,342	0,000
	12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.	0,629	0,051	13,117	0,000
	13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.	0,532	0,06	13,595	0,000
	19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	0,719	0,047	12,373	0,000
Fırsatçı Sessizlik	17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.	0,709	0,033	9,146	0,000
	18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,691	0,044	9,643	0,000
	20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,66	0,029	10,43	0,000
Örgüt Yararına Sessizlik	6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,668	0,063	11,194	0,000
	7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımdan gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,904	0,075	3,133	0,002

4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arası ilişkilere dair Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.9 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Örgütsel Özdeşleşme	-									
2. Özyeterlilik	,54**	-								
3. Umut	,51**	,66**	-							
4. Dayanıklılık	,41**	,62**	,69**	-						
5. İyimserlik	,38**	,39**	,50**	,53**	-					
6. Toplam Psikolojik Sermaye	,55**	,79**	,87**	,87**	,75**	-				
7. Kabullenici Pasif Sessizlik	-,19**	-,25**	-,18**	-,30**	-,33**	-,33**	-			
8. Fırsatçı Sessizlik	-,29**	-,27**	-,23**	-,20**	-,29**	-,30**	,44**	-		
9. Örgüt Yararına Sessizlik	-,02	-,10*	-,05	-,14**	-,13**	-,13**	,57**	,26**	-	
10. Toplam Örgütsel Sessizlik	-,21**	-,27**	-,19**	-,30**	-,34**	-,34**	,97**	,59**	,70**	-

*p<.05 **p<.01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşme ile özyeterlilik ($r=0,54$, $p<0,01$), umut ($r=0,51$, $p<0,01$), dayanıklılık ($r=0,41$, $p<0,01$), iyimserlik ($r=0,38$, $p<0,01$) ve toplam psikolojik sermaye ($r=0,55$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü; kabullenici/pasif sessizlik ($r=-0,19$, $p<0,01$), fırsatçı sessizlik ($r=-0,29$, $p<0,01$) ve toplam örgütsel sessizlik ($r=-0,21$, $p<0,01$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda toplam psikolojik sermaye ve alt boyutları (özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) ile toplam örgütsel sessizlik ve alt boyutları (kabullenici/pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

4.5. Araştırma Modelinin Process Macro ile Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla 4 model oluşturulmuş ve oluşturulan modeller Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi ile test edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, hipotezin doğrulanması için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (güven

aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Mackinnon ve ark., 2004). Bu amaç doğrultusunda oluşturulan modellere ilişkin bulgular Tablo 4.10'da gösterilmiştir. Oluşturulan modellerde bağımsız değişken örgütsel özdeşleşme ve aracı değişken psikolojik sermayedir. Bağımlı değişken ise modellere göre farklılaşmaktadır. Model 1'de kabullenici/pasif sessizlik, Model 2'de fırsatçı sessizlik, Model 3'te örgüt yararına sessizlik, Model 4'te toplam örgütsel sessizliktir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan Model 1 ($F=14,523$, $p<0,001$, $R=0,388$, $R^2=0,151$), Model 2 ($F=12,296$, $p<0,001$, $R=0,361$, $R^2=0,131$), Model 3 ($F=3,065$, $p<0,05$, $R=0,190$, $R^2=0,036$) ve Model 4 ($F=26,185$, $p<0,001$, $R=0,336$, $R^2=0,113$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu modellerde yer alan doğrudan etkiler incelendiğinde:

Örgütsel özdeşleşme özyeterlilik ($B= 0,393$, $p<0,001$), umut ($B= 0,413$, $p<0,001$), dayanıklılık ($B= 0,357$, $p<0,001$) ve iyimserliği ($B= 0,334$, $p<0,001$) pozitif yönde yordarken fırsatçı sessizliği ($B= -0,16$, $p<0,01$) negatif yönde yordamaktadır.

Kabullenici/pasif sessizliği özyeterlilik ($B= -0,225$, $p<0,05$), dayanıklılık ($B= -0,259$, $p<0,01$) ve iyimserlik ($B= -0,334$, $p<0,001$) negatif yönde; umut ($B= 0,279$, $p<0,01$) pozitif yönde yordamaktadır.

Fırsatçı sessizliği özyeterlilik ($B= -0,214$, $p<0,05$) ve iyimserlik ($B= -0,241$, $p<0,001$) negatif yönde yordamaktadır.

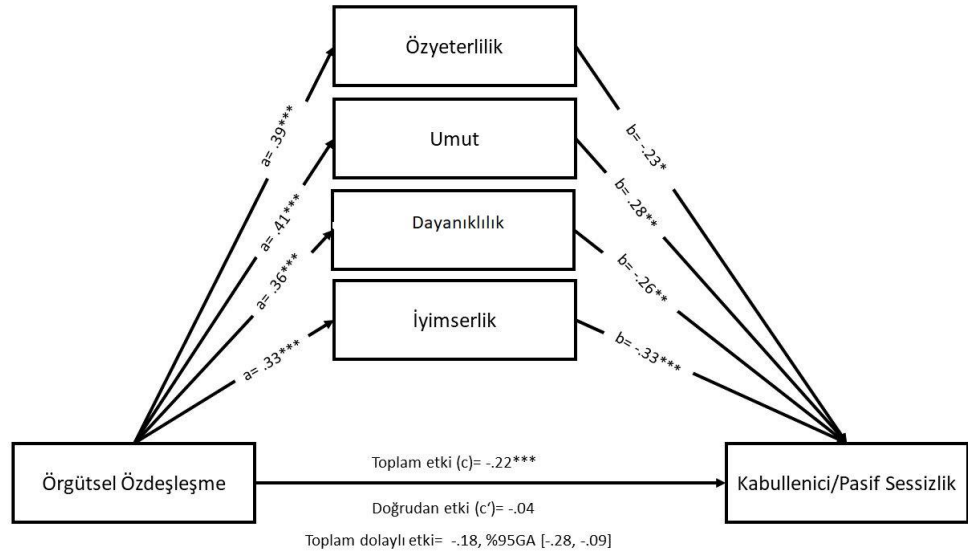
Örgütsel özdeşleşme psikolojik sermayeyi pozitif yönlü yordamaktadır ($B= 0,374$, $p<0,001$). Psikolojik sermaye örgütsel sessizliği negatif yönlü yordamaktadır ($B= -0,472$, $p<0,001$).

Tablo 4.11'de araştırma modellerine ait dolaylı etkiler yer almaktadır.

Tablo 4.10 Araştırma Modellerine Ait Doğrudan Etkiler

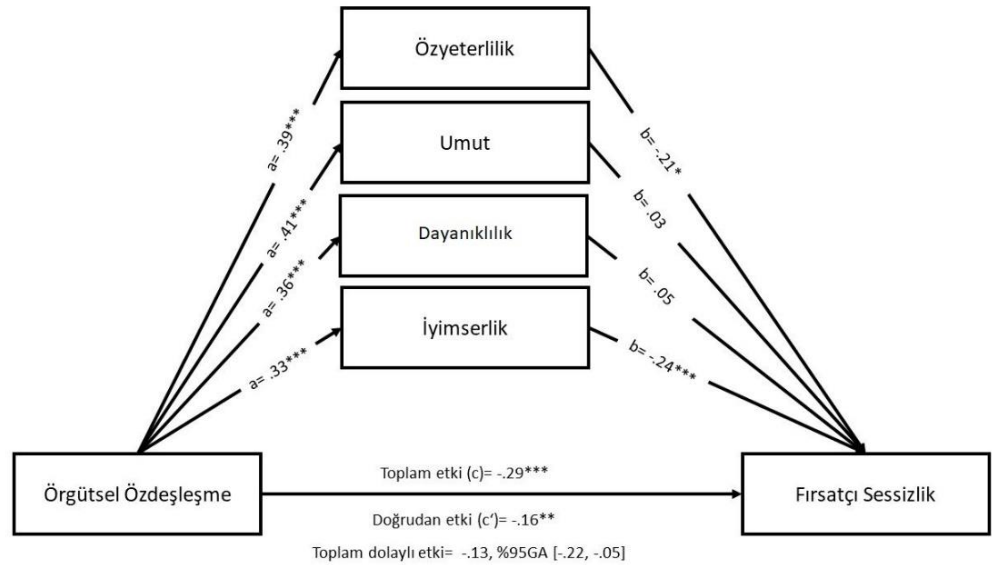
			B	SH	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	→	Özyeterlilik	0,393	0,03	12,932	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	→	Umut	0,413	0,035	11,92	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	→	Dayanıklılık	0,357	0,039	9,136	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	→	İyimserlik	0,334	0,04	8,425	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	→	Örgüt Yararına Sessizlik	0,103	0,095	1,084	0,279
Örgütsel Özdeşleşme	→	Fırsatçı Sessizlik	-0,16	0,058	-2,755	0,006
Örgütsel Özdeşleşme	→	Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,042	0,064	-0,659	0,510
Özyeterlilik	→	Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,225	0,104	-2,165	0,031
Umut	→	Kabullenici Pasif Sessizlik	0,279	0,1	2,777	0,006
Dayanıklılık	→	Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,259	0,09	-2,86	0,004
İyimserlik	→	Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,334	0,073	-4,558	0,000
Özyeterlilik	→	Fırsatçı Sessizlik	-0,214	0,094	-2,283	0,023
Umut	→	Fırsatçı Sessizlik	0,033	0,091	0,369	0,713
Dayanıklılık	→	Fırsatçı Sessizlik	0,054	0,082	0,661	0,509
İyimserlik	→	Fırsatçı Sessizlik	-0,241	0,066	-3,644	0,000
Özyeterlilik	→	Örgüt Yararına Sessizlik	-0,196	0,153	-1,279	0,202
Umut	→	Örgüt Yararına Sessizlik	0,266	0,148	1,796	0,073
Dayanıklılık	→	Örgüt Yararına Sessizlik	-0,261	0,134	-1,953	0,052
İyimserlik	→	Örgüt Yararına Sessizlik	-0,206	0,108	-1,904	0,058
Örgütsel Özdeşleşme	→	Toplam Psikolojik Sermaye	0,374	0,028	13,526	0,000
Örgütsel Özdeşleşme	→	Toplam Örgütsel Sessizlik	-0,031	0,056	-0,562	0,575
Toplam Psikolojik Sermaye	→	Toplam Örgütsel Sessizlik	-0,472	0,083	-5,695	0,000

Model 1’de örgütsel özdeşleşmenin özyeterlilik (B= -0,088, %95GA [-0,177, -0,001]), umut (B= 0,115, %95GA [0,014, 0,224]), dayanıklılık (B= -0,092, %95GA [-0,179, -0,020]) ve iyimserlik (B= -0,112, %95GA [-0,176, -0,054]) aracılığıyla kabullenici/pasif sessizlik üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır.



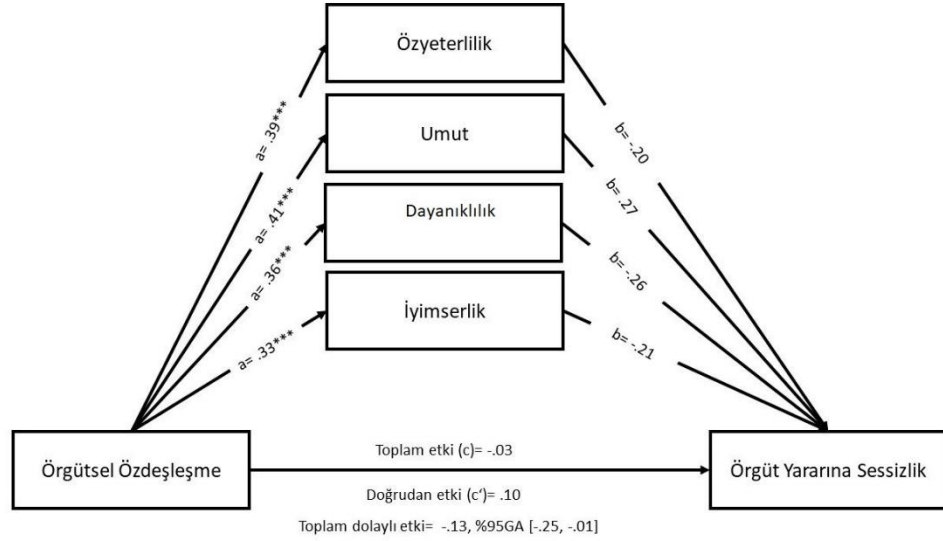
Şekil 4.4: Model 1 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Model 2’de örgütsel özdeşleşmenin özyeterlilik ($B = -0,084$, %95GA [-0,169, -0,003]) ve iyimserlik ($B = -0,08$, %95GA [-0,140, -0,027]) aracılığıyla fırsatçı sessizlik üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır.



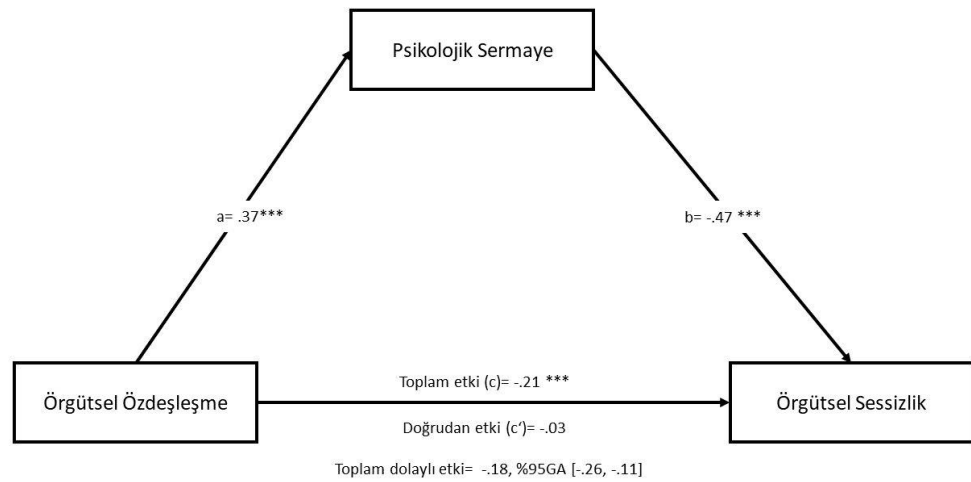
Şekil 4.5: Model 2 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Model 3'te yer alan dolaylı etkiler anlamlı değildir.



Şekil 4.6: Model 3 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Model 4'te örgütsel özdeşleşmenin psikolojik sermaye aracılığıyla örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır (B= -0,177, %95GA [-0,257, -0,105]).



Şekil 4.7: Model 4 Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 4.11 Araştırma Modellerine Ait Dolaylı Etkiler

				Beta	S.H.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst sınır
MODEL 1							
Toplam Dolaylı Etki				-0,177	0,047	-0,275	-0,089
Örgütsel Özdeşleşme	→	Özyeterlilik	→ Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,088	0,045	-0,177	-0,001
Örgütsel Özdeşleşme	→	Umut	→ Kabullenici Pasif Sessizlik	0,115	0,053	0,014	0,224
Örgütsel Özdeşleşme	→	Dayanıklılık	→ Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,092	0,041	-0,179	-0,020
Örgütsel Özdeşleşme	→	İyimserlik	→ Kabullenici Pasif Sessizlik	-0,112	0,031	-0,176	-0,054
MODEL 2							
Toplam Dolaylı Etki				-0,131	0,044	-0,221	-0,052
Örgütsel Özdeşleşme	→	Özyeterlilik	→ Fırsatçı Sessizlik	-0,084	0,042	-0,169	-0,003
Örgütsel Özdeşleşme	→	Umut	→ Fırsatçı Sessizlik	0,014	0,047	-0,08	0,103
Örgütsel Özdeşleşme	→	Dayanıklılık	→ Fırsatçı Sessizlik	0,019	0,036	-0,053	0,087
Örgütsel Özdeşleşme	→	İyimserlik	→ Fırsatçı Sessizlik	-0,08	0,029	-0,140	-0,027
Model 3							
Toplam Dolaylı Etki				-0,129	0,062	-0,251	-0,006
Örgütsel Özdeşleşme	→	Özyeterlilik	→ Örgüt Yararına Sessizlik	-0,077	0,063	-0,198	0,049
Örgütsel Özdeşleşme	→	Umut	→ Örgüt Yararına Sessizlik	0,11	0,064	-0,011	0,239
Örgütsel Özdeşleşme	→	Dayanıklılık	→ Örgüt Yararına Sessizlik	-0,093	0,053	-0,205	0,005
Örgütsel Özdeşleşme	→	İyimserlik	→ Örgüt Yararına Sessizlik	-0,069	0,040	-0,153	0,006
Model 4							
Örgütsel Özdeşleşme	→	Psikolojik Sermaye	→ Örgütsel Sessizlik	-0,177	0,039	-0,257	-0,105

4.5. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 4.12’de cinsiyetlere göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklemelerde t testi ve Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonucunda cinsiyete göre özyeterlilik ($t=-2,514$, $p<0,5$), dayanıklılık ($U=12645,50$, $p<0,01$) ve toplam psikolojik sermaye ($U=13087,50$, $p<0,01$) düzeyleri arasında erkeklerin lehine anlamlı fark vardır.

Tablo 4.12 Cinsiyetlere Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ortalama	SS	t / U	p
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	311	4,18	0,65	-,221 ^a	,825
	Erkek	104	4,19	0,59		
Toplam Psikolojik Sermaye	Kadın	311	4,04	0,44	13087,50 ^b	,004
	Erkek	104	4,18	0,40		
Özyeterlilik	Kadın	311	4,22	0,48	-2,514 ^a	,012
	Erkek	104	4,35	0,43		
Umut	Kadın	311	4,22	0,51	14217,00 ^b	,62
	Erkek	104	4,30	0,56		
Dayanıklılık	Kadın	311	3,98	0,57	12645,50 ^b	,001
	Erkek	104	4,20	0,47		
İyimserlik	Kadın	311	3,76	0,55	14447,50 ^b	,101
	Erkek	104	3,85	0,59		
Toplam Örgütsel Sessizlik	Kadın	311	2,32	0,65	1,650 ^a	,10
	Erkek	104	2,20	0,62		
Kabullenici Pasif Sessizlik	Kadın	311	2,36	0,73	1,918 ^a	,056
	Erkek	104	2,20	0,71		
Fırsatçı Sessizlik	Kadın	311	1,84	0,67	15371,00 ^b	,432
	Erkek	104	1,88	0,60		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadın	311	2,82	1,01	1,423 ^a	,156
	Erkek	104	2,66	1,00		

^a: Bağımsız örneklemelerde t testi sonucu elde edilen t değeri

^b: Mann-Whitney U testi sonrasında elde edilen U değeri

Tablo 4.13’de yaş gruplarına göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.13 Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ort	SS	F / χ^2	p	post-hoc
Örgütsel Özdeşleşme	20-25 (1)	84	4,16	0,71	1,243 ^a	,294	-
	26-31 (2)	216	4,16	0,58			
	32-37 (3)	57	4,33	0,65			
	38 ve üzeri (4)	58	4,15	0,72			
Toplam Psikolojik Sermaye	20-25 (1)	84	3,96	0,38	17,631 ^b	,001	1 < 3, 4
	26-31 (2)	216	4,07	0,44			
	32-37 (3)	57	4,17	0,49			
	38 ve üzeri (4)	58	4,19	0,38			
Özyeterlilik	20-25 (1)	84	4,18	0,44	1,180 ^a	,317	-
	26-31 (2)	216	4,27	0,46			
	32-37 (3)	57	4,32	0,52			
	38 ve üzeri (4)	58	4,23	0,49			
Umut	20-25 (1)	84	4,14	0,49	14,990 ^b	,002	1 < 3, 4
	26-31 (2)	216	4,22	0,49			
	32-37 (3)	57	4,34	0,55			
	38 ve üzeri (4)	58	4,36	0,61			
Dayanıklılık	20-25 (1)	84	3,80	0,49	33,780 ^b	,000	1 < 3, 4 2 < 3, 4
	26-31 (2)	216	4,04	0,55			
	32-37 (3)	57	4,20	0,61			
	38 ve üzeri (4)	58	4,22	0,48			
İyimserlik	20-25 (1)	84	3,74	0,49	7,331 ^b	,062	-
	26-31 (2)	216	3,75	0,60			
	32-37 (3)	57	3,83	0,59			
	38 ve üzeri (4)	58	3,94	0,43			
Toplam Örgütsel Sessizlik	20-25 (1)	84	2,30	0,64	1,569 ^a	,196	-
	26-31 (2)	216	2,28	0,62			
	32-37 (3)	57	2,17	0,64			
	38 ve üzeri (4)	58	2,42	0,72			
Kabullenici Pasif Sessizlik	20-25 (1)	84	2,34	0,74	1,332 ^a	,263	-
	26-31 (2)	216	2,31	0,71			
	32-37 (3)	57	2,18	0,72			
	38 ve üzeri (4)	58	2,45	0,78			
Fırsatçı Sessizlik	20-25 (1)	84	1,79	0,65	2,716 ^b	,438	-
	26-31 (2)	216	1,85	0,63			
	32-37 (3)	57	1,84	0,66			
	38 ve üzeri (4)	58	1,97	0,70			
Örgüt Yararına Sessizlik	20-25 (1)	84	2,88	1,06	1,794 ^a	0,148	-
	26-31 (2)	216	2,74	0,95			
	32-37 (3)	57	2,59	0,96			
	38 ve üzeri (4)	58	2,97	1,18			

^a: Tek yönlü varyans analizi sonucu elde edilen F değeri

^b: Kruskal-Wallis H testi sonrasında elde edilen χ^2 değeri

Analiz sonucunda yaş gruplarına göre umut ($\chi^2=14,990$, $p<0,01$), dayanıklılık ($\chi^2=33,780$, $p<0,001$) ve toplam psikolojik sermaye ($\chi^2=17,631$, $p<0,01$) puanlarında anlamlı fark görülmüştür. Farkın kaynağını belirlemek için ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırmalar sonucunda umut ve dayanıklılık puanlarında 20-25 yaş arasında olan bireylerin puanları 32-37 yaş ile 38 yaş ve üzeri bireylerin puanlarından anlamlı olarak daha düşük bulunmuştur. Dayanıklılık puanlarında ise 20-25 yaş ve 26-31 yaş arasındaki bireylerin puanı 32-37 yaş ve 38 ve üzeri yaştaki bireylerin puanından anlamlı olarak daha düşük bulunmuştur.

Tablo 4.14. Medeni Duruma Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ortalama	SS	t / U	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	188	4,23	0,64	1,307 ^a	,192
	Bekar	227	4,14	0,63		
Toplam Psikolojik Sermaye	Evli	188	4,11	0,44	19064,00 ^b	,061
	Bekar	227	4,05	0,42		
Özyeterlilik	Evli	188	4,27	0,45	0,589 ^a	,556
	Bekar	227	4,24	0,49		
Umut	Evli	188	4,28	0,56	18611,50 ^b	,024
	Bekar	227	4,20	0,48		
Dayanıklılık	Evli	188	4,13	0,57	16909,00 ^b	,000
	Bekar	227	3,96	0,53		
İyimserlik	Evli	188	3,76	0,59	21054,50 ^b	,815
	Bekar	227	3,80	0,53		
Toplam Örgütsel Sessizlik	Evli	188	2,28	0,63	-0,149 ^a	,882
	Bekar	227	2,29	0,65		
Kabullenici Pasif Sessizlik	Evli	188	2,31	0,71	-0,171 ^a	,864
	Bekar	227	2,33	0,75		
Fırsatçı Sessizlik	Evli	188	1,91	0,67	19744,50 ^b	,173
	Bekar	227	1,80	0,63		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	188	2,69	0,99	-1,687 ^a	,092
	Bekar	227	2,86	1,03		

^a: Bağımsız örneklemelerde t testi sonucu elde edilen t değeri

^b: Mann-Whitney U testi sonrasında elde edilen U değeri

Tablo 4.14'te medeni duruma göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklemelerde t testi ve Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda medeni duruma göre umut ($U=18611,50$, $p<0,05$) ve dayanıklılık ($U=16909,00$, $p<0,001$) düzeyleri arasında evlilerin lehine anlamlı fark vardır.

Tablo 4.15'te eğitim durumuna göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda eğitim durumuna göre özyeterlilik ($F= 3,596$, $p<0,01$), umut ($\chi^2=22,256$, $p<0,001$), dayanıklılık ($\chi^2=26,464$, $p<0,001$), iyimserlik ($\chi^2=23,034$, $p<0,001$), toplam psikolojik sermaye ($\chi^2=23,416$, $p<0,001$), kabullenici/pasif sessizlik ($F= 2,421$, $p<0,05$) ve toplam örgütsel sessizlik ($F= 2,917$, $p<0,05$) puanlarında anlamlı fark görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre, lisansüstü mezunu katılımcıların psikolojik sermaye puanlarının lise ve yüksekokul mezunlarına göre anlamlı düzeyde daha düşük olduğu, lisans mezunu katılımcıların puanlarının ise yüksekokul mezunu katılımcıların puanlarına göre daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik değişkenine ait puanlar incelendiğinde ilköğretim mezunu katılımcıların puanlarının yüksekokul mezunu katılımcıların puanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ort	SS	F / χ^2	p	post-hoc
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim (1)	27	3,96	0,93	2,791 ^a	,026	-
	Lise (2)	66	4,15	0,55			
	Yüksekokul (3)	34	4,31	0,65			
	Lisans (4)	135	4,29	0,56			
	Lisansüstü (5)	153	4,11	0,66			
Toplam Psikolojik Sermaye	İlköğretim (1)	27	4,06	0,54	23,416 ^b	,000	5 < 2, 3 4 < 3
	Lise (2)	66	4,21	0,37			
	Yüksekokul (3)	34	4,32	0,48			
	Lisans (4)	135	4,04	0,43			
	Lisansüstü (5)	153	4,01	0,40			
Özyeterlilik	İlköğretim (1)	27	4,01	0,54	3,596 ^a	,007	1-3
	Lise (2)	66	4,29	0,47			
	Yüksekokul (3)	34	4,45	0,51			
	Lisans (4)	135	4,26	0,45			
	Lisansüstü (5)	153	4,22	0,44			
Umut	İlköğretim (1)	27	4,29	0,68	22,256 ^b	,000	5 < 2, 3
	Lise (2)	66	4,40	0,42			
	Yüksekokul (3)	34	4,38	0,77			
	Lisans (4)	135	4,21	0,49			
	Lisansüstü (5)	153	4,15	0,47			

Dayanıklılık	İlköğretim (1)	27	4,09	0,57	26,464 ^b	,000	4<2,3
	Lise (2)	66	4,24	0,53			5 < 2, 3
	Yüksekokul (3)	34	4,29	0,54			
	Lisans (4)	135	3,95	0,59			
	Lisansüstü (5)	153	3,96	0,50			
İyimserlik	İlköğretim (1)	27	3,83	0,63	23,034 ^b	,000	3 > 4, 5
	Lise (2)	66	3,91	0,46			
	Yüksekokul (3)	34	4,14	0,52			
	Lisans (4)	135	3,74	0,56			
	Lisansüstü (5)	153	3,69	0,55			
Toplam Örgütsel Sessizlik	İlköğretim (1)	27	2,61	0,65	2,917 ^a	,021	1 > 3
	Lise (2)	66	2,28	0,64			
	Yüksekokul (3)	34	2,07	0,67			
	Lisans (4)	135	2,32	0,67			
	Lisansüstü (5)	153	2,25	0,60			
Kabullenici Pasif Sessizlik	İlköğretim (1)	27	2,63	0,76	2,421 ^a	,048	-
	Lise (2)	66	2,30	0,67			
	Yüksekokul (3)	34	2,08	0,74			
	Lisans (4)	135	2,37	0,77			
	Lisansüstü (5)	153	2,28	0,69			
Fırsatçı Sessizlik	İlköğretim (1)	27	2,14	0,74	8,739 ^b	,068	-
	Lise (2)	66	1,90	0,71			
	Yüksekokul (3)	34	1,65	0,52			
	Lisans (4)	135	1,82	0,65			
	Lisansüstü (5)	153	1,84	0,62			
Örgüt Yararına Sessizlik	İlköğretim (1)	27	3,24	1,13	1,695 ^a	,150	-
	Lise (2)	66	2,78	1,00			
	Yüksekokul (3)	34	2,68	1,22			
	Lisans (4)	135	2,80	1,04			
	Lisansüstü (5)	153	2,71	0,91			

^a: Tek yönlü varyans analizi sonucu elde edilen F değeri

^b: Kruskall-Wallis H testi sonrasında elde edilen χ^2 değeri

Tablo 4.16’da göreve göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskall-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonucunda göreve göre örgütsel özdeşleşme ($F= 6,686$, $p<0,001$), özyeterlik ($F= 6,130$, $p<0,001$), umut ($\chi^2= 27,742$, $p<0,001$), dayanıklılık ($\chi^2= 42,854$, $p<0,001$), iyimserlik ($\chi^2= 21,623$, $p<0,001$), toplam psikolojik sermaye ($\chi^2=$, $p<0,001$), kabullenici/pasif sessizlik ($F= 3,780$, $p<0,01$), örgüt yararına sessizlik ($F= 4,336$, $p<0,01$) ve toplam örgütsel sessizlik ($F= 4,835$, $p<0,01$) puanlarında anlamlı fark vardır.

Göreve ilişkin yapılan analizler sonucunda halkla ilişkiler uzmanı çalışanların örgütsel özdeşleşme puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu, özyeterlilik puanlarının ise psikolog, sosyal hizmet uzmanı ve temizlik görevlisi çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Umut ve iyimserlik puanları incelendiğinde; psikolog ve sosyal hizmet uzmanı çalışanların umut ve dayanıklılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde düşük olduğu, iyimserlik düzeylerinin ise güvenlik görevlisi çalışanlara göre anlamlı düzeyde düşük olduğu, ayrıca psikologların iyimserlik puanlarının halkla ilişkiler uzmanı çalışanların puanlarına göre anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir. Toplam psikolojik sermaye puanları ise psikolog ve sosyal hizmet uzmanı çalışanlarda halkla ilişkiler uzmanı ve güvenlik görevlisi çalışanlara göre daha düşüktür.

Örgütsel sessizlik değişkenine ait puanlar incelendiğinde; temizlik personeli katılımcıların toplam örgütsel sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici/pasif sessizlik puanlarının halkla ilişkiler uzmanı ve güvenlik görevlisi çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16 Göreve Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ort	SS	F / χ^2	p	post-hoc
Örgütsel Özdeşleşme	Psikolog (1)	150	4,10	0,60	6,686 ^a	,000	3 > 1,2,4,5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	4,12	0,73			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	4,51	0,46			
	Temizlik Personeli (4)	57	4,08	0,74			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	4,14	0,61			
Toplam Psikolojik Sermaye	Psikolog (1)	150	3,98	0,37	36,114 ^b	,000	1 < 3, 5 2 < 3, 5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	3,96	0,45			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	4,25	0,41			
	Temizlik Personeli (4)	57	4,11	0,48			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	4,23	0,42			
Özyeterlilik	Psikolog (1)	150	4,20	0,42	6,130 ^a	,000	3 > 1,2,4
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	4,20	0,46			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	4,44	0,45			
	Temizlik Personeli (4)	57	4,10	0,54			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	4,35	0,44			
Umut	Psikolog (1)	150	4,14	0,46	27,742 ^b	,000	1 < 3,4,5 2 < 3,4,5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	4,10	0,54			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	4,40	0,43			
	Temizlik Personeli (4)	57	4,34	0,55			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	4,34	0,64			

Dayanıklılık	Psikolog (1)	150	3,91	0,49	42,854 ^b	,000	1 < 3,4,5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	3,85	0,61			2 < 3,4,5
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	4,23	0,51			
	Temizlik Personeli (4)	57	4,11	0,61			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	4,29	0,48			
İyimserlik	Psikolog (1)	150	3,66	0,53	21,623 ^b	,000	1 < 3, 5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	3,68	0,60			2 < 5
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	3,94	0,53			
	Temizlik Personeli (4)	57	3,87	0,53			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	3,95	0,53			
Toplam Örgütsel Sessizlik	Psikolog (1)	150	2,30	0,58	4,835 ^a	,001	4 > 3, 5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	2,29	0,74			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	2,19	0,60			
	Temizlik Personeli (4)	57	2,57	0,71			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	2,09	0,55			
Kabullenici Pasif Sessizlik	Psikolog (1)	150	2,35	0,69	3,780 ^a	,005	4 > 3, 5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	2,33	0,84			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	2,22	0,69			
	Temizlik Personeli (4)	57	2,59	0,77			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	2,10	0,63			
Fırsatçı Sessizlik	Psikolog (1)	150	1,85	0,59	8,992 ^b	,061	-
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	1,76	0,74			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	1,82	0,59			
	Temizlik Personeli (4)	57	2,10	0,80			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	1,75	0,53			
Örgüt Yararına Sessizlik	Psikolog (1)	150	2,74	0,89	4,336 ^a	,002	4 > 3, 5
	Sosyal Hizmet Uzmanı (2)	74	2,88	1,15			
	Halkla İlişkiler Uzmanı (3)	77	2,60	0,96			
	Temizlik Personeli (4)	57	3,22	1,11			
	Güvenlik Görevlisi (5)	57	2,56	0,97			

^a: Tek yönlü varyans analizi sonucu elde edilen F değeri

^b: Kruskal-Wallis H testi sonrasında elde edilen χ^2 değeri

Tablo 4.17’de yaşanan bölgeye göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda yaşanan bölgeye göre örgütsel özdeşleşme ($F= 4,050$, $p<0,01$), iyimserlik ($\chi^2= 14,557$, $p<0,05$), kabullenici/pasif sessizlik ($F= 2,655$, $p<0,05$) ve toplam örgütsel sessizlik ($F= 2,340$, $p<0,05$) puanlarında anlamlı fark vardır. Analiz sonucunda; İç Anadolu Bölgesi’nde yaşayan katılımcıların Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesi’nde yaşayan katılımcılara göre örgütsel özdeşleşme puanlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.17 Yaşanan Bölgeye Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ort	SS	F / χ^2	p	post-hoc
Örgütsel Özdeşleşme	Marmara Bölgesi (1)	108	4,16	0,59	4,050 ^a	,001	3 < 6, 7
	Ege Bölgesi (2)	43	4,13	0,75			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	3,94	0,60			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	4,16	0,76			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	4,24	0,61			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	4,51	0,51			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	4,37	0,58			
Toplam Psikolojik Sermaye	Marmara Bölgesi (1)	108	4,02	0,41	9,599 ^b	,143	-
	Ege Bölgesi (2)	43	4,15	0,36			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	3,99	0,42			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	4,06	0,52			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	4,11	0,38			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	4,20	0,41			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	4,16	0,51			
Özyeterlilik	Marmara Bölgesi (1)	108	4,20	0,42	1,094 ^a	,365	-
	Ege Bölgesi (2)	43	4,31	0,43			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	4,22	0,44			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	4,19	0,52			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	4,23	0,43			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	4,38	0,48			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	4,33	0,58			
Umut	Marmara Bölgesi (1)	108	4,18	0,58	5,848 ^b	,440	-
	Ege Bölgesi (2)	43	4,30	0,44			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	4,18	0,48			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	4,22	0,61			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	4,26	0,44			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	4,33	0,41			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	4,31	0,58			
Dayanıklılık	Marmara Bölgesi (1)	108	3,98	0,54	6,850 ^b	,335	-
	Ege Bölgesi (2)	43	4,15	0,52			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	3,96	0,58			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	4,00	0,62			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	4,05	0,52			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	4,16	0,50			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	4,12	0,60			
İyimserlik	Marmara Bölgesi (1)	108	3,72	0,55	14,557 ^b	,024	-
	Ege Bölgesi (2)	43	3,86	0,45			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	3,60	0,59			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	3,84	0,68			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	3,89	0,46			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	3,93	0,48			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	3,87	0,59			

Toplam Örgütsel Sessizlik	Marmara Bölgesi (1)	108	2,39	0,64	2,340 ^a	,031	-
	Ege Bölgesi (2)	43	2,12	0,52			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	2,36	0,62			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	2,17	0,59			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	2,16	0,60			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	2,12	0,68			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	2,40	0,75			
Kabullenici Pasif Sessizlik	Marmara Bölgesi (1)	108	2,46	0,76	2,655 ^a	,015	-
	Ege Bölgesi (2)	43	2,17	0,62			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	2,38	0,69			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	2,17	0,65			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	2,15	0,66			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	2,12	0,68			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	2,46	0,85			
Fırsatçı Sessizlik	Marmara Bölgesi (1)	108	1,81	0,55	5,765 ^b	,45	-
	Ege Bölgesi (2)	43	1,71	0,59			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	1,96	0,61			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	1,89	0,76			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	1,84	0,53			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	1,80	0,80			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	1,89	0,85			
Örgüt Yararına Sessizlik	Marmara Bölgesi (1)	108	2,90	1,02	1,180 ^a	,316	-
	Ege Bölgesi (2)	43	2,53	0,87			
	İç Anadolu Bölgesi (3)	74	2,86	0,99			
	Akdeniz Bölgesi (4)	37	2,61	0,91			
	Karadeniz Bölgesi (5)	67	2,71	1,04			
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (6)	23	2,63	1,10			
	Doğu Anadolu Bölgesi (7)	63	2,89	1,09			

^a: Tek yönlü varyans analizi sonucu elde edilen F değeri

^b: Kruskall-Wallis H testi sonrasında elde edilen χ^2 değeri

Tablo 4.18’de iş hayatı süresine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi ve Kruskall-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda iş hayatı süresine göre umut ($\chi^2= 22,168$, $p<0,001$), dayanıklılık ($\chi^2= 32,483$, $p<0,001$), toplam psikolojik sermaye ($\chi^2= 21,900$, $p<0,001$) ve örgüt yararına sessizlik ($F= 2,651$, $p<0,05$) puanlarında anlamlı fark vardır.

Tablo 4.18 İş Hayatı Süresine Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ort	SS	F / χ^2	p	post-hoc
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az (1)	42	4,21	0,69	1,677 ^a	,171	-
	1-5 yıl (2)	242	4,13	0,64			
	6-10 yıl (3)	78	4,29	0,62			
	10 yıldan fazla (4)	53	4,26	0,62			
Toplam Psikolojik Sermaye	1 yıldan az (1)	42	4,05	0,36	21,900 ^b	,000	2 < 3, 4
	1-5 yıl (2)	242	4,01	0,42			
	6-10 yıl (3)	78	4,20	0,48			
	10 yıldan fazla (4)	53	4,22	0,40			
Özyeterlilik	1 yıldan az (1)	42	4,20	0,43	2,337 ^a	,073	-
	1-5 yıl (2)	242	4,21	0,47			
	6-10 yıl (3)	78	4,31	0,47			
	10 yıldan fazla (4)	53	4,37	0,45			
Umut	1 yıldan az (1)	42	4,25	0,41	22,168 ^b	,000	2 < 3, 4
	1-5 yıl (2)	242	4,17	0,49			
	6-10 yıl (3)	78	4,35	0,54			
	10 yıldan fazla (4)	53	4,40	0,63			
Dayanıklılık	1 yıldan az (1)	42	3,90	0,52	32,483 ^b	,000	1 < 3, 4 2 < 3, 4
	1-5 yıl (2)	242	3,96	0,54			
	6-10 yıl (3)	78	4,23	0,56			
	10 yıldan fazla (4)	53	4,24	0,51			
İyimserlik	1 yıldan az (1)	42	3,85	0,46	7,727 ^b	,052	-
	1-5 yıl (2)	242	3,72	0,56			
	6-10 yıl (3)	78	3,89	0,61			
	10 yıldan fazla (4)	53	3,86	0,50			
Toplam Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az (1)	42	2,47	0,72	1,357 ^a	,256	-
	1-5 yıl (2)	242	2,27	0,60			
	6-10 yıl (3)	78	2,24	0,73			
	10 yıldan fazla (4)	53	2,27	0,62			
Kabullenici Pasif Sessizlik	1 yıldan az (1)	42	2,48	0,79	,858 ^a	,463	-
	1-5 yıl (2)	242	2,31	0,70			
	6-10 yıl (3)	78	2,25	0,81			
	10 yıldan fazla (4)	53	2,32	0,69			
Fırsatçı Sessizlik	1 yıldan az (1)	42	1,98	0,86	,767 ^b	,857	-
	1-5 yıl (2)	242	1,81	0,58			
	6-10 yıl (3)	78	1,89	0,77			
	10 yıldan fazla (4)	53	1,84	0,55			
Örgüt Yararına Sessizlik	1 yıldan az (1)	42	3,18	1,04	2,651 ^a	,048	-
	1-5 yıl (2)	242	2,77	0,98			
	6-10 yıl (3)	78	2,67	1,02			
	10 yıldan fazla (4)	53	2,69	1,09			

^a: Tek yönlü varyans analizi sonucu elde edilen F değeri

^b: Kruskal-Wallis H testi sonrasında elde edilen χ^2 değeri

İş hayatı süresine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeyleri karşılaştırıldığında iş hayatı süresine göre 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların umut, dayanıklılık ve toplam psikolojik sermaye puanlarının 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde düşük olduğu, 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıların dayanıklılık puanlarının 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19’da kurumda çalışma süresine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklemelerde t testi ve Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Kurumda çalışma süresine göre değişkenlerin düzeyleri karşılaştırılırken gruplar arasındaki dağılımdan dolayı kuruluştaki 4-6 yıl süre ile çalışan dört katılımcının verileri analize dahil edilmemiştir. Analiz sonucunda 1 yıldan az çalışanların iyimserlik ortalaması, 1-3 yıl çalışanların iyimserlik ortalamasından anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 4.19 Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Karşılaştırılması

		n	Ort	SS	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az	160	4,23	0,59	1,148 ^a	,252
	1-3 yıl	251	4,16	0,67		
Toplam Psikolojik Sermaye	1 yıldan az	160	4,11	0,38	19252, 50 ^b	,481
	1-3 yıl	251	4,07	0,46		
Özyeterlilik	1 yıldan az	160	4,23	0,45	-0,625 ^a	,532
	1-3 yıl	251	4,26	0,48		
Umut	1 yıldan az	160	4,30	0,44	18384,00 ^b	,145
	1-3 yıl	251	4,21	0,56		
Dayanıklılık	1 yıldan az	160	4,04	0,51	19326,00 ^b	,518
	1-3 yıl	251	4,05	0,58		
İyimserlik	1 yıldan az	160	3,86	0,48	1 7733,50 ^b	,044
	1-3 yıl	251	3,75	0,59		
Toplam Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	160	2,23	0,64	-1,275 ^a	,203
	1-3 yıl	251	2,32	0,64		
Kabullenici/Pasif Sessizlik	1 yıldan az	160	2,24	0,71	-1,602 ^a	,110
	1-3 yıl	251	2,36	0,74		
Fırsatçı Sessizlik	1 yıldan az	160	1,82	0,65	19214,50 ^b	,444
	1-3 yıl	251	1,87	0,65		
Örgüt Yararına Sessizlik	1 yıldan az	160	2,81	1,03	0,403 ^a	,687
	1-3 yıl	251	2,76	1,00		

^a: Bağımsız örneklemelerde t testi sonucu elde edilen t değeri

^b: Mann-Whitney U testi sonrasında elde edilen U değeri

Gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırma hipotezlerinin durumu Tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20 Analizler Sonucunda Hipotezlerin Durumu

H1: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-a: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizliğin kabullenici/pasif sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-b: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	RET
H1-c: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2-a: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2-b: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin umut boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2-c: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2-d: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3: Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3-a: Psikolojik sermayenin alt boyutları ile kabullenici/pasif sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3-b: Psikolojik sermayenin alt boyutları ile fırsatçı sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3-c: Psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H4: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.	KABUL

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz çalışma hayatında sıkça karşılaşılan sessizlik davranışı, çalışanların kendileri ve örgütleri hakkında düşüncelerini belirtmemeleri ve problemlerin çözümlerinde kayıtsızlık sergilemeleri anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008). İlgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel sessizliğin çalışma ortamına olumsuz etki edebildiği, bireysel düzeyde ve örgüt düzeyinde olumsuz sonuçlara sebebiyet verebildiği, gelişim ve değişim önünde engel oluşturabildiği görülmektedir (Adamska ve Jurek, 2017).

Çalışanların sessizliği tercih etmesinde örgütsel ve bireysel sebepler rol oynamaktadır. Bununla birlikte çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi kişisel özellikleri de sessizlik davranışının ortaya çıkmasında etki göstermektedir. Bu nedenle çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin artırılmasının ve psikolojik sermaye düzeylerinin olumlu yönde gelişmesinin örgütsel sessizliği ve olumsuz sonuçlarını azaltacağı düşünülmektedir. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin yurt içi ve yurt dışı literatür taramaları sonucunda değişkenler arası ilişkilerin farklı modellerde incelendiği ancak örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin aynı modele dahil edildiği herhangi bir çalışmanın gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Bu araştırma çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk iki bölümünde değişkenlerle ilgili tanımlamalar yapılmış, ilgili literatür taramaları aracılığıyla kuramsal çerçeve oluşturmak hedeflenmiştir. Çalışmanın diğer bölümlerinde ise Türkiye'nin tüm bölgelerinde merkezleri bulunan sivil toplum kuruluşunun 415 çalışanı üzerinde yürütülen anket çalışmasına ait veriler analiz edilmiş ve raporlanmıştır.

Gerçekleştirilen Analizler ve Bulgular Sonucunda Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Tartışılması

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinden “*Hipotez 1: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır. Elde edilen sonuçlar çalışan sessizliğinin incelendiği bir diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yürütülen bir araştırma

sonucuna göre çalışan sessizliği çalışma grubuyla özdeşleşme ile azalmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Hao ve ark., 2022). Bu sebeple örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleşen çalışanlar, bağlılık düzeylerinin artmasıyla birlikte kendilerini daha kararlı şekilde ifade ediyor olabilir.

Hipotez 1'in alt hipotezleri değerlendirildiğinde; örgütsel sessizliğin kabullenici/pasif sessizlik ve fırsatçı sessizlik alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanması sonucunda H1-a ve H1-c hipotezlerinin doğrulandığı, örgüt yararına sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında ilişki saptanmaması nedeniyle H1-b hipotezinin ise doğrulanmadığı görülmektedir. Knoll ve Dick (2012) tarafından yürütülen ve örgütsel sessizliğin dört biçiminin kavramsallaştırıldığı araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmenin kabullenici/pasif sessizlikle negatif ilişkili olduğu, sessizliği örgüte veya iş arkadaşlarına fayda sağlamak için kullanan çalışanlar arasında görülen prososyal sessizliğin (örgüt yararına sessizlik) ise örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir (Knoll ve Dick, 2012). Umphress ve Bingham (2011) tarafından yürütülen bir diğer araştırma sonucunda daha yüksek özdeşleşmenin yalnızca arzu edilen davranışlarla değil, aynı zamanda kuruluş, iş arkadaşları veya her ikisi için de yararlı olarak algılanan etik olmayan davranışlarla sonuçlanabileceği, yüksek örgütsel özdeşleşmenin potansiyel olarak karanlık bir yönünün de olabileceği öne sürülmüştür. Çalışanların bazen “iyi nedenlerle kötü şeyler yapabileceği” görüşüne örnek olarak “bir hemşirenin, bir hekimin yaptığı yanlış bir davranışa karşı sessiz kalması, bu durumun hastane ile değil sağlık hizmetlerindeki rolüne olan özdeşleşme düzeyinden kaynaklanması” verilebilir (Knoll ve Dick, 2012). Bu nedenle örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkisinin mesleki özdeşleşme bağlamında incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçları “*Hipotez 2: Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezinin doğrulandığına işaret etmektedir. Hipotez 2'nin alt hipotezleri değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermayenin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkili bulunması sebebiyle H2-a, H2-b, H2-c ve H2-d hipotezlerinin de doğrulandığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye ve iş yaşam kalitesinin örgütsel özdeşleşme

üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sermaye alt bileşenleri (iyimserlik, umut, dayanıklılık ve özyeterlilik) arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu; ayrıca çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşmeye pozitif anlamlı etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Soybalı ve Akerik, 2022). Çinli polis memurları üzerinde yürütülen bir diğer çalışmada psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Lu ve ark., 2015). Havayolu pilotları üzerinde yürütülen araştırma sonucunda ise çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır (Xu ve ark., 2023). Benzer şekilde yine yüksek hızlı demir yolu sürücülerinin katıldığı bir çalışmada çalışanların psikolojik sermayesi ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir (Song ve ark., 2023). Bu bağlamda araştırma sonuçlarının, literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizi sonuçlarına göre “*Hipotez 3: Psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır. İlgili değişkenler arasındaki ilişkinin havacılık sektörü üzerinde incelendiği bir diğer çalışmada psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu sonuç araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermekte olup ilgili sonuca göre psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe sessizlik davranışı azalacaktır (Koçak ve Çınar, 2020).

Hipotez 3’ün alt hipotezleri incelendiğinde H3-a ve H3-b hipotezlerinin doğrulandığı, örgüt yararına sessizliğin ise psikolojik sermayenin özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ile negatif yönlü ilişkili olması ancak umut boyutu ile arasında ilişki bulunmaması nedeniyle H3-c hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Umut bileşeninin diğer bileşenlerin aksine örgütsel sessizlik ile ilişkili olmaması, bu bileşenin diğer psikolojik sermaye bileşenlerinden farklı olarak “arzu edilen amaçlara ulaşmak için gerekli yolları bulma ve kullanma konusunda motivasyon sahibi olma ve bu yönde planlama veya stratejik tepki geliştirme” ile karakterize edilmesiyle açıklanabilir (Luthans ve ark., 2006). Bu durumda umut düzeyi yüksek çalışanlar sessizliği tercih etmek yerine farklı çözüm yolları bulma konusunda daha yüksek motivasyona sahip olabilirler. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde araştırmanın

H3 hipotezinin desteklendiği ancak değişkenler arası ilişkilerin alt boyutlar bağlamında sonuçların farklılaştığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkinin farklılaştığı, araştırma kapsamında elde edilen bulguların literatürdeki bazı sonuçlarla uyum gösterirken bazılarıyla uyum göstermediği tespit edilmiştir (Kuşoğlu, 2018; Oruç ve ark., 2018; Yu ve Liu, 2016). Bu durumun araştırmaların yürütüldüğü sektörlerin ve katılımcıların kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyindeki artış psikolojik sermaye düzeyini arttırarak örgütsel sessizliğin azalması yönünde etki göstermektedir. Bu doğrultuda *“Hipotez 4: Örgütsel Özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.”* Hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde psikolojik sermayenin özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının kabullenici/pasif sessizliği negatif yönde; umut boyutunun ise pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu sonuçların *“öğrenilmiş çaresizlik”* kavramı ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik, “kişinin sonucu değiştirmek adına çaba gösterdiği halde mevcut durum değişmediğinde yetersizlik hissederek çaba göstermemesi, kendini diğerlerinin kontrolüne bırakması” olarak açıklanmaktadır (Tutar, 2007). Beck (1989) çaresizliği öğrenen bireylerin olaylara kötümser yaklaştıkları, yeni durumlara karşı başarısızlık beklentisinde oldukları belirtilmektedir (akt. Tutar, 2007). Dayanıklılık düzeyi yüksek bireylerin içinde bulundukları ortama ve yaşanan olaylara karşı ilgi gösterdikleri, kontrol etme ve mücadele etme yönünde istekli oldukları belirtilmektedir (Güler, 2009; akt. Kuşoğlu, 2018). Bu bağlamda çalışanların özyeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyleri arttıkça teslimiyete ve boyun eğmeye dayalı kabullenici/pasif sessizlik düzeyi azalış gösterecektir. Umut boyutunun diğer boyutlara göre kabullenici/pasif sessizliği pozitif yönde etkilemesi ise literatürde yer alan bazı çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Şevik (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre çalışanların umut seviyelerinin artması daha fazla korunmacı sessizlik sergilemelerine neden olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu fırsatçı sessizliği

negatif yönde yordamaktadır. Yüksek özyeterliliğe sahip bireyler kendilerine meydan okuyarak, kendi çelişkilerini yaratan, dış faktörlerden bağımsız şekilde performans sergileyen bireylerdir (Luthans ve ark., 2006). Fırsatçı sessizliği tercih eden bireylerin ise işle ilgili gelişmeler söz konusu olduğunda sessiz kalmalarının kendilerine fayda sağlayacağı inancıyla hareket ettikleri belirtilmektedir (Knoll ve Dick, 2012). Bu bağlamda özyeterliliği yüksek çalışanların kendilerine fayda sağlama amacıyla dışsal faktörleri kullanma eğiliminde olmamaları sebebiyle fırsatçı sessizliği tercih etmedikleri düşünülmektedir.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Araştırma Bulgularının Tartışılması

Psikolojik sermaye değişkenine ait puanların cinsiyete göre karşılaştırıldığı analizler sonucunda erkek katılımcıların özyeterlilik, dayanıklılık ve toplam psikolojik sermaye puanlarının kadın katılımcılardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Sünkür (2014) tarafından yürütülen bir diğer araştırmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre dayanıklılık ve özyeterlilik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte erkeklerin kadınlara göre daha yüksek psikolojik sermaye algısına sahip olduklarının ortaya koyulduğu araştırmalar da vardır (Norman ve ark., 2010).

Katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ait puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Demirtaş (2018) tarafından yürütülen bir diğer araştırma sonunda çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin incelendiği bir diğer çalışmada örgütsel özdeşleşme düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir (Atmaca, 2020.) Cinsiyete ilişkin sonuçlar literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Yaş gruplarına göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırıldığı analizler sonucunda 20-25 yaş arasında olan bireylerin umut ve dayanıklılık puanlarının 32-37 yaş ile 38 yaş ve üzeri bireylerin puanlarından anlamlı olarak daha düşük olduğu bulunmuştur. Umut ve dayanıklılık puanlarının mesleki deneyim ve iş hayatı süresi göz önünde bulundurularak yaş ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre

iş hayatı süresi arttıkça umut ve dayanıklılık puanlarının artış gösterdiği görülmektedir.

Çakır ve arkadaşları (2021) tarafından yürütülen araştırma kapsamında, çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve statü) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği 2010-2018 yılları arasını kapsayan 161 adet tez gözden geçirilerek dahil edilme kriterlerine uygun 45 tezin verileri Meta Analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların, cinsiyet ve medeni durum ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Meta analize dahil edilen çalışmalar sonucunda örgütsel sessizlik, cinsiyet ve medeni duruma ilişkin bulguların, bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Örgütsel sessizlik değişkenine ait puanlar incelendiğinde; ilköğretim mezunu katılımcıların puanlarının yüksekokul mezunu katılımcıların puanlarına göre daha yüksek olduğu, ilköğretim ve yüksekokul mezuniyetleri değerlendirildiğinde bu bulgunun literatürdeki bazı bulgularla paralellik sergilediği görülmektedir. Eğitim durumunun sessizlik düzeyine etkisinin incelendiği bir çalışmada eğitim seviyesi arttıkça sessizlik düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel sessizlik açısından lise grubuna ait ortalamanın; yüksekokul, lisans ve yüksek lisans gruplarındaki ortalamalardan farklılaştığı, yüksekokul, lisans ve yüksek lisans grubuna ait örgütsel sessizlik ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğuna işaret etmektedir (Kuşoğlu, 2018).

Göreve ilişkin yapılan analizler sonucunda halkla ilişkiler uzmanı çalışanların örgütsel özdeşleşme puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu, özyeterlilik puanlarının ise psikolog, sosyal hizmet uzmanı ve temizlik görevlisi çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Umut ve iyimserlik puanları incelendiğinde psikolog ve sosyal hizmet uzmanı çalışanların umut ve dayanıklılık düzeylerinin diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde düşük olduğu, iyimserlik düzeylerinin ise güvenlik görevlisi çalışanlara göre anlamlı düzeyde düşük olduğu, ayrıca psikologların iyimserlik puanlarının halkla ilişkiler uzmanı çalışanların puanlarına göre anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir. Toplam psikolojik sermaye puanları ise psikolog ve sosyal hizmet uzmanı çalışanlarda halkla ilişkiler uzmanı ve güvenlik görevlisi çalışanlara göre daha düşüktür. Örgütsel sessizlik değişkenine ait puanlar incelendiğinde temizlik personeli katılımcıların toplam

örgütsel sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve kabullenici/pasif sessizlik puanlarının halkla ilişkiler uzmanı ve güvenlik görevlisi çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Tez kapsamında veri toplanan sivil toplum kuruluşunun yönetim ve işleyiş süreci bakımından halkla ilişkiler uzmanlarının önemli görevleri vardır. Bu görevlerden bazıları kuruluşun genel merkezinin halkla ilişkiler uzmanlarına verdiği idari görevlerdir. Halkla ilişkiler uzmanları ana görevlerine ek olarak, merkezin eksiklikleriyle ilgili harcamalar yapma, merkez adına iş avansı talep etme, güvenlik görevlisi ve temizlik personeli çalışanların izin işlemleriyle ilgili gerekli takipleri yapma gibi görevleri vardır. Halkla ilişkiler uzmanı çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer katılımcılara göre yüksek olmasının sebebi halkla ilişkiler uzmanlarına verilen idari sorumluluklar olabilir.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer demografik özellik yaşanan bölgedir. Araştırmanın yürütüldüğü sivil toplum kuruluşunun Türkiye genelindeki merkezlerinde çalışan katılımcıların araştırma değişkenlerine ait puanları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre İç Anadolu Bölgesi'nde yaşayan katılımcıların Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde yaşayan katılımcılara göre örgütsel özdeşleşme puanlarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü sivil toplum kuruluşunun ana merkezinin İstanbul'da olduğu göz önünde bulundurularak diğer bölgelerde örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olabilecek örgütsel ve bölgesel farklılıkların olabileceği, bu durumun bireylerin örgütle özdeşleşmelerini etkileyebileceği düşünülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel özdeşleşme değişkeninin dahil edildiği araştırmalarda yaşanan bölgenin değerlendirilmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle Türkiye genelinde yapılacak araştırmalarda yaşanan bölgenin ilgili değişkenler açısından incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İş hayatı süresine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve psikolojik sermaye düzeyleri karşılaştırıldığında iş hayatı süresine göre 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların umut, dayanıklılık ve toplam psikolojik sermaye puanlarının 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde düşük olduğu, 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıların dayanıklılık puanlarının 6-10 yıl ve 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Sünkür (2014) tarafından gerçekleştirilen bir diğer

çalışmanın sonuçlarına göre iş hayatı süresi 21 yıl ve üstünde olan katılımcıların dayanıklılık puanlarının diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda çalışanların geçmiş dönemde elde ettikleri deneyim ve başarıların dayanıklılık düzeyini etkilediği, bu nedenle iş hayatı süresi arttıkça katılımcıların dayanıklılık düzeylerinin arttığı düşünülmektedir. Kurumda çalışma süresine göre karşılaştırılan değişkenlere göre 1 yıldan az süredir kurumda çalışan katılımcıların iyimserlik ortalaması, 1-3 yıl süredir kurumda çalışanların iyimserlik ortalamasından anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durumun iyimserliğin, geleceğe yönelik olumlu beklenti ile açıklanan bir kavram olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde daha uzun süre geçiren çalışanların, geçmişten bugüne yaşadıkları deneyimleri değerlendirerek belirsizliklere yönelik iyimser ve olumlu bir yaklaşımda bulunmaları daha zor olabilir. Benzer şekilde daha kısa süredir kurumda çalışan kişilerin, işe ilişkin beklentilerinin ve işi değerlendirme kriterlerinin daha uzun süredir kurumda çalışan kişilere göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde demografik özelliklerin, değişkenlerin düzeylerini olumlu ya da olumsuz etkilediğine yönelik çıkarımda bulunmak uygun olmayabilir. İncelenen araştırma sonuçları neticesinde demografik özelliklerle değişkenler arası ilişkilerin farklılaşabileceği görülmekte ve bu durumun araştırmaların yürütüldüğü çalışma alanlarının, meslek gruplarının, araştırmalara dahil edilen diğer değişkenlerin ve toplumsal rollerin etkisinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sermaye kavramlarının hem örgüt bağlamında hem de çalışan davranışları üzerinde etkili ve önemli kavramlar olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçları değerlendirildiğinde örgüt içi karar alma ve değişim süreçlerinde, çalışan algı, tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu ve Karadal, 2008). Bu nedenle sessizlik kavramının öncüllerinin ve ardıllarının saptanarak, planlanacak çalışmalarla örgüt içerisinde hem çalışanlara özgürlük alanının tanınması hem de çalışanların fikirlerinden yola çıkılarak yeni ve alternatif yolların belirlenmesi sessizlik ikliminin olumsuz etkilerinin bertaraf edilmesi için önem arz etmektedir.

6. ÖNERİLER

Bu çalışma sonucunda çalışanların örgütle olan özdeşleşme düzeylerinin psikolojik sermaye aracılığıyla örgütsel sessizliği azalttığı ortaya koyulmuştur. Bu sonuçtan yola çıkılarak çalışanların ortaya koydukları işlere önem verilmesi, geri bildirim uygulamalarında çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalara yer verilmesi, bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlayacak örgüt içi iletişim ağının oluşturulması, iletişim engellerinin en aza indirilmesi yönünde uygulamalar planlanması, bireylerin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye düzeylerini artırıcı eğitimler ve uygulamalar planlanması önerilmektedir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen değişkenlerin daha önce bir arada incelenmemesi nedeniyle çalışma sonuçlarının literatüre katkı sunacağı ancak araştırmanın bazı kısıtlılıklarının olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın yürütüldüğü sivil toplum kuruluşunun Türkiye'nin tüm bölgelerinde merkezlerinin olması nedeniyle katılımcılardan online anket formları aracılığıyla veri toplanmıştır. Bu durumda çalışmanın yürütüldüğü süreçte sivil toplum kuruluşunda çalışan, ancak ankete katılmayan katılımcıların olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmaların daha geniş örneklemelerde yürütülmesi elde edilen verilerin genellenebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca araştırma kapsamında seçilen sivil toplum kuruluşunun kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, değişkenler arası ilişkilerin özel sektör çalışanları ve kamu kuruluşu çalışanlarından oluşan örneklemelerde incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Planlanacak araştırmalarda bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken, örgütsel sessizliğin önemli sonuçlarından “işten ayrılma niyeti” ve “iş doyumu” değişkenlerinin diğer değişkenlerle ilişkisi incelenebilir. Ayrıca çalışanların sessiz kaldıkları konuların çalışma ortamına ve yönetici tutumlarına göre farklılaştığı göz önünde bulundurularak, planlanan çalışmalarda çalışanların sessiz kaldığı konuların da araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, M.N. (2020). Örgütsel sessizlik ile örgütsel özdeşleşme ve kültür arasındaki ilişki üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Adamska, K., & Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of Employee Silence Scale in a Polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303-312. <https://doi.org/10.5114/cipp.2017.68335>
- Akçay, V. H. (2014). Psikolojik sermaye ölçeği uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 49(2), 72-84.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık performansı ilişkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 207-216.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 41(10), 20-39.
- Ateş, M. F., Turgut, H., & Çelik, M. (2018). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17, 781-798. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.437901>
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389. DOI:10.18039/ajesi.759378
- Bankacı, U. (2016). Psikolojik sermaye kavramı üzerine bir inceleme. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 59-79.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 30(3-4), 225-245. <https://doi.org/10.1177/2397002216649855>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. [Unpublished doctoral dissertation]. The Ohio State University.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin temelleri ve dinamikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Detay Yayıncılık.
- Çakır, Ö., Tanğ, Y., & Gülay, E. (2021). Demografik değişkenler bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik bir meta analiz çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2) 271-296. <https://doi.org/10.25294/auibfd.783235>
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-388. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266>
- Çetin, F., Turgut, H., & Sözen, H. C. (2015). Öznel iyi oluşun yordanmasında sabit kişilik örüntüsü: psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(76), 68-75.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Best Conference Paper* 5(49), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18780787>
- Durak, İ. (2017). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Düzgün, E., & Yeşiltaş, M. (2019). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisinin incelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3), 533-552. <https://doi.org/10.24010/soid.628745>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee coice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Edwards, M. R. (2005). Identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- George, D., & Mallery, P. (2010) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update (10th Edition)*. Pearson.
- Gökmen, Y., Türen, U., & Erdem, H. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Journal of Business Research-Türk*, 7(2), 38-62. <https://doi.org/10.20491/isader.2015215733>
- Güleryüz, E., & Aydın, O. (2015). Örgütsel özdeşim ve duygusal bağlılığın öncülleri bağlamında karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 18-31.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hall, D., Schneider, B., & Nygren, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karakitapoğlu, Z. (1999). Gruplar Arası İlişkiler: Sosyal Psikolojik Yaklaşımlara Toplu Bir Bakış. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(1), 51-78.
- Keleş, H. N. (2011). POZİTİF psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2012). Do I hear the whistle...? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Koçak, D., & Çınar, O. (2020). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 1-20.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Kurzon, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of Pragmatics*, 39(10), 1673-1688. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2007.07.003>
- Kuşoğlu, F. M. (2018). Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Lu, L., Liu, L., Sui, G., & Wang, L. (2015). The associations of job stress and organizational identification with job satisfaction among Chinese police officers: The mediating role of psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(12), 15088-15099. <https://doi.org/10.3390/ijerph121214973>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.539307>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39 (1), 99–128.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Meydan Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004, 27-29 Mayıs). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, Türkiye.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Oruç, E., Tutar, H., & Gürsel, Ö. (2018). Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğe etkisi: Üniversite idari personeli üzerine bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3539-3546. <https://doi.org/10.26449/sssj.792>
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Page, L.F. and Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Business and Economics*. 51/04, 1-10.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. İçinde *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Uludağ Üniversitesi, Bursa.

- Polat, M., & Meyda, C. H. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Premeaux, S.F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. [Unpublished doctoral dissertation]. Louisiana State University.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Rosen, S., & Tesser, A. 1970. On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263. <https://doi.org/10.2307/2786156>
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structurational model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x>
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Snyder, C. R., Simpson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *Eur. J. Sov. Psychol.*, 2(1), 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). EMPLOYEE silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>

- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tuna, M., & Gürlek, M. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2018.35>
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Tutar, H., (2007). Örgütsel eylemsizliği açıklama aracı olarak öğrenilmiş çaresizlik. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4), 142-161.
- Uğur, S. S. (2018). *Örgütsel Sessizlik ile Kişilik Tipolojileri Arasındaki İlişki*. Akademi Yayıncılık.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37. <https://doi.org/10.18394/iid.95591>
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>
- Yu, Y., & Liu, Q. (2016). The effect of psychological capital and organizational support on innovational behavior and silence behavior of technical innovation personnel in strategic emerging industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 732-740. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.66067>
- Zhang, F., Liu, Y., & Wei, T. (2021). Psychological capital and job satisfaction among Chinese residents: A moderated mediation of organizational identification and income level. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.719230>

İnternet Kaynakları

<https://sozluk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 25.04.2023

Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Kullanılan Anket

Sayın katılımcı, sizi, İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Anabilim Başkanlığı **Dr. Öğretim Üyesi Hakan ERTUFAN** danışmanlığında **Simge SEZER** tarafından yürütülen “Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarından çalışma için seçilmiş sivil toplum kuruluşunda çalışanlar bağlamında örgütsel özdeşleşme düzeyinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünün incelenmesidir. Araştırma, demografik bilgileri içeren 8 soru, örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için 6, psikolojik sermayeyi ölçmek için 24 ve örgütsel sessizliği ölçmek için 20 sorudan oluşan 3 ölçek içermektedir. Araştırmada sizden tahminen **30 dakika** ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz olarak, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları belirtmenizdir. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir süre zarfında çalışmayı bırakma hakkına da sahiptir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatılmıştır. Bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verilmiştir.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Demografik Sorular

1. **Cinsiyet:** Kadın () Erkek ()

2. **Yaş:**

3. **Medeni Durum:** Evli () Bekâr ()

4. **Eğitim Durumu:** Okur-yazar () İlkokul () Ortaokul () Lise ()Yüksek okul () Lisans ()
Yüksek Lisans/Doktora ()

5. **İş Hayatında Bulunma Süresi:** yıl....ay

6. **Çalışılan Örgütte Bulunma Süresi:** ...yıl...ay

7. **Kurumdaki Görev:** Psikolog () Sosyal Hizmet Uzmanı () Halkla İlişkiler Uzmanı ()
Temizlik Personeli () Güvenlik Görevlisi ()

8. **Yaşanılan Bölge:** Marmara () İç Anadolu () Ege () Akdeniz () Güneydoğu Anadolu ()
Karadeniz () Doğu Anadolu ()

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Açıklama: Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Biri çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Dışarıdaki kişilerin bu kurum hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4. Bu kurumun başarısını kendi başarımlarım gibi hissederek gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
5. Biri çalıştığım kurum için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
6. Medyada veya kamuoyunda çalıştığım kuruma yönelik bir eleştiri yer aldığı anda rahatsız olurum.	1	2	3	4	5

Psikolojik Sermaye Ölçeği

Açıklama: Aşağıdaki ifadeler şu anda kendi hakkınızda ne düşündüğünüzü tanımlamaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
2. Üstlerimle yaptığımız toplantılarda kendi alanımı çok iyi temsil ederim.	1	2	3	4	5
3. İşletmenin izleyeceği stratejinin ne olacağı hususunda yapılan tartışmalara kendime güvenerek iştirak ederim.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım alana ilişkin hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5. İşletme dışındaki insanlarla (örneğin tedarikçilerle, müşterilerle) herhangi bir sorunu görüşmek için iletişim kurmada kendime güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
6. Çalışma arkadaşlarımı işle ilgili tatmin edici şekilde bilgilendiririm.	1	2	3	4	5
7. İşler tıkandığında, bu durumdan kurtulmaya yönelik birçok çare/yol bulurum.	1	2	3	4	5
8. Hali hazırda iş hedeflerime enerjik bir şekilde ulaşmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
9. Her sorun için birden fazla çözüm vardır.	1	2	3	4	5
10. Hali hazırda işimde oldukça başarılı olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
11. İş hedeflerime ulaşmak için pek çok yol bulabilirim.	1	2	3	4	5
12. İşle ilgili kendime koymuş olduğum hedefleri şu anda gerçekleştiriyorum.	1	2	3	4	5
13. İşte başarısız olduğumda, bundan kurtulmakta ve yoluma devam etmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
14. İş ortamında meydana gelen güçlüklerin bir şekilde üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5

15. Zorunluluk halinde, kendi başımın çaresine bakarım.	1	2	3	4	5
16. Stresli işleri kendime dert etmem, soğukkanlılıkla halletmeye bakarım.	1	2	3	4	5
17. Deneyimlerim sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
18. Bu işte aynı anda birden fazla şeyin üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
19. İşte belirsizlik söz konusu olduğunda, sonucun hep en iyi olmasını ümit ederim.	1	2	3	4	5
20. İşte bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa, ters gider.	1	2	3	4	5
21. İşimle ilgili konularda bardağa hep dolu tarafından bakarım.	1	2	3	4	5
22. İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
23. Bu işte hiçbir şey benim istediğim şekilde olmaz.	1	2	3	4	5
24. İşime bakış açım şudur: “her gecenin bir sabahı vardır” veya “her işte bir hayır vardır”	1	2	3	4	5

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Açıklama: Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin size ne ölçüde uygun olduğunu belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarımdan ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımdan gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarımdan ve üstlerimle olan ilişkilere zarar vermek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5

9. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
10. Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
14. Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
15. Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
16. Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5
20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	1	2	3	4	5