**T.C.**

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME BİLİM DALI**

# ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SOSYAL KAYTARMA VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞE ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

**Ayşe Nihan ARIBAŞ**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Rıfat İRAZ**

**Konya-2020**

# ÖNSÖZ

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda doktora çalışması olarak hazırlanan bu tez öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğe etkisini Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi kapsamında incelemiştir. Bu bağlamda işletme literatürüne örgütsel davranış bakış açısı ile katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Bu zorlu ama bir o kadar da keyifli tez sürecinin her aşamasında benden desteğini esirgemeyen, çok değerli bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım Tez danışmanım, değerli hocam, Sayın Prof .Dr. Rifat IRAZ'a teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitemde yer alan değerli hocalarım Sayın Prof .Dr. Fatih MANGIR ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP'a bana destek oldukları için teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin istatistik analizleri ile ilgili benden destek ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Abdullah KOÇAK'a ve değerli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Arzu YÜKSEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca beni her zaman pozitif şekilde yönlendiren, eşsiz bilgi ve deneyimleriyle hep yanımda olan çok sevdiğim babam Prof. Dr. Dursun Ali DİNÇ'e ve annem Dr. İffet DİNÇ'e ve tezimin her aşamasında bana sürekli destek olan, kızlarım ile çok yakından ilgilenen değerli kayınvalidem Adalet ARIBAŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Doktora tezimi, tez süresince benden manevi desteğini esirgemeyen, beni her zaman motive eden eşten öte, hayat arkadaşım Kemal ARIBAŞ'a ve varlıklarıyla hayatımızı daha da güzelleştiren kızlarım Zeynep Ece ve Adalet İpek'e ithaf ediyorum.

# ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SOSYAL KAYTARMA VE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞE ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA


| Öğrencinin | | |
|---|---|---|
| | Adı Soyadı | : Ayşe Nihan ARIBAŞ |
| | Numarası | : 124127001012 |
| | Anabilim Dalı/Bilim Dalı | : İşletme/ İşletme |
| | Programı | ☐ Tezli Yüksek Lisans ■ Doktora |
| | Tez danışmanı: | Prof. Dr. Rıfat İRAZ |
| | Tezin Adı: | Öğrenilmiş Çaresizliğin, Örgütsel Sessizlik, Sosyal Kaytarma ve Psikolojik Güvenliğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama |


## ÖZET


Bu tez çalışması kapsamında Aksaray ilinde faaliyet göstermekte olan Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan sağlık personelinin öğrenilmiş çaresizliğinin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğine etkisi araştırılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı; özellikle son yıllarda hızlı değişim ve gelişim gösteren sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanlarının hissettikleri çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğe etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın örneklemini 198 kadın, 54 erkek sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri ‘‘Öğrenilmiş

Çaresizlik Ölçeği'', ''Örgütsel Sessizlik Ölçeği'', ''Sosyal Kaytarma Ölçeği'' ve ''Psikolojik Güvenlik Ölçeği'' ile toplanmıştır.

Bu araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, niceliksel bir araştırma niteliğinde olup, ana kütleden tesadüfi örneklem yoluyla sağlık çalışanları seçilerek ve bu kişilerden anket ve ölçekler dahilinde bilgiler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bu araştırma tanımlayıcı araştırma alt kapsamındadır. Araştırma verileri, belirli bir süreyi kapsadığından, bu araştırma aynı zamanda tanımlayıcı araştırma niteliği taşımaktadır. Araştırma Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmakta olan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ölçüm tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli literatür çalışmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılandırılmış olup, ölçüm değişkenleri çerçevesinde tanımlanmıştır.

Araştırmanın sonuçları; örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasında, öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında, öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında ve örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ve bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenilmiş çaresizlik, Örgütsel sessizlik, Sosyal kaytarma, Psikolojik güvenlik

**THE ROLE OF PSYCHOLOGİCAL SECURİTY İN THE EFFECTS OF LEARNED HELPLESSNESS, ORGANİZATİONAL SİLENCE AND SOCİAL LOAFİNG: AN APPLİCATİON ON HEALTH PROFFESSİONALS**

**Öğrencinin**

| | |
|---|---|
| Adı Soyadı | : Ayşe Nihan ARIBAŞ |
| Numarası | : 124127001012 |
| Anabilim Dalı/Bilim Dalı | : İşletme/ İşletme |
| Programı | ☐ Tezli Yüksek Lisans ■ Doktora |
| Tez danışmanı: | Prof.Dr. Rıfat İRAZ |
| Tezin Adı: | Öğrenilmiş Çaresizliğin, Örgütsel Sessizlik, Sosyal Kaytarma ve Psikolojik Güvenliğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama |


## ABSTRACT

Within the consept of this thesis, it investigates that the effect of learned helplessness to organizational silence, social loafing and psychological security of health professional working in Aksaray University Aksaray Training Research Hospital operating in the province of Aksaray.

The main purpose of study is to investigate the effect of helplessness of health professional operating in the health sector has been rapidly changing and developing in recent years on organizational silence, socaial loafing and psychological security.

The sample of the study consists of 198 female and 54 male health professional. The data of the study were collected with the ‘Learned Helplessness Scale’, ‘Organizational Silence Scale’, ‘Social Loafing Scale’ and ‘Psychological Security Scale’.

This research carries out relational screening model that qualifies to determine the degree of change or existence of two or more variables. This research, which aims to reveal the relationships among learned helplessness, organizational silence, socail loafing and psychological security, is a quantitive research and health professionals are selected from the population by random sampling and info is collected from the questionnaires and scales. İn this context, this research is within the scope of descriptive research. Since the survey data covers a certain period of time, this research is also descriptive cross-sectional research. The study was carried out on Aksaray University Aksaray Training Research Hospital. İn this field research survey method was used as the measurement tecnique.

The model of study is structured according to the information from the literature research and it is defined within the framework of measurement variables. The results of the study reveales a relationship between learned helplessness from the organization and accepting silence, between the possible consequences of learned helplessness and accepting silence and concervative silence, between the possible consequences of learned helplessness and the persons own social loafing and learned helplessness from the organization and learned helplessness from the individual and psychological security.

**Keywords:** Learned helplessness, Organizational silence, Social loafing, Psychological safety

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

Bilimsel Etik Formu……i

ÖNSÖZ ……..ii

ÖZET ……iii

ABSTRACT..... v

İÇİNDEKİLER TABLOSU..... vii

GİRİŞ ……1

Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 1

Hipotezler..... 2

BİRİNCİ BÖLÜM ..... 5

1. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK..... 5

1.1. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN TANIMI..... 5

1.2. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR..... 6

1.3. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞE YOL AÇAN FAKTÖRLER ..... 12

1.3.1. Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ..... 12

1.3.1.1. Çalışanın Kontrol Olanağına Sahip Olmaması ..... 12

1.3.1.1.1. Bürokrasi..... 12

1.3.1.1.2. Çalışana Yetki Verilmemesi ..... 13

1.3.1.1.3. Çalışana Yönetime Katılma Şansı Tanınmaması..... 14

1.3.1.2. Yeni Teknolojiler..... 15

1.3.1.3. Kısıtlı Öğrenme Olanakları..... 16

1.3.2. Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik..... 17

1.3.2.1. Cinsiyet ..... 17

1.3.2.2. Benlik Algısı ve Kontrol Odağı ..... 18

1.3.2.3. Bireyin İşi İle İlgili Özellikler..... 20

1.4. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK TİPLERİ..... 20

1.4.1. Kişisel ve Evrensel Çaresizlik ..... 20

1.4.2. Geçici ve Kronik Çaresizlik ..... 21
1.4.3. Özel ve Küresel Çaresizlik ..... 22
1.5. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR ..... 22
1.5.1. Stres ..... 22
1.5.2. Depresyon ..... 24
1.5.3. Tükenmişlik ..... 25
1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti ..... 26
1.6. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN SONUÇLARI ..... 28
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ..... 30
2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI ..... 30
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TİPLERİ ..... 32
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE SEBEP OLAN FAKTÖRLER ..... 35
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR ..... 39
2.4.1. Liderlik Tarzı ..... 39
2.4.2. Çalışan Performansı ..... 42
2.4.3. Mobbing ..... 45
2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE BAŞA ÇIKMA ..... 47
2.5.1. Etik İklim Yaratma ..... 47
2.5.2. Örgütsel Güven ve Güven İklimi ..... 49
2.5.3. Marka İmajı Oluşturma ..... 51
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI ..... 52
3. SOSYAL KAYTARMA ..... 57
3.1. SOSYAL KAYTARMA VE SOSYAL ETKİ TEORİSİ ..... 57
3.2. SOSYAL KAYTARMANIN SEBEPLERİ ..... 59
3.3. MOTİVASYON TEORİLERİ ..... 60
3.3.1. Kendini Gerçekleştirme Kuramı ..... 60
3.3.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramı ..... 61
3.3.3. Beklenti-Değer Kuramı ..... 63
3.3.4. İhtiyaç Kuramı ..... 64
3.3.5. Eşitlik Kuramı ..... 65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ..... 80
4. PSİKOLOJİK GÜVENLİK ..... 80
4.1 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN TANIMI ..... 80
4.2 PSİKOLOJİK GÜVENLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR ..... 81
4.2.1 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü ..... 81
4.2.2 Motivasyon ..... 90
4.2.3 İş Tatmini ..... 95
4.2.4 İletişim ..... 97
4.2.5 Yenilikçilik ve Yaratıcılık ..... 99
4.2.6 Örgütsel Bağlılık ..... 102
4.3 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ ..... 104
4.4 PSİKOLOJİK GÜVENLİK OLUŞMASI İÇİN YAPILMASI GEREKEN FAALİYETLER ..... 108
4.5 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN SONUÇLARI ..... 110
BEŞİNCİ BÖLÜM ..... 114
5. YÖNTEM ..... 114
5.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli ..... 114
5.2. Araştırmanın Etik Boyutu ..... 114
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ..... 114
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ..... 117
5.5. Veri Toplama Araçları ..... 118
5.5.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri İle İlgili Sorular ..... 118
5.5.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği ..... 118
5.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ..... 119
5.5.4. Sosyal Kaytarma Ölçeği ..... 119
5.5.5. Psikolojik Güvenlik Ölçeği ..... 120
ALTINCI BÖLÜM ..... 121
6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR ..... 121
6.1. Güvenirlilik Analizleri ..... 121
6.2. Frekans Analizleri ..... 121
6.3. Normal Dağılım Analizleri ..... 130
6.4. Korelasyon Analizleri ..... 130

7. SONUÇLAR VE TARTIŞMA ..... 136
8. ÖNERİLER ..... 143
9. KAYNAKÇA ..... 144
10. EKLER ..... 174
1. EK-1. Anket Formu ..... 174
2. EK-2. ÖLÇEK KULLANMA İZİNLERİ ..... 180
3. EK-3. ARAŞTIRMA İZNİ ..... 183
4. EK-4. ETİK KURUL ONAYI ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
11. ÖZGEÇMİŞ ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**

# TABLOLAR LİSTESİ

**Sayfa No:**

Tablo 1: Öğrenilmiş Çaresizlik Yaşayan Ve Strese Dayanıklı İnsanların Özellikleri…….8

Tablo 2: Sessizlik ve Sesin Özel Tipleri…….34

Tablo 3: Örgütsel Sessizliği Etkileyen Sebepler ……38

Tablo 4: Sosyal Kaytarmanın Başlıca Teorileri ……..68

Tablo 5: Sosyal Kaytarma Önermeleri……70

Tablo 6: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde Memnuniyet Olanakları……79

Tablo 7: Örgüt Kültürünün Boyutları…….....85

Tablo 8: Örnekleme Alınacak Meslek Grubu Sayısı…….118

Tablo 9: Güvenirlilik Analizi Sonuçları……120

Tablo 10: Çalışanların Tanıtıcı Özellikleri……121

Tablo 10.1: Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamaları ……121

Tablo 10.2: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamaları …….121

Tablo 10.3: Çalışanların Sosyal Kaytarma Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamaları ……122

Tablo 10.4: Çalışanların Psikolojik Güvenlik Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamaları ……122

Tablo 11: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Puan Ortalamaları……..122

Tablo 12: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Puan Ortalamaları…….124

Tablo 13: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Puan Ortalamaları……125

Tablo 14: Çalışanların Mesleklerine Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Puan Ortalamaları……126

Tablo 15: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Puan Ortalamaları……128

Tablo 16: Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Psikolojik Güvenlik Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki Korelasyon……..129

Tablo 17: Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Korunmacı Sessizlik Arasındaki Korelasyon İlişkisi……130

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa No:**

Şekil 1: Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi……10

Şekil 2: Örgütsel Sessizliğin Etkileri……..57

# GİRİŞ

## Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışması kapsamında Aksaray ilinde faaliyet göstermekte olan Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapmakta olan sağlık personelinin öğrenilmiş çaresizliğinin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğe etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın temel amacı, özellikle son yıllarda hızlı değişim ve gelişim gösteren sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanlarının hissettikleri çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğe etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmada öğrenilmiş çaresizliğin farklı boyutlarının örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliği nasıl etkilediği incelenmiştir. Böylece literatüre katkı sağlamak ve varsa öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik açısından sorunlar belirlenmeye çalışılmakta ve çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışmanın yapıldığı ancak bu bileşenlerin ortak olarak ele alındığı bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Ayrıca öğrenilmiş çaresizlik konusunun literatürde çoğunlukla ilköğretim ve ortaöğretim çağındaki çocuklar ele alınarak incelendiği görülmektedir. Araştırma sağlık sektörünü içeren birkaç çalışmadan biri olması bakımından da önem arz etmektedir. Araştırma, çalışma bulgularının bu alanda araştırma yapacak bireylere, sağlık sektöründeki bilgi birikimine ve alan yazına katkı sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğrenilmiş çaresizlik kavramı incelenmiştir. Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili çalışmalar, öğrenilmiş çaresizlik teorisi, öğrenilmiş çaresizliğe yol açan faktörler, öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili kavramlar, öğrenilmiş çaresizlik tipleri ve öğrenilmiş çaresizliğin sonuçları ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı incelenmiştir. Örgütsel sessizlik tipleri, örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler, örgütsel sessizlik ile ilgili kavramlar, örgütsel sessizliğin etki ve sonuçları ve örgütsel sessizlikle başa çıkma yöntemleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde sosyal kaytarma kavramı incelenmiştir. Sosyal kaytarmanın başlıca teorileri, sosyal kaytarma önermeleri, sosyal kaytarma ile ilgili kavramlar, sosyal kaytarma ile başa çıkma ve sosyal kaytarmanın sonuçları detaylı olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde psikolojik güvenlik kavramı incelenmiştir. Psikolojik güvenliğin önemi ve etkileri, psikolojik güvenlik ile ilgili kavramlar ve psikolojik güvenliğin sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmanın modeli, yöntemi, evreni ve örneklemi açıklanmıştır.

Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümünde ise uygulamaya yer verilmiştir. Süreç 12 aylık bir çalışma sonucunda tamamlanmıştır. Araştırmanın sonucunda verilerden elde edilen sonuçlar detaylı olarak incelenmiştir.

**Hipotezler**

Araştırma kapsamında test edilecek bir ana hipotez ve 18 alt hipotez bulunmaktadır.

**Ana Hipotez (H)**: Öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.

**H1**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kabulllenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H10**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H11**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile algılanan sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H12**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile algılanan sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H14**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H15**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile algılanan sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H16:** Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H17:** Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H18**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK

### 1.1. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN TANIMI

Örgütlerdeki değişimler, çalışanlar arasında öğrenilmiş çaresizliğe sebep olabilmektedir. Çalışanların çaresiz kalmasının sebeplerinden biri; değişkenlerin çalışanların çabalarından bağımsız olarak gerçekleştiği durumdur, başka bir deyişle çalışanlar etkinlikleri ile etkinliklerini etkileyen değişiklikler arasında bağımlılık algılamazlar. Öğrenilmiş çaresizlik semptomları bulunan çalışanların, değişim sürecine katılma konusunda şevkleri kırılmıştır ve bazen de depresyona girmektedirler. Çalışanlar genellikle örgüte değer katan unsurlar olmaları, müşterilerle doğrudan temas kurmaları ve/veya örgütün sattığı malları üretmeleri nedeniyle, çalışanların motive ve mutlu olmaları önemlidir (Silvet, 2013:1).

Öğrenilmiş çaresizlik, aşırı uyarıcılara katlanmak zorunda kalan bir organizmanın, ya da acı veren ya da tatsız uyaranların, kaçınılabilir olsalar dahi, bu uyaranlar ile daha sonraki karşılaşmalardan kaçınamayacağını hissettiği ya da isteksiz hale geldiği zihinsel bir durumdur. Davranışlarının sonuçlarının belirlenmesinde etkisiz ve daha az duyarlı olan organizmalar, öğrenilmiş çaresiz olarak nitelendirilmektedir (Devda, 2015:10).

Öğrenilmiş çaresizlik; bireyin tepki ve davranışlarının sonuca ulaşmada ve isteklerini gerçekleştirebilmede başarısız olması sebebiyle bireyin kaygı ve korkuya kapılması ve bu nedenle sonucu kontrol edebilmek için motivasyonunda düşüş görülmesi anlamına gelmektedir (Güler, 2011:383-384).

Öğrenilmiş çaresizlik kişinin, daha sonraki olaylar ve deneyimleri öğrenmeyi engellediği için, tepkisiz kalmasıdır. Bu durum, çalışma ortamı da dahil olmak üzere birçok ortamda meydana gelebilecek bir durumdur. Çalışanın verimliliği üzerinde negatif etkisi olan çaresizlik; işletmeler için oldukça önem arz eden insan kaynaklarının yeterli düzeyde kullanılmasını önleyen önemli bir sorundur. Kamu sektöründe öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili tutum ve davranışlara rastlamak mümkündür. Öğrenilmiş çaresizliğe yol açan

etmenlerin altında, çalışmaya isteksizlik; uygulama ve görevleri formalite icabı yerine getirmek ve çalışmaya isteksizlik, yeni ve yenilikçi uygulamalar yapamamak ve rutin işlerin ve uygulamaların ötesine geçememe yatmaktadır. Bu belirtilerin varlığı, kamu sektöründe öğrenilmiş çaresizliğe neden olmaktadır (Yüksel, 2015:116).

İnsan kaynakları örgütsel mükemmeliğe katkı sağlayan kavramlardan birisidir. Bununla beraber, insan kaynaklarının hem belirli yeteneklerinin olması hem de rekabet etme isteğinin olması oldukça önemlidir. İş planı hiç olmadığı kadar dinamiktir; böyle bir durumda insani sermayenin bireye, gruba ve örgüte katkısı üretkenlik ve verimliliğin temel itici gücü olacaktır. Bu nedenle insan faktörü çok önemlidir. Birçok örgüt şu anda çevrede, performansları üzerinde önemli etkileri olan değişiklikler yaşamaktadır. Örgütlerin bugün karşılaştıkları sorunlardan bazıları, yeni fırsatlardan yararlanmayı, yeni tecrübeler edinmeyi ve yeni pazarlara girmeyi nasıl ve ne ölçüde öğrenebilecekleridir. Bu fırsat ve zorluklar ile başedebilmek için, örgütlerin sürekli değişmeleri gerekmektedir. Örgütlerin önektin olmaları ve değişimi etkili bir şekilde yönetebilmeleri için örgüt çalışanlarının kararlı ve ilgili olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bu koşullar çalışanlar arasında öğrenilmiş çaresizliğe de sebep olabilmektedir (Pethe ve Chaudhari, 2002:2-3).

## 1.2. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Öğrenilmiş çaresizlik olgusu ilk defa Seligman ve Maier (1967) tarafından ileri sürülmüş ve çalışılmıştır. Aslında teori; çaresizliğin, bir organizmanın kontrol edilemezlik durumuna bir tepki olarak geliştiğini belirtmektedir. Çözülemez problemlere uzun süre maruz bırakılan insanoğlu, cevapların ve olayların alakasız olduğunu keşfetmiştir. Bu durumda kazanılan öğrenme, gelecekteki öğrenmeyi olumsuz anlamda etkilemekte ve pasifliğe neden olmaktadır. Akabinde, problemin bir çözümü olsa bile, organizma sonraki problemi çözmekte başarısızlığa uğramaktadır (Mohanty vd., 2015:885-886).

Üç gruptan oluşan tanımlanmış tasarım, objektif ve subjektif öğrenilmiş çaresizliğin tanımını işlevselleştirmiştir. Daha sonraki pasifliği yaratanın şok değil, tepki ve şok arasındaki olasılığın olmadığını bilebilmek için, olasılığın şoktan uzak tutulması gerekmektedir. Dolayısıyla üç gruba ihtiyaç duyulmaktadır. Birinci grup, şok dengesinin hayvanın tepkisine bağlı olduğu kaçınılabilir şoktur. Böylece, Seligman & Maier, (1967)'in Orjinal Stres Kontrol Edilebilirlik Deneyinde bu gruptaki köpekler, her şoku devre dışı bırakmak için hamakta, burunları ile panele basmayı öğrenmiştir. İkinci grup kaçınılabilir şok grubuna bağlanmıştır. Bu ilk deneyde, boyunduruk altındaki grup denekleri her denemede, kaçınılabilir şok grubunda üretilen ortalama şok süresini göstermiştir. Bununla birlikte, aşağıda açıklanan bütün sonraki deneylerde, kaçınılabilir şok grubu ve bağlanmış gruptaki tüm deneklerin her biri için, her denemede kısıtlamalar yapılmıştır ve sonuç olarak her iki grup tıpatıp aynı şok süresi, şok yoğunluğu ve şok modeli göstermiştir, fakat bağlanmış gruptaki deneklerin tepkilerinin şok üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bu kaçınılmaz şok grubunda, şok dengesi ve hayvanın tepkisinin tamamı koşulsuz olarak ilişkilidir. Üçüncü grupta ise şok meydana gelmemiştir. Ertesi gün, hayvanlar çok farklı bir çevrede – mekik kutusu içinde- teste tabi tutulmuştur ve tekrar edilmiş sonuçlara göre kaçınılmaz şok grubundaki hayvanların üçte ikisi kaçmayı öğrenmemiş, oysaki hem kaçınılabilir şok grubundaki hem de üçüncü gruptaki hayvanların yüzde 90'ının kaçmayı kolayca öğrenmiştir. Seligman ve Mayer, bu sonuçtan, kaçınılmaz şok grubundaki hayvanların hamaktaki şok dengesinin tepkilerinden bağımsız olduğunu öğrenmiştir ve ertesi gün şok, mahalde meydana geldiğinde, şok dengesinin tepkiden yine bağımsız olacağını umuyorlardı. Bu beklenti, kaçmaya çalışma (tepki başlatma) çabalarını baltalamıştır. Gerçek şu ki; kaçınılabilir şok grubu, üçüncü gruptan daha iyi değildir ve asıl etki olan kaçınılmaz şok grubunun diğer gruplardan daha kötü olduğu, çaresizliğin öğrenildiğine dair inancımızı güçlü şekilde etkilemektedir (Maier ve Seligman, 2016: 350).

Yaşam boyunca insanla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda insanlarda öğrenilmiş çaresizlik konusunda dört ortak konu ortaya atılmıştır. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

**Tablo.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Yaşayan ve Strese Dayanıklı İnsanların Özellikleri**

| ***Öğrenilmiş Çaresiz Kişi*** | ***Strese Dayanıklı Kişi*** |
|---|---|
| Algılanan kontrol yokluğu | Kişisel kontrol |
| Göreve dahil olmama | Sorumluluk |
| Bozulmuş günlük rutinler | Temel yaşam tarzı seçimleri |
| Sosyal izolasyon | Sosyal ilgi |

1. Algılanan kontrol yokluğu: Kolaylıkla çaresiz hisseden kişiler, bir durumu kontrol edemediklerinde başkalarını da edemeyecekleri noktasında yanlış bir varsayıma kapılmaktadır.
2. Göreve dahil olmama: Akla yakın bir ustalık veya kontrol eksikliği olan bireyler, kişisel olarak önemli olan bazı görevleri yerine getirmede daha az adanmışlık göstermektedir. Daha düşük motivasyonlu ve amaçsız görünürler, aileye, işe ve toplum görevlerine ilgileri azdır.
3. Bozulmuş günlük rutinler: Bu tip çaresiz kişilerin birçoğunun hayatı, daha düzensizdir. Yemeklere geç kalınmakta ya da yemekler kaçırılmaktadır, teslim tarihleri geçirilmektedir ve enerjileri düşüktür.
4. Sosyal izolasyon: Bu tip çaresizlik yaşayan kişilerde sosyal izolasyon yaygındır. Kendilerini diğerlerinden soyutlamakta, eğer mümkünse, kişilerarası ilişkileri soyutlanmanın mümkün olmadığı diğer durumlarda sınırlamaktadırlar. Bu kişilerin birçoğu depresyon geçirmektedir (Flannery, 2002:345-346).

Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin hayatının herhangi bir aşamasında geliştirilebilmektedir ve bireyin davranışsal, zihinsel ve duyuşsal alanını etkilemektedir. Öğrenilmiş çaresizlik hisseden kişi bir şeyleri ertelediği ve bir

şeylerden vazgeçtiği zaman, bu onun davranış alanını etkilemektedir. Kişinin kendine güveni azaldığı ve hayal kırıklığı hissi arttığı zaman, kişinin bilişsel alanı etkilenmektedir. Kişi depresyon belirtileri gösterdiğinde, başarısız olduğunda yetenek eksikliğinden ötürü kendini suçladığında ve başarılı olduğunda bunu şansına bağladığında kişinin duyuşsal alanı etkilenmektedir (Verma ve Gera, 2014:930).

Öğrenilmiş çaresizlik; kişi bir durum ya da olayı olumsuz stres olarak algıladığında ortaya çıkmaktadır. Bu stresli durumdan kaçınmak için onu daha az zorlayıcı ve daha çok elverişli bir hale getirmeye çalışmakta ve kişi birden fazla başarısız tepki kullanarak durumu etkilemede başarısız olduğu zaman, öğrenilmiş çaresizliğin ana varsayımı olan tepki-sonuç (çıktı) bağımsızlığı öğrenilmektedir. Tepki-sonuç bağımsızlığında, birey ya da organizma gelecekteki etkinliklerinde, bir eylemin daha önceki sonucunun kendi kendine başlatılan eylemden bağımsız olması nedeniyle, eylemi ile gelecekteki etkinlikler arasında bir ilişki olmayacağı beklentisini yaratmaktadır. Bu tepki-sonuç bağımsızlığının sonucunda, bireyin gelecekteki kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen olayıyla ilişkili olarak hayal kırıklığı gelişmektedir. Tepki-sonuç bağımsızlığı, çaresizlik üzerinde üç etki oluşturmaktadır;

1) Güdüsel Etki,

2) Zihinsel Etki,

3) Duygusal Etki.

Seligman (1975), bu üç etkiyi şu şekilde açıklamıştır.

Duygusal Etki: Bir birey ya da organizma, değiştirmeye gücünün yetmeyeceği bir durumla karşılaştığında, olumsuz duygusal durumu deneyimlemektedir. Olumsuz duygusal durum, anksiyete, depresyon ve hayal kırıklığı ile karakterize edilmektedir. Bu durum, birey durumu kontrol edebilir hale gelene kadar devam etmektedir.

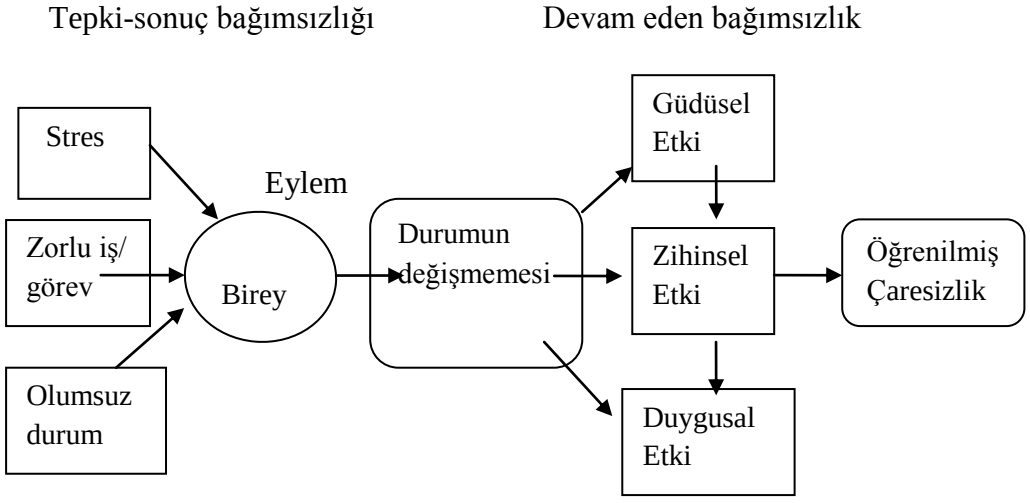
Güdüsel Etki: Herhangi bir olayı ya da durumu etkilemek için güdülenme, bireyin bir durum veya olaya tepkisinin sonucu değiştirebileceğine olan beklentisiyle ortaya çıkmaktadır. Fakat tepki verme güdüsü, gelecekteki

olaylardan herhangi birinin sonucunun eyleminden bağımsız olduğu algısı ile azalmakta ve sonuç olarak da tepki verme girişimleri azalmaktadır.

Zihinsel Etki: Tepki-sonuç bağımsızlığının sonucunda birey ya da organizma aynı zamanda zihinsel yetersizliği de deneyimlemektedir başka bir deyişle, bireyin hangi hareketin nasıl sonuçlanacağını anlamadaki acizliğidir. Bu zihinsel yetersizlik, sadece güncel durumla sınırlandırılmamalı aynı zamanda gelecekteki öğrenmenin bozulmasıyla da sonuçlanan gelecek duruma uyarlanabilmektedir. Eğer gelecekte kişinin hareketi arzu edilen sonuçlar doğurursa, kişi başarısının ve eyleminin işe yaradığının farkına varamayacaktır.

Aşağıda yer alan Şekil 1'de, Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisini yansıtmaktadır. Bu şekil, bireyin; stresi, zorlukları ve diğer olumsuz durumları deneyimlediğinde, şu anki istenmeyen durumun üzerinde değişiklik yapan böyle bir eylem gerçekleştirmesini açıklamaktadır. Durumu değiştirmedeki başarısızlık, tepki-sonuç bağımsızlığını yaratmaktadır. Bu tepki-sonuç bağımsızlığı, birey üzerinde öğrenilmiş çaresizliğe yol açan durumları değiştirmek için tekrarlanan başarısız denemeler aracılığıyla güdüsel, zihinsel ve duygusal etki yaratmaktadır.

**Şekil.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi (Aktaran: Verma ve Gera, 2012: 930-931).**



Öğrenilmiş çaresizlik kökleşmiş ve yaygın bir davranış biçimi olmasına rağmen, çaresizliğe olan ilgi 1980'li yıllardan itibaren istikrarlı şekilde azalmaktadır. Yıllardan beri azalan bu ilgiye rağmen, öğrenilmiş çaresizlik teorisi görünürde uyumsuz olan davranışın geniş klinik uygulamalarla geçerli bir yorumu olarak kalmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik ile depresyon arasındaki benzerlikler dikkat çekicidir (Dinges, 2013:4).

Hayal kırıklığı, kişide, algılanan kontrol edilemezlik ve tecrübe edilmiş sonucun ön görülemezliği ile ilişkili olarak gelişmektedir. Sonuç olarak birey, bir duruma vermiş olduğu tepki ile sonuç arasında bağımsızlık olduğunu öğrenmektedir. Bu tepki-sonuç bağımsızlığı, bireyin gelecekte özdeş ya da ilgili kısımlarda tepki başlatma olasılığını azaltmaktadır (Smallheer, 2011:19).

Sonuç olarak; öğrenilmiş çaresizlik, zihnin ortaya çıkarabileceği davranışların sonuç üzerinde anlamlı yönde hiçbir değişiklik yaratmayacağı ve ne yapılırsa yapılsın olumsuz durumun anlamlı hale getirilemeyeceğinin öğrenilmesidir (Avcı, 2008:10).

Öğrenilmiş çaresizliğin sonuçları farklı hayvanlar üzerinde gerçekleştirilen deneylerle kanıtlanmış, öğrenilmiş çaresizliğin etkisi daha sonraları insanoğlunda da görülmüştür. Araştırmacılar, matematik sınavındaki performansı düşük olan bir çocuk üzerinde deney yapmış ve çocuk ödevlerinin matematik performansı üzerinde hiçbir etkisi olmayacağını hissetmeye başlamıştır. Daha sonraki noktada, çocuk matematik ile ilgili konularla karşılaştığında, çaresizlik duygusuyla yüz yüze gelmiştir (Kumari ve Manohar, 2017:68).

Çaresizliği ortaya çıkaran bireysel faktörler; stresle ilgili diğer belirtiler gibi bireyin algısına bağlıdır, yani bazen çalışma ortamındaki stres faktörleri çaresizlik şeklinde kendini gösterebilirken; bazen aynı faktörler bireyleri hiç etkilememektedir. Kişilik yapısı, ihtiyaçlar, öncelikler, cinsiyet ve yaş, insanların olumlu ve olumsuz sonuçları açıklama şeklini etkileyebilmektedir; böylece çaresizlik, depresyon ve stres hissedip hissetmeyeceklerini belirlemektedir (Tayfur, 2012:421).

Çalışma hayatında ise öğrenilmiş çaresizliğe yol açan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; örgütten kaynaklanan faktörler, bireyden

kaynaklanan faktörler ve öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları başlıklarında incelebilmektedir (İnce, 2012: 36)

## 1.3. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞE YOL AÇAN FAKTÖRLER

### 1.3.1. Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik

Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik başlığı altında çalışanın kontrol olanağına sahip olmaması ya da başka bir ifadeyle algılanan kontrol ve alt başlıkları (bürokrasi, çalışana yetki verilmemesi, çalışana yönetime katılma şansı tanınmaması), yeni teknolojiler ve kısıtlı öğrenme olanakları yer almaktadır (İnce, 2012).

#### 1.3.1.1. Çalışanın Kontrol Olanağına Sahip Olmaması

Kontrol, yönetimin oldukça önemli bir fonksiyonudur. Örgütlerin başarıya ulaşmasında, kalitenin sağlanması ve sürdürülebilmesinde kontrolün önemi yadsınamaz.

Ajyen (1991)'e göre; algılanan davranışsal kontrol bireylerin bir davranışı gerçekleştirmek için ne kadar güçlü ya da zayıf olduklarına olan inançtır. Algılanan davranışsal kontrol, bireylerin davranışlarının meydana gelmesini engelleyebilecek ya da kolaylaştırabilecek faktörlerin varlığını algılama derecesinden (kontrol inancının kuvveti) ve davranışı gerçekleştirmek için gereken bu faktörlerin daha zor ya da daha kolay hale getirme gücünden (kontrol inancının gücü) kaynaklanan kontrol inançları tarafından belirlenmektedir. Kontrol inançları genellikle, davranış performansını imkan dahilinde etkileyebilecek engel ve fırsatlar ile ilgili önceki deneyim ve algılara dayanmaktadır (Aktaran: Henle vd., 2010:56).

##### 1.3.1.1.1. Bürokrasi

Lamba (2014), 'Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi' adlı çalışmasında Klasik Örgüt Teorilerinde bireylere ve gruplara yeterince önem

verilmediğini, formalleşme, uzmanlaşma, hiyerarşi, otorite, işbölümü, standartlaşma, eşgüdüm ihtiyacı ve merkezciliğin fazla olduğunu, yetki devrinin yetersiz olduğunu, iletişimin yukarıdan aşağı olduğunu, çevre ile iletişimin olmadığı, katılımın yetersiz olduğunu ve karar vermenin sadece üst yönetimin tekelinde olduğunu belirtmiştir (Lamba, 2014:17).

Lam (2011), mekanik örgütlerin daha sert ya da esnek olmayan yapılara sahip olduğunu ve genellikle çevrenin durağan ve öngörülebilir olduğu yerlerde bulunduğunu belirtmiştir. Mekanik örgütlerin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır;

a. Örgütün gerektirdiği görevler, uzmanlaşmış ve işlevsel olarak farklılaştırılmış görevlere ayrılmıştır ve bireysel görevler soyut şekilde izlenmektedir ki bu örgüt bütününden daha az ya da çok farklıdır.

b. Hak, yükümlülük ve teknik yöntemlerin kesin ve güçlü tanımları rollere aittir ve bunlar işlevsel pozisyonun sorumluluğuna buna ek olarak iletişim, otorite ve kontrolün hiyerarşik yapısına çevrilmiştir.

c. Örgüt bilgileri sadece örgütün bütünü yerine içsel ve yerel bilgi, deneyim ve tecrübelere sahip olan hiyerarşinin en tepesinde daha fazla önem ve prestij ile bulunmaktadır.

d. Örgüt üyeleri arasında başka bir deyişle üst ve ast arasında dikey etkileşim bulunmaktadır (Aktaran: Önday, 2016:42).

Bürokratik örgütlerde insan unsuru önemsenmediği, çalışanların da duygulara sahip olduğu göz önünde bulundurulmadığı, çalışanlara makine gözüyle bakıldığı ve en önemlisi çalışan tatmin edilmeden müşteri tatmin olmaz mantığı yok sayıldığından; bu tip örgütlerde çalışan kişilerin kendilerini öğrenilmiş çaresiz hissetmesi kaçınılmazdır.

#### 1.3.1.1.2. Çalışana Yetki Verilmemesi

Çalışanın yetkilendirilmesi, çalışanın verimliliğini artırmak ve bireysel ve toplu amaçların gerçekleştirilmesinde kapasite ve yeteneklerinin daha iyi kullanımını sağlamak için en etkili tekniklerden bir tanesidir. Yetkilendirme,

birey ve takımların performansının sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesine yardımcı olma becerisinin geliştirilmesinde kullanılan bir süreçtir. Diğer bir deyişle, yetkilendirme bir tür gelişme stratejisi ve örgütsel refahtır (Andish, vd. 2013:106).

İşletme jargonunda personel güçlendirme ve personelin yetkilendirilmesi, yetki verilen personel kendini geliştirme fırsatı bulduğu için, birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olarak açıklanmaktadır. Örgütlerde çalışana yetki verilmesi yöneticilerin insiyatifindedir. Ancak yetki verilen çalışanlar cesaretlenmekte, motivasyonları yükselmekte ve bu çalışanların iş tatminlerinde artış gözlenebilmektedir. İş tatmininde artış gözlenen çalışanlar işleri daha verimli ve kaliteli bir şekilde ve belki zaman tasarrufu sağlayacak şekilde yapabilmektedir. Eğer çalışanlara yetki verilmez ve rutin takip edilmekte ısrarcı davranılırsa, çalışanların iş tatminlerinde belirgin azalmalar görülebilmektedir. Tatmin olmayan çalışanlar, hedef kitlelerini tatmin etmekte güçlük çekeceklerdir. Bu nedenle örgütlerde yöneticilerin çalışanlarına bazı konularda ve denetimi elden bırakmayacak şekilde yetki vermesi örgüt için büyük önem arz etmektedir.

#### 1.3.1.1.3. Çalışana Yönetime Katılma Şansı Tanınmaması

Çalışan katılımı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetinin ve devamsızlığın azaltılması, motivasyon ve üretkenliğin artırılması gibi yönetimsel kararlarda çeşitli kademelerde çalışanların girdilerini artırmak için tasarlanmış farklı araçların kombinasyonu olarak düşünebilmektedir (Bhatti, vd. 2011:15).

Çalışan katılımı, davranış anlamı yönünden insan kaynakları yönetimi ya da kurumsal anlamda sadece resmi mekanizmaları içeren bir yaklaşım olarak anlaşılabilmektedir. Bu bakış açısından hareketle, katılımın anlamı, kurumsal karar verme süreçlerini etkileyen normatif bir teknik olmasına dayanmaktadır.

Yasal bağlılık, işletme sahibinin iş riski taşıdığı varsayımıyla meşrulaştırılan, emir ve gücün girişimcinin çalışanlar üzerindeki hiyerarşik otoritesinin meşrulaştırılmış şekilde kullanımı ile ilgili bir konu ise, bu

katılımcı hakların sınırlandırılması ya da hiyerarşik otorite ve itaatin yöntemsel koşullandırmasıdır. Böyle otoriteler, yöntemsel kurallarına göre nitelendirilen bir karşı gücün yükselmesiyle giderek aşınacaktır. Çalışan katılımı, genellikle, çalışanların ve temsilcilerin örgüt bünyesinde verilen kararlara müdahale etmek ve şirket yönetiminde ortak kararlar vermesine izin veren mekanizma ya da prosedürleri içermektedir ve böylece çalışanların bakış açısı ortaya çıkmaktadır (Leonardi, 2015:4).

Müşterinin talebi karşılandığında, müşteri, hizmet performansına daha yüksek seviyede değer verecektir. Çalışanlar bir defa karar verme süreçlerine etkili bir şekilde katıldıklarında, hizmet performansını geliştirmek için gelecek yorumları dinleme olasılıkları aratacaktır. Üst yönetim personel yorumlarını dinlediğinde ve kabul ettiğinde, çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilmekte ve çalışanlar müşteri beklentilerini karşılamak için daha sıkı çalışmaya güdülenmektedir. Etkili katılım, personelin ciddi bir iş otonomisine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Personel, performans için bağımsız bir şekilde ve müşteri hakkındaki kilit kararlarda yönetim yaklaşımı olmaksızın yetkilendirildiğinde, işler üzerinde kontrol sahibi olacak ve bu iş tatminine neden olacaktır (Aktaran: Azadehdel vd., 2013:6).

Çalışanların katılımına izin verilmeyen örgütlerde, çalışanlar zamanla sessizliği tercih etmekte, çalışanların iş tatmini azalmakta, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık artma eğilimi göstermekte ve bu durum gün geçtikçe çalışanı öğrenilmiş çaresizliğe doğru sürüklemektedir.

#### 1.3.1.2. Yeni Teknolojiler

Teknoloji, kuşkusuz ki, bir örgütü etkileyen ana unsurlar arasında kendi kimliğine sahiptir. Aslında teknoloji, iş ve ev arasındaki çizginin şekillenmesinden sorumludur. Yöneticilerin düşüncesine göre, örgütler yeteneklerini geliştirmek ve örgütün karmaşıklığını denetlemek için teknolojiyi kullanmaktadır. Bugünlerde, yeni teknolojilerin keşfedilmesi ile birlikte iş dünyasında yetki ve etkililik açısından anlamlı ve faydalı değişiklikler meydana gelmektedir. Yeni teknolojilerin ortaya çıkması örgütlerde bazı

zorluklar yaratmıştır. Bu zorluklardan bir tanesi kullanıcının yeni teknolojiyi kabul etmesi ve onaylaması ve aynı zamanda verimlilik ve performans seviyesinin makul seviyede tutulmasıdır. Bireylerin yeni teknolojiye yaklaşımlarını etkileyen bir takım faktörler; yaş, cinsiyet ve akranların tutum ve algılarıdır (Ahmad, 2014:76).

Önemli olan örgütlerin çalışanlarını teknoloji konusunda bilgilendirmesi, değişime direnç için önceden tedbir alınması ve değişime direnen çalışanlara karşı daha ılımlı davranışlar sergileyerek olumsuzlukları gidermek ve teknolojiyi aktif kullanan, yeniliklere açık olan ve açık sistemi benimseyen örgütler olabilmek ve sektörde bu sayede tutunabilmek için çaba göstermektir. Teknoloji çağımızın gereğidir ve teknolojiye direnen örgütler entropiye uğramaya mahkûmdur. Bu nedenle, örgütlerin çağın gerekliliklerine ayak uydurması bunun için de teknolojiden en yüksek seviyede faydalanması gerekmektedir.

#### 1.3.1.3. Kısıtlı Öğrenme Olanakları

Bilgi ve öğrenme örgütler için önemli faktörler arasındadır ve örgütlerin hayatta kalmaları için zorunludur. Örgütler, çalışanların düşünme ve harekete geçme biçiminin bir sonucudur. Bu nedenle, bir örgütü değiştirmek istiyorsak, bireylere düşünme ve hareket etme biçimlerini değiştirmek için zaman tanımalıyız. Bu değişimleri, eğitim kurslarını ve/veya emir ve kontrol yönetimi yöntemlerini artırarak başaramayız. Yeni işler başarmak için fırsatlar yaratılarak, örgüt üyelerinin değişim için istikrarlı bir kapasite elde etmeleri sağlanmaktadır. Örgütsel öğrenme, rekabet avantajı, yenilik ve verimliliğe merak salan örgütlerin daha fazla dikkatini çekmektedir**.** Bilindiği üzere, öğrenme bireylerin değişen davranış ve hareketlerinin bir sonucu olarak yeni bilgi ve bakış açısı kazandıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen örgütler, öğrenmeye karşı bilinçli bir şekilde yönetilen örgütlerdir ve öğrenme değerleri, vizyonu, amaçları, değerlendirmeleri ve günlük işleyişi ile önemli bir bileşendir (Nakhchian, vd. 2013:163).

Öğrenen örgütler; çevreyle sürekli iletişim halinde olan ve çevreden, kendi geçmiş tecrübelerinden öğrenen, çalışanların inisiyatif kullanabildiği, üst-ast ilişkisinin esnek olduğu, çift yönlü iletişimin hakim olduğu bir çalışma ortamını simgelemektedir. Öğrenen örgütün bir parçası olan çalışan, fikirlerini özgürce ve eleştirilme korkusu taşımadan söyleyebildiği ve her konuda söz sahibi olduğu için kendini değerli hissetmektedir. Kendini değerli hisseden bir çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksektir ve öğrenilmiş çaresizlik hissetmeyecektir. Dolayısıyla, örgütlerde bilginin paylaşıldığı ve sürekli geliştirmeye önem verilen kültürler yaratmak hem örgüt için hem de örgütün vazgeçilmez parçası olan çalışanlar için oldukça önemlidir.

### 1.3.2. Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik

Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik başlığı altında cinsiyet, bireyin kendilik algısı ve bireyin işi ile ilgili özellikleri ele alınmaktadır (İnce, 2012).

#### 1.3.2.1. Cinsiyet

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre; Türkiye nüfusunun %49.8'ini kadınlar oluşturmaktadır. Hane halkı iş gücü araştırması sonuçlarına göre 2015 yılında Türkiye'de 15 yaş ve üstünde iş gücüne katılım oranı %51.3 olup, bu oran erkeklerde %71.6 ve kadınlarda %31.5'tir. Eğitim durumuna göre iş gücüne katılım oranı veri sonuçları eğitim durumu arttıkça kadınların iş gücüne daha fazla katıldıklarını göstermektedir. Okuryazar olmayan kadınların iş gücüne katılım oranları %16.1, lise altı eğitim alan kadınların iş gücüne katılım oranı %26.6, lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı %32.7, yükseköğretim mezunu kadınların iş gücü katılım oranları ise %71.6'dır (Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, 2016, Sayı:24643).

Verilerde görüldüğü gibi Türkiye'de kadın çalışanların sayısı gün geçtikçe artmaktadır ancak bu kadınların hiçbir sorunla karşılaşmadan çalışabildikleri olarak anlaşılmamalıdır. Toplumun kadına yüklediği roller

erkeklere oranla daha fazladır ve bazen kadınlar bu ağırlığın altında ezildiklerini hissetmektedirler.

Cinsiyet farklılıkları, toplumlardaki paydaş ve işbölümü kavramlarının gelişmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla, erkek ve kadınların toplumdaki rol ve görevleri görünmez bir ağ tarafından belirlenmektedir (Sever, 2016:578).

Toplumda iş hayatının genellikle erkek ağırlıklı olarak düzenlenmesi ve belirlenmesi kadının iş dünyasında arka planda kalmasına sebep olmakta ve bu durum kadının iş hayatında yükselememesinin bir sebebi olarak algılanmaktadır. Oysa ki kadınlar imkan verildiğinde ve önlerine engeller konmadığında her sektörde faaliyet gösterebilmekte ve oldukça başarılı olabilmektedir.

Kolade ve Kehinde (2013)'e göre literatürde bu durum cam tavan sendromu olarak tanımlanmaktadır. Cam tavan, kadınların, bazı sektörlerde iş ararken ya da daha üst düzey örgütlere terfide karşı karşıya kaldıkları görünmez bariyeri ifade etmektedir. Microsoft Encarta Dünya Ansiklopedisinin tanımında cam tavan; kişinin cinsiyeti, yaşı, ırkı, etnik kökeni ya da cinsel tercihi nedeniyle; yönetimin yukarı seviyelerinde yer alan pozisyonlara yükselmesine ve kariyer gelişimine gayri resmi fakat gerçek bir engel olarak tanımlanmıştır (Kolade ve Kehinde, 2013:79).

#### 1.3.2.2. Benlik Algısı ve Kontrol Odağı

Bireyler bir işi başarabilecekleri konusunda kendilerine güvenleri azaldığında, korku ve strese kapılma eğiliminde olmakta ve başa çıkma kapasitelerini aştığına inandıkları işten kaçmaktadırlar. Aksine, bir durumu idare etme kapasitesine sahip iseler, etkinliklere yüksek düzeyde katılım sağlamakta ve görevi yerine getirmede karşılaşabilecekleri potansiyel problemleri gidermede kendilerine yardımcı olacak uygun stratejiler bulmaktadırlar. Yaşadıkları zorluklara rağmen, potansiyel başarıyı algılayan bireyler, beklenen hedeflere ulaşmak için daha fazla efor sarf etmekte ve engeller karşısında direnmeye meyilli olmaktadırlar (Adunyarittigun, 2015:2).

Franken (1994:3)'a göre benlik algısı tek, dinamik ve daima gelişen bir olgudur. Bu zihinsel imaj, bireyin kimliğini, özsaygısını, beden imajını ve toplumdaki rolünü etkilemektedir. Bireyin kendisi geniş çaplı olarak algılaması olan benlik algısı, kim olduğumuzu, verdiğimiz kararları ve kurduğumuz ilişkileri tanımlamakta ve şekillendirmektedir. Benlik algısı, güdülenmiş davranışlarımızın hepsinin temelini oluşturmaktadır. Berktin (1972)'e göre ise benlik algısı kişiler arasındaki benzerlik ve farklılıkları yansıtmaktadır. İnsan dünyaya hareket, hissetme ve algı kapasitesiyle gelmektedir. Günlük olayları deneyimleyerek herkes farklı roller geliştirmekte ve bu süreç boyunca kendilerini diğerlerinden gelen geribildirimler sayesinde değerlendirmektedir. Benlik algısı sürecinin bir sonucu olarak, bireyler yetenek ve kabiliyet açısından kendilerini tanımakta ve daha sonra toplumun bir parçası olabilmek için yollar ve stratejiler geliştirmektedir. Benlikten bir sistem olarak bahsedersek, benlik algısı bu sistemin en önemli çalışma alanıdır. Buna ek olarak, birey olmanın birinci koşuludur. Anlamlı değerler var olduğu zaman benlik algısı anlamlıdır. Öte yandan olumsuz değerler var olduğu zaman ise olumsuzdur (Aktaran: Gencer, 2014: 60).

Kontrol odağı, psikolojide en çok araştırılan kavramlardan bir tanesidir. Bu kavram hepimizin hayatı hem kontrol edebileceğimiz hem de bizi kontrol eden bir olgu olarak gördüğümüzü ifade etmektedir. Genellikle içsel kontrol odağı ya da dışsal kontrol odağının ikisine birden sahibizdir. Hayatımızın bazı alanlarında içsel kontrol odağını kullanırken diğer alanlarında da dışsal kontrol odağını kullanmaktayız. Araştırmacılar, içsel kontrol odağını kullanan bireylerin daha sağlıklı, kişilerarası ilişkileri güçlü, kişisel ve mesleki büyümeden daha iyi faydalanarak iş hayatlarında daha fazla başarılı olan bireyler olduklarını belirtmiştir (Manichander, 2014: 84).

İçsel kontrol odağı olan bireyler, başarılarını kendi çabaları ve yeteneklerine dayandırmaktadır. Öte yandan dışsal kontrol odağı olan kişi, başarısızlık ya da yeni akademik görevlerle karşı karşıya kaldığında daha fazla

endişe duymaktadır çünkü bilgi üzerindeki hakimiyetini doğrudan etkileyemediğine inanmaktadır (Khan, 2011: 63-64).

Benlik algısı yeterince anlamlı olmayan bireylerin iş hayatında başarılı olamayacakları açıktır. Çünkü benlik algısı düşük birey kendini yetersiz ve kötü hissetmekte, iş ile ilgili herhangi bir problem karşısında çözümsüz kalmakta ve dayanıksızlık göstermektedir. Dolayısıyla işini verimli bir şekilde yapamamaktadır. Bu durum bir kısır döngüye sebep olarak bireyin öğrenilmiş çaresizlik hissetmesine neden olmaktadır.

#### 1.3.2.3. Bireyin İşi İle İlgili Özellikler

Bireyin geçmişteki iş deneyimleri ya da belli bir zaman diliminde işsizlik yaşaması daha sonraki iş hayatını olumsuz etkileyebilmekte ve öğrenilmiş çaresizlik yaşamasına sebep olabilmektedir.

Ayrıca kamu yönetim sistemlerinde, çalışanların tutum ve davranışlarında; çalışma ve etkili bir şekilde görev yapma konusundaki isteksizliğ, yeni ve yenilikçi düşünce ve uygulamalar yapma konusunda yeteneksizlik, rutin iş ve uygulamaların ötesine geçememe, geleneksel methodlara bağlılık, sadece emirleri yerine getirmek, gerektiği zaman çaba harcamak ve bunun ötesine geçmemek, kendini geliştirmeyi reddetmek, düşük motivasyon, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin çok altında bir çaba harcamak gibi birçok sorun ortaya çıkmaktadır. İşteki bu düşük performans, mevcut kamu sisteminin değişmeyeceği ve/veya kendi gücünün bu değişim için yeterli olmayacağı inancından kaynaklanmaktadır (Ateş, 2018:46). Bu inanç da çalışanları çaresizliğe sürükleyen sebeplerdendir.

## 1.4. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK TİPLERİ

### 1.4.1. Kişisel ve Evrensel Çaresizlik

Kişisel çaresizlik, kişilerin kötü olaylar nedeniyle kendilerini suçladıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler başarısızlığı, zeka eksikliği, bilgi eksikliği ve yetenek eksikliğine bağlamaktadır. Kişisel çaresizlik yaşayan kişiler, ne zaman başarılı olsalar, başarılarını dışsal niteliklere atfetmektedirler;

başarısız olurlarsa bu kendi hatalarıdır, başarılı olurlarsa bunun birilerinin ya da bir şeylerin katkısıyla meydana geldiğine inanmaktadırlar. Kişisel çaresizlik düşük benlik saygısını ifade etmektedir çünkü 'ben'in diğer bireylerle kıyaslanmasından elde edilen özdeğer yargılarını içermektedir. Çaresizliğin bu tipi apati ve depresyona neden olmaktadır. Örnek olarak; kocası tarafından terk edilmiş bir kadının, kocasının kendisini yeterince ilginç, parlak ve çekici bulmadığını düşündüğü için terk ettiğine inanması durumu verilebilir. Kadının bakış açısına göre, kocasının davranışından kendisi suçludur çünkü evliliğini kurtarmak için elinden geleni yapmamıştır.

Evrensel çaresizlik, kişiler kötü olaylar nedeniyle başkalarını suçladıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Başarısızlıkları dışarıya atfetmektedirler. Evrensel çaresizlik yaşayan bireyler, kendilerini suçlamazlar, bu nedenle, benlik saygıları düşük değildir. Kendilerini diğer bireylerle kıyaslamamakta, başarısızlıkla sonuçlanan durumun içerdiği şartları kıyaslamaktadırlar. Örneğin, kocası tarafından terk edilen ve bu durumu dış etkenlere bağlayan bir kadın, ayrılmanın ailenin kaderinde olduğu ve boşanma oranlarının yüksek olduğunu düşünebilmektedir.

### 1.4.2. Geçici ve Kronik Çaresizlik

Geçiçi çaresizlik, bireyler kötü olaylara geçici atıflar yaptıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Geçici çaresizlik, kişisel ya da evrensel, küresel ya da özel olabilmektedir fakat bireyi kısa bir zaman dilimi içinde etkilemektedir. Her normal insan travmatik bir olay yaşadıktan sonra çaresiz hissedebilir ancak etkin başa çıkma mekanizmaları geliştirir, kendisini toparlar ve iyileştirir. Çaresiz insanlar kendilerini toparlayamazlar.

Kronik çaresizlik, kişi kötü olaylara daimi atıflar yaptığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bu daimi atıflar uzun süreli çaresizliğe sebep olurken, geçici atıflar direnci artırmaktadır. Daimi atıflar aşırı genellemeye sebep olmaktadır. Aşırı genelleme eğilimi gösteren bireyler tek bir olayı ayrıştırabilmekte ve olayın olumsuz sonuçlarını benzer ya da benzer olmayan diğer olaylara bağlamaktadır.

### 1.4.3. Özel ve Küresel Çaresizlik

Özel çaresizlik kişinin hayatının belirli bir kısmını ilgilendirmektedir. Mesela, bir kadın kocası tarafından terk edilmiş ve sadece şahsi ilişkileri açısından çaresizlik geliştirmektedir. Hala kendini başarılı ve profesyonel bir anne ya da bir sportmen gibi hissedebilmektedir.

Küresel çaresizlik, ilk olarak, kişinin hayatının çeşitli evreleri boyunca çaresizliği yaratan duruma benzer ya da benzer olmayan durumlar yaygınlaştığında ortaya çıkmaktadır. Evrensel atıf yapan kişiler kötü olayların sonuçlarını ortadan kaldırma eğilimi göstermektedir. Kişi yaşamının bir evresinde kötü bir olayla karşılaştığında, yaşamının sona erdiğini ve bu durumdan diğer alanların da etkilendiğini düşünmektedir. Örneğin, işini kaybetmiş ve asla başka bir iş bulamayacağını hisseden bir adam bu duruma iyi bir örnektir. Çünkü kendisini mevcut pazar için gerekli yeterliliğe sahip görmemektedir ya da ekonomik durum kötüdür ve uygun başka bir iş yoktur (Aktaran: Soares, 2012:27-31).

## 1.5. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1.5.1. Stres

İnsanların değişik algı ve değerlendirmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan stres, her kişi tarafından farklı seviyelerde hissedilmektedir; çünkü insanlar birbirinden çok farklı kişiliklere sahiptir (Akgün ve Türe: 2019: 905).

Stres, hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Stresli zamanlarda bu olumsuz duygusal durumla nasıl başa çıkılacağını anlamak gitgite daha önemli hale gelmektedir. Stres, kişinin birbiriyle yarış halinde olan öncelikleri kavramak için yaptığı uygulamalardan doğrudan etkilendiğinden, çeşitli başa çıkma stratejilerini keşfetmek oldukça dikkat çekicidir. Stres, sadece duygusal dengemizi bozmakla kalmamakta, aynı zamanda sağlığımızı da etkilemektedir ve zihinsel sağlık koşullarının gelişmesinde olası bir faktör haline gelmektedir. Strese yol açan faktörlerin belirlenmesi ve bireyin

kullandığı baş etme tekniklerinin anlaşılması, böyle durumlarda davranışa yanıtın önemli bir belirleyicisi haline gelmektedir. Zihinsel sağlığı destekleyen başa çıkma stratejilerinden faydalanmanın kişiye yararlı olduğu bulunmuştur (Borkakoty vd.,2019:66).

Diğer yandan, örgütün rol belirsizliği nedeniyle stresli hisseden çalışanlarına verdikleri kültürel tepkiler, bir çalışanın strese bağlı tükenmişliği azaltmak ya da kontrol altına almak için olumlu başa çıkma stratejileri benimseme ihtimalini büyük ölçüde etkilemektedir. Stresin, örgüt içinde bütünsel olarak kabul edilmesi ve stres azaltıcı yöntemler, stres ile ilişkili iş tükenmişliğinin daha düşük oranları ile ilişkilendirilirken, stresle başa çıkma yöntemlerinin reddi ya da baskılanması, müşteriye daha az üretken ve yetersiz hizmet verilmesine yol açmaktadır (Thomas vd., 2014:74):

Stresle başa çıkma ise dışsal ve içsel tepkileri ya da bunlar arasındaki çatışmaları denetim altına alamaya odaklanmakta ve kişinin kaynaklarını genişletici veya sınırlayıcı davranışsal ve zihinsel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Savcı ve Aysan, 2014:45).

Başa çıkma, özellikle, kişinin harcadığı gayretin az ya da çok başarılı olarak değerlendirildiği sürekli, değişen dinamik bir süreçtir. Ayrıca başa çıkma otomatik değildir; insanların bu çabanın bilincinde olmaları gerekmese de davranışsal veya bilişsel bir çaba gerektirmesine rağmen, stresli durumlara yanıt vermenin öğrenilmiş bir modelidir. Son olarak başa çıkma durumu yönetme gayretidir; kontrol ve ustalık gerektirmemektedir. Kişinin kaynakları ve stratejileri başa çıkma kapasitesini belirlemektedir (Furman vd., 2018:62).

İş yerindeki stresin sebepleri içsel sebepler ve dışsal sebepler olarak 2'ye ayrılmaktadır. İçsel sebepler; bireyin zihniyeti ve düşünce biçimleri gibi durumları kapsamaktadır. Bu sebepler, bireyin içinden kaynaklanmakta ve strese yol açmaktadır. Bu iç sebepler, bireyin algısı temellidir. Çevrede herhangi bir tehdit olmasa bile, birey, bir birey ya da durumu tehdit edici olarak algılayabilmekte ve strese girebilmektedir.

Dışsal sebepler, bir örgütte yer alan bireyin performansını etkileyen birçok dış faktörü kapsamaktadır. Bu faktörler; iş güvensizliği (çalışan örgütte işini kaybetme korkusu taşıyor ise, bu iş kalitesini düşüren kronik strese yol açmaktadır), çalışma saatleri (çalışanın işi üzerindeki kontrolünü ifade etmektedir. Çalışanın iş üzerinde kontrolü yok ise ya da çok az ise çalışan, işe olan ilgisini kaybetmekte ve üstlerin beklentilerini karşılamak için kendini stresli hissetmektedir), yönetim tarzı (yöneticilerin kontrol tarzları çalışanların stresini etkilemektedir. Otokratik kontrol tarzına sahip olan yöneticiler, karar verme ve planlama konusunda çalışanlara çok az özgürlük tanımaktadır. Böylece bu tür yöneticilerin altında çalışan kişiler, işleri üzerinde daha az kontrol ve daha fazla kısıtlama sebebiyle stres altındadır), aşırı yükleme/yük altında kalma (aşırı iş yükü kısa zamanda çok iş yapma anlamına gelmektedir. Bir kişiden bu kadar yüksek beklentiye girmek, strese neden olmaktadır. Burada, çalışan kendi kapasitesini sorgulamakta ve stresli hissetmektedir) ve bazen ise davranış değişikliği gerektiren durumlar, çalışan için doğal olmayan şekilde davranma ihtiyacı sebebiyle bir çalışanı strese sokabilmektedir (Panigrahi, 2016:155).

Stres, hayatın her alanında kişilerin karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Stres düzeyi kişinin yaşam tatminini ve eğer çalışıyor ise iş tatminini, hayata bakış açısını ve hayattan zevk alıp alamamasını etkilemektedir. Stres düzeylerinin belirlenmesi de stresle başa çıkabilmek için ilk adım olarak görülmektedir. Çünkü stres düzeyi bilinmeden stresle başa çıkabilmek mümkün değildir. Kişilerin hem sosyal yaşamlarında hem de iş hayatlarında başarılı olabilmeleri için stresle nasıl başa çıkmaları gerektiğinin bilincinde olmaları gerekmektedir.

### 1.5.2. Depresyon

İşyeri içinde ve dışında çeşitli depresyon kaynakları bulunmaktadır. Herşey depresyon yaratabilmektedir. Kişi için iki seçenek bulunmaktadır; ya o şeyi alışkanlık haline getirmek ya da o şeyden kurtulmak için işten çıkmak. İşyerinde depresyon, zaman süresince işyerine ulaşmaktan işteki hedefleri

tamamlamamaya kadar varmaktadır ve bu döngü bu şekilde devam etmektedir. Depresyon bütün psikolojik bozukluklarda en önemli faktördür (Iqbal, 2014:35).

İşyeri içinde kendini depresif hisseden çalışanlarda bazı semptomlar görülebilmektedir. Bu semptomlar; kendini keyifsiz hissetme, motivasyonda düşüş, iş tatminsizliği, sosyal ilişkilerde bozulmalar, iş ortamında yaşanan çatışmalar, uyku hali ve mutsuzluktur. Kendini depresyonda hisseden çalışanların işte başarı elde etmeleri beklenemez. Bu nedenle örgütlerde depresif hisseden çalışanlar için yöneticiler tarafından motive edici programlar düzenlenmelidir. Belki bu sayede iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyetinde azalmalar görülebilir.

### 1.5.3. Tükenmişlik

Çalışanların tükenmişliği, bir bütün olarak örgütün yanı sıra çalışanlar için de ciddi sorunlar yaratmaktadır. Çalışan tükenmişliğinin temel etkileri; düşük üretkenlik, çalışanlarının moralinin bozuk olması ve çalışan devir maliyetlerinin fazla olmasıdır. Bu sayede, çalışanlar sadece örgüt ve sektörü değil aynı zamanda toplumu da olumsuz etkileyebilmektedir; çünkü her çalışan toplumun bir parçasıdır. Özellikle, tükenmişlik kurbanı olan çalışanlar örgütler için zararlıdır, çünkü bu tür insanlar tükenmişliği astlarına dağıtmakta ve dalgalanma etkisi meydana getirmektedir. Maalesef, bu aşamaya gelmiş bir çalışanın arkadaşları ve ailesine, iş arkadaşlarına ve patronlarına yönelik takındığı alaycı ve umursamaz tavırlar, kişinin bütün sosyal etkileşimleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Halder ve Naidu, 2012:1-2).

İş tükenmişliğinin çalışanlar, aile, arkadaş ve çevredeki kişiler üzerinde ve genel olarak toplum üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. İş tükenmişliği, hem iş ortamında hem de ev ortamında, çalışanların yaşam kalitesini düşürebilmektedir. Zamanla, iş tükenmişliği, evde artan sorunlara ve kişinin ailesi ve arkadaşlarından kendini soyutlamasına yol açmaktadır. İş tükenmişliği bireyler için acı bir deneyim, örgütler için ise maliyetli bir

olgudur. Çalışan ve aileleri için tükenmişlik maliyetleri de çok ağırdır ki ; üyelik ve çalışan katılımında eksiklik, devamsızlık, devir hızı, grevler, düşük iş performansı ve çıktı kalitesi ve miktarında düşüş ve iş kazası gibi doğrudan maliyetleri ve yaşama gücünü kaybetme, iş tatminsizliği, düşük bağlılık, ilişki kalitesinin azalması, güvensizlik, düşmanlık ve saldırganlık gibi dolaylı maliyetleri içermektedir (Tayyebi ve Mina, 2017:168).

Kendini tükenmiş hisseden bir çalışan, yaptığı işten, aile hayatından ve genel olarak hayattan zevk almaz, kendini çaresiz hisseder, zamanla bu durum kronikleşirse depresyona girer ve bu durumda kişinin mutlaka yardım alması gerekir. Bu nedenle, kişinin çalıştığı örgüt ortamındaki şartlarının düzeltilmesi gerekmektedir. Bu konuda örgütün yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına önemli görevler düşmektedir. Çalışma arkadaşları durumun farkına vardıkları zaman durumu yöneticiler ile paylaşır ise yönetici gerekli önlemleri alabilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalıdır, örgütün devamlılığı için önce çalışan tatminini sağlamalıdır. Çalışan tatmininin önemsendiği örgütler daha kaliteli bir ürünler satabilmekte veya daha kaliteli hizmet sunabilmektedir.

### 1.5.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, kişinin gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde örgütü bırakma ya da bir örgütten diğerine kendi tercihine göre hareket etme eğilimidir (Silaban ve Syah, 2018:2).

Örgütün bakış açısından bakıldığında, hem işten ayrılma niyeti hem de gerçek işten ayrılma, risklidir. Ayrıca yetenekli çalışanların değiştirilmesi daha büyük bir engel teşkil edebilmekte ve örgütü uygulanabilir bir avantaj haline getirmektedir. Bugün, örgütün temel amacı olan hergün yeni bir çalışan istihdam etmek ve bu çalışanı eğitmek, insan kaynakları yönetiminde ciddi bir sorun olduğundan iş hacmini düşürmektedir. İşten ayrılma, çalışanların üretimini ve örgütün statüsünü mutlak surette etkileyebilen gönülsüz olarak örgütten çekilmektir (Ali vd., 2018:29).

Örgütler, çalışanların işten çıkma niyetlerini azaltmak için stratejik adımlar atmalıdır. İşten ayrılma niyeti, diğer örgütler üzerinde rekabet avantajı elde edebilmek için, çalışanların bağlılık düzeylerinde artışa yol açabilecek tedbirler alınarak kontrol edilmelidir (Kaur vd.,2013:1220). Bu tedbirler alınmazsa örgütte işten ayrılmalar çoğalabilmektedir.

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti hem insan kaynağının kaybına hem de iş akışının kesilmesine neden olduğu için örgütleri olumsuz etkilemektedir. Böylece, örgütler, bireylerin içinde başarılı oldukları istiktrarlı ve stabil bir iş ortamı sağlayarak, çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltmaya ve ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Yıldız, 2018:484).

İşten ayrılma türleri; gönüllü ya da gönülsüz olarak, iç ya da dış kaynaklı işten ayrılma ve vasıflı ya da vasıfsız işten ayrılma olarak 3'e ayrılmıştır (Mbah ve İkemefuna, 2012:276-277).

Gönüllü ya da gönülsüz işten ayrılma; çalışanların örgütten ayrılması gönüllü ya da istemsiz olarak olabilmektedir. Örgütten ayrılma, çalışanın kendi seçimine bağlı olduğunda işten ayrılma gönüllüdür ve çalışanın feshinden başka bir seçenek yok ise ayrılma gönülsüzdür. Bu, şu durumlardan kaynaklanabilmektedir; işten çıkarma, tasarruf, fazlalık, emeklilik, uzun dönemli hastalık durumu, fiziksel/zihinsel engel, taşınmak/yurt dışına taşınmak, ölüm. İç ya da dış kaynaklı ayrılma; içsel veya dışsal kaynaklı işten ayrılma olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışan, mevcut görevinden ayrıldığı zaman ve örgüt bünyesinde yeni rol ve pozisyonlarda görev aldığı zaman, bu iç kaynaklı ayrılmadır. Bu, hem olumlu hem de olumsuz hisler doğurabilmektedir. Yeni pozisyon, görev ve süpervizörün değişimiyle moralin yükselmesine neden olduysa, bu his olumludur. Bundan farklı olarak, his, yeni pozisiyon; başka bir yerdeki bir meslektaşı bilgilendirmek gibi bir proje ile ilgili veya ilişkisel bir karmaşa ise, olumsuz olabilmektedir. Bu içsel ayırlmanın etkisi, dışsal ayrılma gibi izleme gerektirdiğinden önemli olabilmektedir. İşe alma politikası ve başarı politikası gibi insan kaynakları

mekanizmaları içsel ayrılmanın kontrolü için kullanılabilmektedir (Mbah ve İkemefuna, 2012:276-277).

Vasıflı ya da vasıfsız ayrılma; genellikle yüksek işten ayrılma niyeti taşıyan sözleşmeli personeller olarak bilinmektedir. Çıkışlarının nedeni zoraki değildir. Bu kategorideki çalışanlar, kalıcı bir statü sahibi değildir ve sonuç olarak daimi meslektaşları gibi aynı hizmet şartlarından yararlanamamaktadır. Sonuçta, örgütten daha iyi bir iş bulma konusundan en küçük fırsatları olursa işten ayrılmaktadırlar. İşverenler, yenilerini işe alma kolaylığı nedeniyle bu tip işten ayrılmalar dolayısıyla kaygı duymamalıdır. Bunun yanı sıra vasıflı elemanların, yüksek olan işten ayrılmaları örgüte risk teşkil etmektedir ve eninde sonunda örgütte insan sermayesinin kaybına sebep olabilmektedir. Bu, beceri eğitimi ve kazanılmış bilgiyi kapsamaktadır (Mbah ve İkemefuna, 2012:276-277).

Çalışanların işten ayrılma oranlarının yüksek olması, örgütü zararlı şekilde etkilemektedir. Yüksek olan işten ayrılmaların maliyeti, hatrı sayılır derecede, yalnızca ve direkt olarak değişen kadronun maliyetini değil aynı zamanda anahtar beceriler, bilgi ve deneyim ve iş gücü kaybının moral üzerindeki negatif etkisi gibi diğer potansiyel maliyetleri de etkilemektedir. Yüksek işten ayrılmalar, ayrıca hem insan kaynakları hem de hat yöneticileri üzerinde önemli bir yük oluşturmaktadır (Johan vd., 2013:83).

## 1.6. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN SONUÇLARI

Öğrenilmiş çaresizlik bireylerin hem iş kalitesini hem de yaşam kalitesini oldukça olumsuz etkileyen bir durumdur. Öğrenilmiş çaresizlik depresyon, stres ve tükenmişlik ile oldukça ilgili bir konudur. Bu kavramların hepsi iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir. Öğrenilmiş çaresizliğin en önemli sonuçlareından biri iş tatminsizliğidir.

İş tatminsizliği, iş tatmininin tersidir. Bireyin çalıştığı örgütte kendini hoşnutsuz ve memnuniyetsiz hissetmesidir. Bu memnuniyetsizliğe sebep olan faktörlerden bazıları şunlardır; çalışma saatlerinin esnek olmaması,

yöneticilerin katı tutumu, aşırı iş yükü, etkin bir ödül-ceza sisteminin olmaması, motivasyon faktörlerinin eksik olması ya da çalışan için yeterli olmaması ve çalışanların iletişim sorunları yaşamasıdır.

Her örgüt belirli çalışma saatleri belirlemiştir ve çalışanlar bu saatler içinde kurumda hizmet vermektedir. Bu çalışma saatlerinin uzaması durumunda çalışanlar bu durumdan dolayı hoşnutsuzluk hissetmektedir ve aşırı iş yükü çalışanları yormakta, enerjilerini tüketmekte ve kendilerini kötü hissetmelerini sağlamaktadır.

Yöneticilerin tavrı da çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliği üzerinde oldukça önemli role sahiptir. Yöneticiler gerektiğinde esnek olabilen, çalışanlara söz hakkı tanıyan ve fikir danışabilen kişilerden seçilmelidir. Bu tavrı benimseyen yöneticilerin örgütlerinde çalışanlar daha rahat hareket edebilecek ve kendilerini daha iyi hissedecektir. Kendini daha iyi hisseden bir çalışanın bağlılığı ve motivasyonu artacak; bu da iş tatminini beraberinde getirecektir.

Her örgütte, işini iyi yapan ve işini iyi yapmayan çalışanlar bulunmaktadır. İşini iyi yapan çalışanın kendini kötü hissetmemesi için ödüllendirilmesi gerekmektedir. İşini iyi yapmayanın da kendine çeki düzen vermesi için belirli sınırlar dahilinde cezalandırılması gerekmektedir. Ödül-ceza sisteminin etkin olarak kullanıldığı örgütler daha başarılı olacaktır. Etkin ödül ceza sistemi çalışanların motivasyonları üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Yaptığı bir iş ya da başardığı bir konu ile ilgili olarak ödüllendirilen çalışan bu ödülün tekrarlanmasını içten içe istemektedir, bu nedenle de daha dikkatli ve motive olmuş bir şekilde çalışmaya devam edecektir.

# İKİNCİ BÖLÜM

## 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

### 2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

Örgütler çalışanlara muamele etme hususunda önemli aşamalar kaydetmiştir. Önceden, çalışanlara insandan çok makine gibi davranılmaktaydı; bu nedenle örgütsel sessizliğin araştırma konusu olarak meydana çıkması olağan dışı değildir. Çalışma ortamında sorunlar ortaya çıktığında, çalışanlara açık olan iki seçenek bulunmaktadır; biri sessiz kalmak, diğeri ise konuşmak. Ne yazık ki, birçok çalışan, gönüllü bilginin olumsuz ya da caydırıcı olarak yorumlanabilecek olmasından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çalışanlar, tipik olarak, iş methotlarında ileriye yönelik olarak beklenen zayıflıklar, meslektaşlarıyla ile yaşanan çatışmalar, örgütsel kararlar hakkındaki uyuşmazlıklar, yasal olmayan ya da tehlikeli davranışlar ve şahsi yakınmalar nedeniyle, yönetimin örgütsel gelişime katkı sağlayacak ya da istenmeyen sonuçlara sebep olmadan önce zorluklarla mücadele edilmesi ile ilişkili olarak sessiz kalmaktadır (Fapohunda, 2016: 83-84).

Bir grup insanın bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesi örgüt olarak tanımlanmaktadır. İnsanoğlu, yaşayan bir organizmadır ve her insan birbirinden belirli duygulara, fikirlere ve durumlara tepkileri bakımından ayrılmaktadır. Böylece, örgütün ve insan davranışlarının bir parçası olarak insan faktörü son derece önemlidir. Özellikle, hizmet sektörü insan temelli olduğu için, çalışanlar tarafından belli durumlara verilen tepkiler örgütün gelişimini etkilemesi açısından önemlidir. Teknolojideki hızlı değişimler, şirketlere birbirlerini tamamlamak için daha da büyük bir sorumluluk yüklemiştir. Sonuç olarak, şirketler insan gücüne daha fazla odaklanmaya başlamaktadır. Bu nedenle, alınacak birinci önlem şirket içerisinde daha iyi iletişim kurulmasını sağlamaktır. Fikirlerini doğru bir şekilde ifade edebilmeleri açısından, çalışanların örgütün bir parçası olabilmek için işverenlerine karşı herhangi bir korku, endişe ve kaygıya kapılmamaları gerekmektedir. Bilindiği üzere, işverenine bağlı olan çalışanlar, bilgilerini

onlarla paylaşmaya daha açıktır. Ancak bağlılık duygusuna sahip olmayan çalışanların olduğu örgütlerde, doğru bilgi paylaşımı yapılmadığı ve bu tip örgütlerde 'örgütsel sessizlik' meydana geldiği açıktır (Özkan vd., 2015: 252).

Örgütsel sessizlik örgütsel konular ve sorunlar ile ilgili bilgileri bilinçli olarak ve tasarlayarak saklamak olarak tanımlanmaktadır ve bu, örgütler için sorunlarını çözmek ve günümüzün rekabetçi pazarında hayatta kalabilmek için yapılması gereken gelişmeler için bir engeldir.

Örgütsel ses; örgüt sorunları ile ilgili fikirlerini özgürce beyan edemeyen çalışanların durumunu açıklayan örgütsel sessizliğin tam tersi bir kavramdır. İnsanlar çalışma hayatındaki süregelen değişiklikler nedeniyle kendilerini geliştirmek ve bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Ekonomik şartlara ve rekabetçi piyasaya adapte olmaya çalışmak bazı çalışanlar için zordur ve bu çalışanların stresli, başarısız hissetmeleri ve iş tatminsizliği yaşamaları mümkündür. Kendilerini, kariyerleri ve sosyal hayatları için yetersiz bile hissedebilmektedirler ki bu da tükenmelerine sebep olmaktadır. Tükenme, diğer insanlarla interaktif bir şekilde çalışmaktan kaynaklanan bir sendrom olarak tanımlanmaktadır ve duygusal tükenmişlik, benlik yitimi ve kişisel başarının azalmasını içermektedir. Diğer bir deyişle, tükenme; uzun dönemde duygusal açıdan zorlu durumlarla karşı karşıya kalmanın sebep olduğu fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme sürecidir (Çoban ve Sarıkaya, 2016:145-146).

Örgütler için önemli bir sorun olan örgütsel sessizlik çalışanın örgütün gelişimini sağlayan faaliyetlerde bulunmaması, görüş ve endişeleri ve yenilikçi fikirleri bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınmasıdır (Harbalioğlu ve Gültekin, 2014:153).

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla olduğu kadar yöneticileri ile de etkin iletişim kurması gerekmektedir. Ancak işgörenlerin zaman zaman iletişimde zorluk çektikleri, çekingen davranışlar sergiledikleri ve farklı nedenlerden dolayı çalışanlarla araya mesafe koydukları da bilinen bir gerçektir. Bu durumu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu aşamada

örgütte yaşanan birtakım adaletsizliklere rağmen işgörenlerin sessiz kalmalarını ifade eden 'örgütsel sessizlik' kavramı ortaya çıkmaktadır (Demir, 2014:1098).

Örgütlerde sessizlik, işgörenlerin iyileşme ve gelişim adına iş veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Çakıcı, 2007:149).

Gül ve Özcan (2011)'e göre, klasik yaklaşımı aşan bilgilerin üretildiği var olan küreselleşmiş dünyada, çalışanların süreçlere, eylemlere ve kararlara daha fazla katılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler şu anda, ekip çalışması, kendi kendini yöneten gruplar ve içsel demokrasilerini yaygınlaştırmak ve geliştirmek gibi yöntemlere daha fazla önem vermektedir. Bu modern yöntemlerin bir sonucu olarak, çalışanlar arasında daha fazla bilgi paylaşımı ve koordinasyon beklenmektedir (Aktaran: Köylüoğlu vd., 2015:537). Ayrıca, sessiz bir iklimin, örgütün çıktıları aleyhine çalıştığı ya da tam tersi olabileceği söylenebilmektedir (Çınar vd., 2013: 315).

## 2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TİPLERİ

Dyne vd., (2003a:1363)'nin 'Çalışan Sessizliğini ve Çalışan Sesini Çok Boyutlu Yapılar Olarak Kavramsallaştırma' adlı çalışmasında sessizlik ve sesin özel tiplerini şu şekilde açıklamaktadır;

**Tablo.2. Sessizlik ve Sesin Özel Tipleri**

| **Davranış tipi** / **Çalışan Motivasyonu** | **ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ** İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri kasıtlı olarak terk etmek | **ÇALIŞAN SESİ** İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri kasıtlı olarak ifade etmek |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| **Serbest Davranış**<br>İstifa Temelli<br>Fark yaratmada aciz hissetmek | **Kabullenici Sessizlik**<br>Örnek: İstifaya dayalı fikirlerin bırakılması<br>Farklılık yaratmak için düşük özyeterlik sebebiyle fikirlerini kendine saklamak | **Kabullenici Ses**<br>Örnek: İstifaya dayalı destekleyici fikirleri ifade etmek<br>Farklılık yaratmak için düşük öz yeterlilik sebebiyle gruba katılmak |
| **Kendini Koruyucu Davranış**<br>Korku Temelli<br>Kendini korkmuş ve kişisel olarak risk altında hissetmek | **Korunma Amaçlı Sessizlik**<br>Örnek: Sorunlarla ilgili bilgileri korkuya dayalı olarak saklama<br>Kendini korumak için gerçekleri atlamak | **Korunma Amaçlı Ses**<br>Örnek: Korkuya dayalı olarak başka yerlere kayan fikirleri ifade etmek<br>Kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirler ileri sürmek |

Aslında, ses ve sessizlik koşul olarak birbirine bağlı olan kavramlardır. Ses, sessizlik olmadan ve sessizlik de ses olmadan var olamaz. Birinin yokluğunun diğerinin varlığının önemini azaltması yoluyla, birisi diğerine anlam ve önem katmaktadır. Fakat en önemli çıkarım şudur ki; ses ve sessizlik bir durumdan ziyade sosyal aktivite olarak dikkate alınmalıdır, çünkü ses ve sessizlik, etkileşimin iletişimsel ve stratejik biçimidir. Sosyal aktörler ses ya da sessizlik değildir. Sosyal aktörler ses ve sessizliği ya da her ikisini

içerebilmektedir. Bu, ses ve sessizliği varlık statüsü olarak görürken, stratejik özelliklerini ortadan kaldırmakta, değişim ve dönüşüm olasılığını en aza indirgeyen belli bir determinizime neden olarak, faaliyetlere, dinamik olma durumuna, değişime ve kurtuluş yoluna açılmaya daha fazla vurgu yapmaktadır. Ses ve sessizlik arasındaki ilişki vurgusu, faaliyet unsurlarını ön plana çıkarmaktadır. Ses ve sessizlik birbirini gerektirdiği ve sosyal aktörler çeşitli düzeylerde kullanıldığı için, sessiz gruplar eğer isterlerse, ses ve sessizlik arasındaki bu ara bağlantıları bulabilmekte ve sessizlikten nasıl ses çıkarılabileceği ile ilgili strateji oluşturabilmektedirler (Dyne., vd:2003).

Moaşa (2011: 34)'e göre, sessiz grup ve bireyler sahip oldukları sesi bir seviyede ya da bir konuda nasıl kullanacakları ve başka bir seviyeye ya da konuya nasıl aktaracakları ile ilgili strateji oluşturabilmektedir. Bu mümkün olabilmektedir; çünkü seviyeler arasındaki sınırlar, geçirgen, akışkan, esnek ve sürekli değişken olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kabullenici sessizlik kasıtlı olarak pasif kalma ve davranışa katılmama olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; bir çalışan değişim için olan fikirlerini, konuşmasının saçma olacağı ya da bir fark yaratmayacağı inancıyla saklayabilmektedir. Alternatif olarak, bir çalışan fikirlerini ve bilgiyi durumun gidişatını etkilememek için kişisel yeteneklilik ile ilgili olarak düşük öz yeterlilik değerlendirmelerine dayanarak kendine saklayabilmektedir. Bu iki örnekte de, sessizlik temel teslimiyettir. Çalışanlar bir farklılık yaratamayacaklarına inandıkları zaman bağlantıları kesmekte, fikir ve öneri geliştirmeye proaktif olarak katkıda bulunmamaktadırlar.

Korunma amaçlı sessizlik, fikirlerin beyan edilmesinin kişisel bakımdan riskli olmasına dayalı olarak bilgileri saklamayı içermektedir. Problemler ile ilgili gerçekleri hesaba almamanın başka bir örneği ise bunu kendini korumak için yapmaktır. Bu kendini koruma güdüsü, problemden sorumlu tutulma korkusuna dayanabilmektedir.

Koruma amaçlı sessizlikte ise örneğin; bir çalışan örgütün faydası için mülkiyet ile ilgili bilgileri koruyarak işbirliği ve diğerlerine yönelik davranış gösterebilmektedir. Benzer olarak koruma amaçlı sessizlik de bilgilerin saklanmasını içerebilmektedir çünkü bilgilerin gizli kalması gerekmektedir ve

bilgiler umuma açık olarak tartışılıp dağıtılamamaktadır (Dyne vd., 2003b: 1366-1368).

Koruma amaçlı sessizlik, fikirlerini beyan etmenin bir sonucu olarak meydana gelebilen olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaktansa, örgütteki diğer çalışanlar için bir endişe kaynağıdır. Sessizliğin bu tipi, örgütün sosyolojik ve psikolojik iklimine katkıda bulunan kişisel gönüllü davranışları yansıtan örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha fazla ilgilidir (Rajesh ve Priyadarsini, 2016: 85).

Koruma amaçlı sessizlik; iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisinde, çalışan örgütün faydalarını koruma güdüsü ile sessiz kalmaktadır. Diğerinde ise, çalışan, diğer çalışanların faydalarını korumak için sessiz kalmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yolu ile, koruma amaçlı sessizlik çalışanların diğer çalışanların ve örgütün faydasını kendi faydasından önce korumayı düşündüğü önektin bir davranış biçimidir. Örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik boyutu, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin tersine pozitif bir türüdür (Acaray ve Akturan, 2015:475):

## 2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE SEBEP OLAN FAKTÖRLER

Örgütlerin refah ve durağanlığı için sessizliğe sebep olan başlıca nedenleri vurgulamak gerekmektedir. Bu faktörler örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına bağlı olan faktörlerdir. Sessizliğin temel kökeni, üst düzey yöneticilerin olumsuz geribildirimlerini içermektedir. Bu geribildirimler; mesajı görmezden gelmek ve kaynağın doğruluğuna güvenmemektir. Örgütsel sessizlik yaşayan çalışanlar, gerçekleri bilmekte ancak kendilerini tehdit altında hissettikleri için denetçilerin önünde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Fatima vd., 2015: 846).

Richard (2003) sessizliğe sebep olan faktörleri altı boyutta açıklamaktadır;

*Korku:* Korku belki de anlaması en kolay fakat başa çıkması en zor olan engeldir. Bununla birlikte, cesaret vermek için bazı yöntemler

bulunmaktadır. Birçoğumuz anlaşmazlıklardan hoşlanmayız. Etik olmayan davranışa başkaldırırsak, etik olmayan davranış içinde olan güçlü insanlar bize aynı şekilde karşılık verebilmektedir. Bu durumda korkmamız gerekir. Kanıtlar, kamuda çalışan, işyerinde yönetimle ilgili usulsüzlüğü iç ve dış kaynaklara duyuran kişilerin, sıklıkla özel ve aile hayatlarındaki çarpıcı sonuçlarla, örgüt yaşamlarına karşı misilleme yaptıklarını göstermektedir.

*Utanç Duygusu:* Utanç engeli hemen göze çarpmamaktadır. Birçoğumuz cinsellik, para, politika ve etik gibi karmaşık konuları konuşmada isteksizizdir çünkü endişelerimizi layıkıyla ve/veya profesyonel olarak açıklayamayacağımızı hissederiz.

*Etik Sorumluluğun Dar Konsepti:* Etik sorumluğun birçok dar kavramsal tanımında, örgütsel vatandaşlıktan çok bireycilik hissi yer almaktadır. Kişisel olarak neyin etik olduğunu anladığımızı ve ahlaka aykırı şekilde davranmadığımızı farz edelim, bu durumda etrafımızda etik olmayan davranışlar hüküm sürse de biz etiğizdir. Kendi bireysel iş dünyamızda etik davranıyorsak, etrafımızdaki etik olmayan davranışlar hakkında konuşmak ya da bu davranışları görmek ve duymak mecburiyetinde olmayız.

*İlişkide Bulunulan Arkadaşlar:* Bazen etik olmayan davranışlar sergileyen arkadaşlarımız, daha güçlü kişilerin olaya dahil olması kadar engel teşkil etmektedir. Güçlü kişiden korktuğumuz halde, arkadaşımıza yardım etmek ister ve arkadaşımızın incinmesini istemeyiz. Ahlaki gerekçelerle tahkik ederken, sorgularken ve/veya arkadaşların davranışlarına meydan okuduğumuz zaman dostlukları riske atabiliriz.

*Sese İmkan Verilmemesi:* Örgütsel etik konularını nerede tartışabilmekteyiz? Çoğu örgüt demokratik değildir. Örgütler karar vermeye ve yönetime katılımı destekledikleri zaman bile, katılıma sıkı bir şekilde odaklanılır ve katılım denetlenir.

*Örgütsel Siyasi Becerilerin Olmaması:* Birçoğumuz, örgütsel etik etkinliği için gerekli olan siyasi becerileri anlamıyoruz ya da bu becerilere sahip değiliz (Aktaran:Beheshtifar vd., 2011:277-278).

Çakıcı (2010), örgütsel sessizliği etkileyen sebepleri, korku ve algılanan risk ve faktörleri ve bağlamsal faktörler olmak üzere 2 ana başlık altında kategorilere ayırmıştır.

**Tablo.3. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Sebepler**

<table>
<tr><th colspan="2">Korku ve Algılanan Risk Faktörleri</th><th>Bağlamsal Faktörler</th></tr>
<tr><td colspan="2">Olumsuz bir kişi olarak görülme ya da damgalanma korkusu<br><br>(Örneğin; şikayetçi, sorun çıkaran, entrikacı, mızmız, sorun kaynağı)</td><td>Bireysel faktörler<br><br>(Örneğin; Deneyimsizlik, düşük mevki, harici kontrol odağı olmak, düşük özsaygı, iletişimde yüksek endişe, yüksek adaptasyon düzeyi)</td></tr>
<tr><td colspan="2">İlişkilerin bozulması korkusu<br><br>(Örneğin; Yöneticiler tarafından sevilmeyen, tanınmayan ve destek olunmayan, saygı duyulmayan ve imajı olmayan)</td><td>Örgütsel Faktörler<br><br>(Örneğin; Adaletsizlik kültürü, sağır kulak sendromu, sessizlik iklimi, hiyerarşik yapı)</td></tr>
<tr><td colspan="2">İntikam ya da cezalandırılma korkusu<br><br>(Örneğin: İşi kaybetme, promosyonu kaybetme, iş konumunun ya da pozisyonunun değiştirilmesi, iş yükü artırılma korkusu, misilleme)</td><td>Yönetsel faktörler<br><br>(Örneğin; Yöneticilerin açık konuşma kültürüne destek vermemesi, farklı ve yeni fikirlere açık olmaması)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Yalnızlık korkusu<br><br>(Örneğin: Uyumsuzluk, saygı eksikliği, güven ve bağlanma duyguları nedeniyle suçlanma)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Diğerlerini olumsuz etkileme korkusu<br><br>(Örneğin: Birisini utandırmak veya üzmekten kaçınma ve birisi için sorunlara neden olmak).</td></tr>
</table>

Entezari, (2014: 860-861)'ye göre; Örgütlerdeki sessizlik davranışını azaltmak için, aşağıdaki yönergeler önerilmektedir;

- Misyonun, örgütün hedeflerinin ve vizyonunun çalışanlar için açık olması ve örgütün başarısı doğrultusunda yenilikçi fikirler ve öneriler sunmak için çalışanların kendilerini motive etmeye hevesli olması,

- Sessizlik atmosferini azaltmak, karşılıklı bilgi ve çalışanlardan gelen fikir alışverişi sağlamak için açık iletişim kurulması,

- Örgütteki mevcut durumu değiştirmek için üst düzey yönetimde değişiklikler ve çalışanların sessizliğine yönelik en üst düzeyde tutum değişiklikleri yapmak,

- Çalışanların fikirlerinin değerli görüldüğünü hissettikleri bir örgüt ortamı için koşullar ve fırsatlar yaratma,

- Çalışanların örgütsel kararlarda kendi görüşlerini kullanmaları için uygun motive edici teknikler yaratılması,

- Çalışanların güçlendirilmesi ve onlara otorite ve verilen görevleri yönetme kabiliyeti verilmesi,

-Yenilikçi ve yaratıcı fikir ve öneriler için uygun ödüller belirlenmesi,

- Örgütteki katılımcı yönetim uygulamalarının tanıtılması,

- Örgüt çalışanlarına bağlılık,

- Hakkaniyetli bir atmosfer yaratılması,

- İnsan kaynakları yönetimi becerilerini geliştirmek için programlar yapma ve karar verme problemlerine katılım,

- Örgütsel kültürün öğrenen örgütlere ve örgütsel öğrenmeye doğru değişimi.

Pinder ve Harlos (2001), örgütlerde adaletsizlik kültürü (çalışanlara karşı kötü davranışlar ve haksız uygulamalar), yönetici denetimi, çatışmaların önlenmesi, transaksiyonel ilişkilerin kişilerarası ilişkilere üstünlüğü ve rekabete dayalı ortam aracılığıyla üretime öncelik vermeyi içeren sessizliğe sebep olan çeşitli faktörleri tartışmışlardır. Adaletsizlik kültürü, yapısal ilişkiler ve yöntemsel ilişkiler olmak üzere iki kategoriden oluşmaktadır. Yapısal ilişkiler; hiyerarşik otoritenin belirsizliği, merkezileşme ve daha düşük formalizasyonu içermektedir. Yöntemsel ilişkiler, tam aksine, yönetimin otoriter formları, iletişim eksikliği, performans değerlendirmenin yetersizliği ve rastlantısal karar vermeyi içermektedir. Kısaca, bir örgütteki sessizliğin örgütsel sebepleri adaletsizlik kültürü ve örgüt kültürü ile açıklanmaktadır (Aktaran: Hüsrevşahi, 2015:1181).

## 2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.4.1. Liderlik Tarzı

Hangi örgüt kültürün hangi liderlik tarzını gerektirdiği oldıkça önemli bir konudur, çünkü lider çalışanların beklentilerini karşılayan ve bir örgüt içindeki iş akışını düzgün bir şekilde yönetebilen kişidir. Bu durumda liderlik tarzı, her örgüte göre farklılık göstermektedir. Örgüt kültüründe altı çizilen liderlik tarzı, örgütün çalışma şekli, çalışanlar ve üst yönetim arasındaki ilişkiler ve buna benzer konularda yol gösterici olmaktadır. Hatta örgüt kültürü organizasyonun misyon ve vizyonunda belirleyicidir. Bu nedenle liderlik tarzı misyonu ve vizyonu etkilemektedir. Örneğin, her örgütte yazılı kurallar bulunmayabilir. Yazılı kurallar yerine, normlar, adetler, değerler ve inançlar bulunmaktadır (Aydın, 2018:273).

Dönüşümcü liderlik tarzı, izleyicilerini geliştirmeye ve ihtiyaçlarını gidermeye odaklanmıştır. Dönüşümcü liderliği benimseyen yöneticiler,

çalışanların özellikle bütün olarak değer sistemlerinin ve ahlakının, becerilerinin ve motivasyon düzeylerinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, izleyiciler ve liderler arasında motivasyon düzeyi, değerler ve çıkarlar ile ilgili açık bir anlayış geliştirmek için bir köprü görevi görmektedir (Khajeh, 2018:3).

Genellikle dönüşümcü lider olarak da tanımlanan karizmatik liderler, takımlarında hevesler ile ilgili çalışanlarına ilham vermektedir ve çalışanları ilerleme konusunda motive etmede enerjiktir. Ekiplerin heyecan ve bağlılığı, hedef başarısı ve verimlilik için inanılmaz bir kazançtır. Karizmatik liderliğin olumsuz tarafı, çalışanlardan ziyade lidere verilen güven düzeyidir. Bu bir proje riski oluşturabilmekte ve hatta örgütün bütününde, lider ayrılırsa çökme yaratabilmektedir. Buna ek olarak, karizmatik bir lider, başkaları kendisini izlediği yol ile alakalı olarak uyarsa bile, yanlış yapmayacağına inanabilmektedir; yenilmezlik hissi bir takım ya da örgütü mahvedebilmektedir (Amanchukwu vd., 2015:10).

Otokratik liderlik, liderin izleyiciler üzerinde tam bir güce sahip olduğu oldukça işlemsel bir liderlik şeklidir. Çalışanlar ve takım üyelerinin, takımın ve örgütün kendi yararına çıkarları olsa dahi, öneride bulunma şansları oldukça azdır. Otokratik liderliğin faydası, oldukça verimli olmasıdır. Kararlar hızlı şekilde alınmakta ve uygulanmaya da hemen başlanabilmektedir. Bu liderlik tarzı, genellikle kararların hızlı ve muhalefet edilmeden alınması gereken kriz durumlarında en iyi şekilde kullanılmaktadır (Amanchukwu vd., 2015:10).

Demokratik liderler son kararları almaktadır ancak ekip üyelerini de bu sürece dahil etmektedir. Yaratıcılığı teşvik etmektedir ve ekip üyeleri, genellikle proje ve kararlara oldukça ilgilidir. Bu liderlik tarzının birçok faydası bulunmaktadır. Ekip üyeleri, yüksek iş tatminine sahip olma eğilimindedir ve daha fazla katılım sağladıkları için üretkendirler. Bu liderlik tarzı çalışanların becerilerini geliştirmeye de yardım etmektedir (Amanchukwu vd., 2015:10).

Katılımcı liderlik tarzı bir ekipteki bütün üyeleri, temel amaçları belirlemeye ve bu amaçlara ulaşmak için uygulamalar ve stratejiler geliştirmeye dahil etmektedir. Bu bakış açısıyla, basitçe emir vermek ya da görev yapmaktan ziyade, kolaylaştırıcı olarak işlev gören liderliğe dayanan bir tarz olarak görülebilmektedir (Iqbal vd., 2015:3).

Liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmaların sonuçları aynı ya da birbirinden farklı olabilmektedir.

Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma ile inceleyen Erol ve Köroğlu (2013), dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunduğu ve etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif bir ilişki bulunuduğu sonucuna ulaşmıştır (Erol ve Köroğlu, 2013).

Yılmaz ve Arcasoy (2019), hastane personeli üzerine yaptıkları çalışmada, erkeklerin kadınlara göre dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulguya göre dönüşümcü liderlik arttıkça çalışanların sessizliği azalmaktadır. Ayrıca bu çalışma sonuçlarına göre demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (Yılmaz ve Arcasoy, 2019).

Zehir ve Erdoğan (2011)'ın çaluışmasında ise etik liderliğin çalışan sessizliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve ayrıca savunmacı sesliliğin etik liderlik ile negatif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Zehir ve Erdoğan, 2011).

Yapılan başka bir çalışmada ise; dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, işlemsel liderlik ve örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır (Köse ve Güçlü, 2017).

Dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz kalmadıkları, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir (Kılıç vd., 2014).

Dönüşümcü ve koşullu ödüllendirici liderlik çalışanların örgütsel sessizlik algıları üzerinde azalan bir role sahiptir, yani başka bir deyişle, liderlik davranışı fazlalaştıkça çalışan sessizliği azalmaktadır (Çalışkan vd., 2018).

Başka bir çalışmaya göre dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel sessizliği olumsuz etkilemektedir (Ahmadwand, 2017). Yine aynı sonuçları elde eden başka bir çalışmaya göre de; dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır (Atalay vd., 2019).

### 2.4.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, örgütün amiri tarafından, başlatılan ve ölçülen bir görevin, bir birey ya da bireyler tarafından başarılı bir şekilde tamamlanmasıdır. Çalışan performansı, değişen bir çevredeki mevcut kaynağı verimli ve etkili bir şekilde kullanırken, önceden tanımlanmış ve uygun standartların karşılanmasını gerektirmektedir (Ngwa vd., 2019:6).

Her örgütte, üyelerden belirli faaliyetler, etkileşimler ve düşünceler beklenmektedir, aksi takdirde üyeler örgütten ayrılmak zorunda kalırlar. Dolayısıyla, belirli faaliyetler, bir arada çalışan kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir ve örgüt içinde birlikte çalışmayı sürdüren bu kişilerin tatmini sağlanmalıdır. İnsanlar birlikte çalıştıkça düşüncelerini geliştirirler, böylece olumlu düşünceler geliştirmek için önermeler yaratmak gerekmektedir. Dahası, önermeler daha olumlu olduğunda, insanlar benzer düşünce ve davranışları geliştirecektir. Grup uyumu bir kere arttığı zaman, grup özel durumlarda insanların kabul edilen davranışlarına vurgu yapan beklenti ve normları da geliştirecektir. Böylece, eğer bir grup anlamlı derecede birbirine

bağlı ise, çalışanlar gruptan ayrılmak istemeyecek ve normları hızlı bir şekilde kabul edecektir. Eğer, insanlarda normlardan sapma durumu olur ise, onlara hem yaptırım uygulanacak hem de bu insanlar örgütten ayrılmak zorunda kalacaklardır. Bütünsel olarak performansın gelişmesine yardımcı olmak için var olan güçlü bir informal grup, örgüt olarak görülmemelidir. Sonuç olarak, kendi hedeflerini örgütün hedefleri ile bütünleştirmeleri ve düzenlemelere yardımcı olmaları gerekmektedir (Dobre, 2013:55).

Örgütlerdeki çalışan performansı, ödül sisteminin bir fonksiyonudur. Çalışanlar içsel ve dışsal ihtiyaçlarını karşıladıkları zaman, ki bu ihtiyaçlar örgüt tarafından karşılanmıyor ise, örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcamaktadır, bunun tam tersi de geçerlidir (Oravee vd., 2018:63).

Örgütlerde, yöneticilerin çalışan performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili çalışmaları, kurallar ve düzenlemelere göre adaletsiz olarak algılanırsa, adalet olmaz ve yöneticiler kararlarında ayrım yaparlar. Bu tür uygulamalar, çalışanların hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır. Yöneticilerin, yöntemlerinin adaletsiz olması sebebiyle, çalışanlar çalışma arkadaşlarından rahatsızlık duyabilmekte ve dolayısıyla performansları daha zayıf olabilmektedir. Bunun yanı sıra, yöneticiler bütün çalışanlara eşit davranırsa, çalışanların örgütle ilişkili olmaktan gurur duyacağı ve örgütün beklediği sonuçlara ulaşacağı da anlaşılmıştır (Murtaza vd., 2011:74).

Ödül sistemi, çalışan performansı için önemlidir. Çalışan performansı yüksek ödül sistemi var oldukça daha etkili olacaktır ve bunun tam tersi de geçerlidir. İş performansı da insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. Performans, örgütün başarısı ve amaçların gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. Her örgütte, ödüller, çalışan performansının ölçülmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Yönetim, ödülleri çalışanları motive etmek için kullanmaktadır. Böylece, etkili bir ödül sisteminin örgüt için yeni olan çalışanları cezbettiği ve mevcut çalışanları daha yüksek performans ile çalışma konusunda güdülediği söylenebilmektedir. Çalışanların iyi işler çıkarması, belirli amaçlara ulaşabilmek için gereklidir. Çalışanlar amaçların başarılması

için, olumlu çaba göstermekte ve bu olumlu çaba ödül sistemine dayanmaktadır. Başka bir deyişle, iyi ödüllerin çalışanları işlerine ve örgütlerine bağlamada önemli bir yol olduğu söylenebilmektedir (Ibrar ve Khan, 2018: 95).

Çalışan performansı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Zehir ve Erdoğan (2011)'ın çalışmasında, çalışan performansı ile sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında, kabullenici sessizliğin çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi bulunduğu ayrıca etik liderliğin çalışan sesi ve çalışan performansı arasında aracılık etkisi bulunduğu saptanmıştır (Zehir ve Erdoğan, 2011).

Çalışan performansı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi saptama çalışan bir başka çalışmada elde edilen bulgulara göre; kabul edilen (kabullenici) sessizlik, savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik, örgüt yararına (korumacı) sessizlik ile çalışan performansı arasında ilişki bulunmuştur. Kabul edilen (kabullenici) sessizlik ve savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik ile çalışanların performansı arasında negatif yönlü, örgüt yararına (korumacı) sessizlik ile çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Ayrıca bazı demografik değişkenlerin de sessizlik ve çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim demografik değişkeni ile savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik ve çalışan performansı arasında farklılık saptanmıştır. Lisans mezunlarının lise mezunlarına göre daha fazla performans gösterdikleri söylenebilir. Ayrıca örgüt yararına (korumacı) seslilik konusunda yüksek lisans mezunları ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu çalışanları işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmede, lise mezunu çalışanlara göre daha isteklidirler. Önlisans ve lisans mezunları arasında savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik konusunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Kurumda çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kurumda çalışma süreleri arttıkça çalışanların savunma amaçlı (korunmacı) sessizlikleri ve performanslarının arttığı bulgusuna ulaşılmışken, yaş demografik değişkeni ile örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasında herhangi bir fark saptanmamıştır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik çalışan performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olsa da örgüt yararına (korumacı) sessizlik çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Erdirençelebi ve Şendoğdu, 2016).

Bulgular örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Jalilian ve Batmani, 2015). Aynı sonuçları elde etmiş başka bir çalışmada da yönetici davranışları, süpervizörün tutumları ve iletişim olanakları gibi örgütsel sessizlik bileşenleri ile çalışan performansı arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır (Moghadam, 2018).

### 2.4.3. Mobbing

Örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorun olan mobbing, bir işyerinde çalışanların, bir başka kişiyi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Tetik, 2010).

Mobbing, çalışanların örgüte karşı tutumlarını olumsuz etkilemekte ve aynı zamanda çalışanların memnuniyetsizliğine ve işten ayrılmalarına neden olan örgütsel bağlılığın düşmesine sebep olmaktadır (Beşoğul ve Mehtap, 2016:148).

Kötü yönetim şekli, liyakatı dikkate almayan yetersiz yöneticilerin seçilmesi, iletişim problemleri, katı hiyerarşik yapılar ve örgüt içinde

çalışanların oluşturduğu gruplar gibi örgüt yapıları mobbingi tetikleyebilmektedir (Çögenli vd., 2017:112).

Mobbingin doğrudan ve dolaylı sonuçları işyerindeki mağdurların işlevlerini etkilemektedir. Mobbing kurbanı olan bir çalışan, işten atılma eğilimindedir ve aşırı durumlar söz konusu olduğunda işten ayrılmaktadır. Mobbing yaşayan takımlar, daha az etkili olmaktadır ve bu nedenle örgütün bütünü daha az verimlidir (Szarek ve Szarek, 2018:256).

İlgili literatür incelendiğinde, mobbing ve örgütsel sessizlik arasında ilişkiler bulunduğu görülmüştür. Mobbing ve örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Mobbing davranışının artması çalışanların örgütsel sessizliğini de artırmaktadır (Hüsrevşahi, 2015). Yapılan diğer bir çalışamaya göre ise; örgütsel sessizliğin mobbing davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Elçi vd., 2014).

Akademik ve idari personeller üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmanın sonuçlarına göre; akademik ve idari personelin mobbinge maruz kalma düzeyleri ve örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmada mobbing ve örgütsel sessizlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (Kalay vd., 2014).

İşgörenler üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise; işgörenlerin düşük ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işgörenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri cinsiyete, yaşa ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. İşgörenler, sosyal ilişkilerine, itibarlarına, mesleklerine ve yaşam kalitelerine yönelik mobbinge maruz kalmaktadır. İşgörenin kendini gösterme, iletişim, yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar mobbing alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Gül ve Özcan, 2011).

Başka bir çalışmada akademisyenlerin, sessizlik davranışının her türlü zorbalığa maruz kaldıklarında arttığını sonucuna ulaşılmıştır (Erdirençelebi ve Şendoğdu, 2016). Yine aynı sonuçlara ulaşılan başka bir çalışmada da mobbing ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Çiçeklioğlu, 2018).

Bulgular, örgütsel sessizlik ile mobbing arasında pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca sosyal itibara yönelik saldırı mobbing alt boyutunun en yüksek paya sahip olduğu ortaya konmuştur ve örgütsel sessizlik yaşa ve eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Öztürk ve Cevher, 2016). Başka bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve mobbinge maruz kalanların sessizliği tercih etmelerindeki en önemli sebepler; gelecek kaygısı ve işsiz kalma korkusudur (İmadoğlu, 2018). Başka bir çalışmanın sonuçlarına göre ise örgütsel sessizlik ile mobbing arasında aynı yönde ve orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Doğu ve Yılmaz, 2015).

## 2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE BAŞA ÇIKMA

Örgütün, sessizliği yönetmek için kullanabileceği etik iklimi korumak, örgütsel güveni geliştirmek ve marka imajını yönetmek gibi bir çok alternatif bulunmaktadır (Owuor, 2014: 23).

### 2.5.1. Etik İklim Yaratma

Örgüt iklimi, örgütsel karmaşayı anlamanın en temel araçlarından birisidir. Bu bakış açısına göre çalışanların örgütsel sağlık, kültür ve iş tatminlerini de önemli kılmaktadır. Çalışma ortamının örgütsel sağlık koşullarına elverişli ve bireysel performansı da geliştirecek kalitede olması, örgütün fiziksel ve psikolojik ortamının tasarlanmasını gerektirmektedir (Kaya ve Başkaya, 2016:28).

Örgüt bünyesinde birçok iklim çeşidinin yer aldığına işaret etmek önemlidir: güvenlik uyum iklimi, kamu hizmeti ve yenilik incelenenlerden birkaç tanesidir. Örgüt ikliminin daha yeni bir tipi ise etik iklimdir. Victor ve Cullen (1988), tarafından literatüre kazandırılan örgütün etik iklimi kavramı, etik olarak doğru olduğu farkedilen davranışlara ve hangi durumlarda örgütte sergilenen bu beklenen davranışlardan nasıl sapıldığına ilişkin konulara işaret etmektedir. Dolayısıyla örgütsel olarak konuşursak; bir örgütün iklimi etiği oluştururken, örgüt kültürünün de değerleri oluşturduğu sonucuna varılabilmektedir (Moore ve Moore, 2014:3-4).

Örgütlerdeki etik iklim, meşruluğu kazanmak için toplumsal normları temsil etmektedir. Her ne kadar örgütlerde çeşitli iklim türleri var olsa da araştırmalar, bir örgüt ya da alt grupta baskın bir iklim olduğunu doğrulamaktadır (Acar vd., 2018:14).

Örgütün etik kültürü, liderler için örgütün bütün üyelerine örgütsel değerleri iletmek için güçlü bir araç haline gelmektedir. Etik kültürü geliştiren ve uygulayan liderler, örgütün bütün üyeleri tarafından takip edilecek ve eylemi gerçekleştirmek için bireysel kilometre taşı yapacaktır (Apriliani vd., 2014:228).

Örgüt iklimi örgütün geleceğinin aynası olarak da görülmektedir. Örgütün nasıl bir yönetim anlayışı benimsediği, yöneticilerin hangi özelliklere sahip olduğu ve çalışanlara nasıl davranıldığı, çalışanların örgütte kendilerini nasıl hissettikleri örgüt iklimini belirleyen unsurlar arasındadır. Örgüt ikliminin sağlam, sürdürülebilir ve gerektiğinde geliştirilebilir olduğu örgütler vizyonlarına daha çabuk ve daha az efor sarfederek ulaşabilmektedir.

Victor ve Cullen (1988), beş iklim tipinin yeni bir düzenlemesini yapmıştır ve bu iklimler sırasıyla; bakım, hukuk ve kod, kurallar, amaçsal ve bağımlılık şeklinde adlandırılmıştır.

Etik iklim tip 1: Bakım, birbirinin iyiliği ile gerçekten ilgilenen çalışanları tarafından çevrenin ne ölçüde nitelendirildiği ile ilgilidir (Örgüt içindeki herkes için en iyi olan, burada en önemli meseledir).

Etik iklim tip 2: Kanun ve yasalar, çalışanların mesleki uygulama kurallarına ve yasalara sıkıca bağlı kalma dereceleriyle ilgilidir (İnsanların,

diğer meselelerin ötesinde, yasalara ve mesleki standartlara uymaları beklenmektedir).

Etik iklim tip 3: Kurallar, çalışanların örgütlerinin ve çalışma departmanlarının kural ve görevlerine sıkı bir şekilde uyma dereceleriyle ilgilidir (Burada örgütün kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir).

Etik iklim tip 4: Amaçsal iklim, çalışanların kendi çıkarlarını gözetme derecesiyle ilgilidir (Bu örgütte, bireyler her şeyden önce kendi çıkarlarını korumaktadır).

Etik iklim tip 5: Bağımsızlık, çalışanların ahlaki inançları tarafından yönlendirilmelerinin ne derece beklendiğini ifade etmektedir (Bu örgütte, insanların kendi kişisel ve ahlaki inançlarına uymaları beklenmektedir). (Grobler, 2016:5-6).

### 2.5.2. Örgütsel Güven ve Güven İklimi

Örgütler, hayatta kalabilmek için çevredeki zorluklara duyarlı olan, bilgi ve bilgi paylaşımından korkmayan, kendi inançları ve takım inançlarını savunabilen bireylere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, örgütler özgüven sahibi, bilgilerini paylaşmaktan çekinmeyen ve çevresel tehditlere cevap vermede proaktif olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle çağdaş yönetim uygulamaları örgütsel ses davranışını güçlendirmekte ve örgütlerde demokrasi ve güvenin geliştirilebilmesi için örgütsel sessizliği önlemektedir (Dağtekin, 2017:16).

Örgüte sadık olma konusunda gönüllü olan çalışanlar, örgüte özgü becerileri öğrenmekte ve iş performanslarını artırmak için daha yaratıcı davranışlar geliştirmektedir. Örgüt; çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler ve çalışanlara iyi refah sağlanması, çalışanların korunması, çalışanların bakış açısından kendilerine iyi davranıldığını hissetmeleri ve örgütü güvenilir olarak görmeleri ve kariyer gelişimi anlamına gelmekte ve bu çalışanların iş yerlerinde yenilikçi davranışlarını artırmalarını ve daha fazla çaba harcamalarını sağlamaktadır (Yu vd., 2018:5).

Basit olarak ifade etmek istenirse; toplum, örgütteki üyeler de dahil olmak üzere güvensizlikler ile doludur, böylece insanlar maske takarak kişisel

görevlerini yerine getirmekte ve çalışma ortamı vasat hale gelmektedir. Bir örgütte insanlar arasında ortaklık ortaya çıkmakta ve bu ortaklığın başarısı da güven derecesine ve güvene bağlıdır (Jiang ve Chen, 2017:2058).

Narang Leenu ve Lakhwinder (2011)'a göre, örgütsel güven, bir örgütün çalışmasında hem bireylerin hem de grupların önemini belirtmektedir. Örgütsel güvenin oluşum ve gelişimini tartışmak için araştırmacılar, farklı yönlerden çeşitli anlam ve boyutlar ileri sürmektedir.

Anderson ve diğerleri (2012), örgütsel güveni beş boyutta incelemektedir.

(1) Örgütsel güven, bireysel psikolojik bir durum olarak kabul edilmiştir.

(2) Örgütsel güven, algılanan deneyimler olarak göz önüne alınmıştır.

(3) Örgütsel güven, başka bir şahsın mülkiyetinde anlamlı bir beklenti ve itimadına yönlendirilmiştir.

(4) Örgütsel güven, riskleri aktif olarak üstlenme niyetidir.

(5) Örgütsel güven, genel durumlar ile değişebilmektedir (Aktaran: Jiang ve Chen, 2016:2059).

Buna ek olarak örgütsel güven, kişisel çatışma, sonuç belirsizliği ve problem çözmeyi içeren birçok durumla ilişkilendirilmektedir. Güven kavramı kişisel ilişkilerde kilit bir bileşen olduğundan, örgütsel ortamda önemli bir etkiye sahiptir (Paçacı, 2019:12).

Örgütte beraber çalışan kişiler arasında kişisel çatışmalar olması örgütsel güveni zedelemektedir. Bu kişiler herhangi bir sorunun çözülmesi ya da herhangi bir fikir alışverişi için bir araya geldiklerinde ortaya daha büyük problemler çıkmaktadır. Sorunları çözmek için bir araya gelen bu kişilerin sorunun bir parçası olması, bu durumda kaçınılmazdır. Bu durumda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler çalışanlarının iyi tanımalı ve herhangi bir çatışma durumunda ne yapacakları ile ilgili önceden fikir sahibi olmalılardır. Çünkü bir örgütte etkin hizmet sunulabilmesi örgütün kilit bileşeni olan çalışanların birbiriyle iyi geçinmelerine ve birbirlerine güven duymalarına bağlıdır.

### 2.5.3. Marka İmajı Oluşturma

Marka, örgütlerin gücünün ve değerininin bir göstergesi olarak nitelendirilebilmektedir. Marka değeri tanımlamasında hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, geniş bir bakış açısı gerekmektedir. Marka stratejileri, örgütlerde kurum stratejileri bağlamında avantajlarına ve tüketicilere göre ortaya çıkmaktadır. Dünyanın hızlı bir şekilde küreselleşmesi, başka bir deyişle, her geçen gün azalan ve sonuç olarak daha fazla üretim yapan bir toplum oluşumu ile ürün çeşitliliğinin arttığı serbest piyasa koşullarında, örgütler markalaşabilmek için daha fazla para ve çaba harcamaya başlamıştır. Markalaşma, örgüt ve ürün için bir kimlik oluşturmakta ve neredeyse bütün insanlar bu kimliğe, bazı karakteristik özelliklerini vermektedir (Durmaz ve Yaşar, 2016:48).

Markalar her zaman, kendi iş kategorileri içinde birbirleri ile ve tüketicinin dikkatini bir seviyede çekmek isteyen tüm markalarla rekabet etmektedir. Bu rekabet sebebiyle sadece farklı olmak yetmemektedir. Markaların, farklı olduklarını göstermeleri ve iletmeleri gerekmektedir, bu da müşterilerin bu farkı anlamalarını kolaylaştırmaktadır. Tüketiciler, tanıdık logolar, semboller ve ticari markalar tarafından güvenceye alınmaktadır. Tanıdık olabilmek için, markaların, değişimin ötesine geçmek ve tanınabilir olarak kalmak için zaman içinde merkezi bir fikir edinmeleri gerekmektedir. Etkili bir marka kimliği, bir kurumu gelecekte değişim ve büyüme için konumlandırmaktadır ve gelişen bir pazarlama stratejisini desteklemektedir (Išoraitė, 2018:4).

Marka imajı, markanın gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır, çünkü marka imajı daha sonraları müşteri kitlesinin bir ürün ya da hizmeti denemesi ya da kullanması ve belirli bir deneyim sahibi olması için bir rehber haline gelmektedir (marka deneyimi). Ardından da tüketicinin markaya sadık mı yoksa sadece fırsatçı mı olacağını belirleyen bir deneyime yol açmaktadır. Tüketici ya da izleyici kitlesinden kaynaklanan çeşitli faktörler ve tüketici ya da izleyici dışındaki çevresel faktörlerden oluşan marka imajı, hem ürün markası, hem de kişisel marka, kurum ya da şirket markasıdır. Bu çeşitli

faktörler marka imajının oluşması ile birlikte onu temsil eden ve arasında kimlik boyutu (marka kimliği), kişilik boyutu (marka kişiliği), çağrışım boyutu (marka çağrışımı), tutum ve davranış boyutu (marka tutumu ve davranışı) ve ürün karı, avantajı ve yetkinliği boyutu (marka karı ve yetkinliği) bulunan ana boyutlara yansımaktadır. Bu boyutların belirginliği ile araştırmacılar ve karar vericileri yukarıda bahsi geçen boyutları ölçerek ve değerlendirerek ürünün, kişinin, kurumun ya da şirketin marka imajının ne ölçüde güçlü olduğunu ölçebilmekte ve görebilmektedir. Bu boyutlar tüketici kitlesinin aklında ne kadar güçlü ve olumlu bir yere sahipse, bir ürün, kişi, kurum ya da şirketin marka imajı da o kadar olumlu ve güçlüdür (Wijaya, 2013:63-64).

Marka imajı markanın tüketiciler üzerindeki izlenimidir. Tüketicinin algısı marka imajının yerleşmesi ve korunması için oldukça önemlidir. Her örgüt marka imajını etkili bir şekilde yönetmeli ve hizmet verdiği sektörde markalaşmaya çalışmalıdır. Çünkü ancak markalaşan örgütler sektörde yer edinebilmekte ve bu sayede edindikleri yeri koruyabilmektedir.

Marka imajına sahip olabilmek için etkili stratejiler geliştirmek, kaliteli mal ve/veya hizmet sunmak, müşteri tatminine önem verildiği kadar çalışan tatminine de yoğunlaşmak gerekmektedir. Marka imajı örgütlerinin tanınabilirliğini artırmakta ve daha fazla müşteri çekmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca iyi bir marka imajı yaratmayı başaran örgütler daha fazla kar etmekte ve daha kaliteli mal ve/veya hizmet sunabildikleri için rekabet avantajı da elde etmektedir. Marka imajının iyi yönetilmediği örgütler başta sessizlik olmak üzere çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır**.**

## 2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Çalışan sessizliğinin, çalışanların kendileri üzerinde de birçok etkisi bulunmaktadır. Umursamaz olan çalışanlar, çoğunlukla görmezden gelinen çalışan sessizliğinin bir ürünü olarak ve idare etme, geçinme davranışı geliştirerek, kendilerini makine dişlisi gibi hissetmeye eğilimlidirler. Çalışanların bu davranışının bir sonucu olarak bazen, depresyon ve diğer sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır. Bu çalışanlar bazen, işyerinde karşılaştıkları

problemlere çare aramak için bu problemleri daha kötüye götüren hap ve alkole başvurmaktadır. Çalışanların üzerindeki etkilere başka bir örnek araştırmacı Subrahmaniam Tangirala tarafından şöyle verilmiştir; çalışan sessizliği, çalışanlar psikolojik problemlerle uğraştıkları ve değişim imkânını görmekte sıkıntı yaşadıkları zaman, çalışanın kişisel mutluluğunu etkilemekte, stresi artırmakta ve kendilerini suçlu hissetmelerine neden olmaktadır (Shojaie, 2011:1733-1734).

Örgütsel sessizlik, örgütün içsel iletişim kanallarını tıkayarak örgütün bütün fonksiyonlarına zarar veren istenmeyen bir yapı yaratmaktadır (Avan vd, 2016:281).

Susturma, var olan patriarkal yapıların ve süreçlerin güç ve güçsüzlük pozisyonlarının güçlendirilmesinin istenmeyen sonuçlarına yol açmaktadır. Susturmanın kati, değişimci ya da seçici olması çalışanların karşılaştıkları sorunların anlaşılmasını kolaylaştırmamaktadır. Sonuç olarak yönetim fikirlerinin yöneticilerin ve çalışanların davranışları üzerindeki etkisi yadsınamaz. Sonuç olarak, yaratıcı fikirler için doğru bir ödüllendirme sisteminin var olması, yönetici ve denetçilerin ilişkisel beceriler hususunda eğitilmesi, bazı kuralların çalışanların davranışlarını geliştirmek için düzenlenmesi, örgütün çalışma grupları hakkında karar verilmesi, örgüt kültürünün öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmeyle ilişkili olarak değiştirilmesi ve insan kaynakları yönetimini geliştirmek amacıyla karar verme becerileri eğitimi için bazı programlar düzenlenmesi önerilmektedir (Beheshtifar vd., 2012:281).

Çalışanları motive ve tatmin eden elverişli çalışma ortamları daha yüksek iş performansı sağlamaktadır. Çalışma koşulları, çalışanlara kendilerini çaresiz ve yetersiz hissettiren bir sessizlik iklimi yaratmamalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar örgütte çalışmaları gerektiği için ya da çalışmak zorunda oldukları için işe devam etmektedir. Özgüvenlerini, motivasyonlarını ve istenmeyen durumları değiştirmeye gönüllülüklerini ve örgütsel amaçlar üzerindeki inançlarını kaybetmektedirler. Çalışanlar, tehdit olarak görülen ve yöneticiler tarafından yanlış yorumlanmış durumlar hakkında konuşmak istememektedirler. İstenmeyen örgütsel durumları değiştirmenin bir olanağı

olmadığını düşüncesindelerdir ve sonuç olarak harekete geçmeyi reddederler. Buna öğrenilmiş çaresizlik denmektedir. Sessizlik iklimi çalışanlara, örgüte karşı duygusal davranma şansı tanımamaktadır (Sayğan, 2011:224).

Çalışan sessizliği, örgütler için işlevsiz bir davranıştır ve sonuç olarak, çalışan sessizliğine katkıda bulunan faktörlerin anlaşılması örgüt yönetimi için önemli bir konudur, çünkü yöneticiler bu faktörleri göz ardı ettiklerinde ciddi şekilde olumsuz örgütsel sonuçlar doğabilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2018:2).

Brinsfield, (2009: 85-86)'a göre çalışan sessizliğinin pozitif ya da negatif, psikolojik ya da instrumental sonuçları olabilmektedir. Hatta bu çıktılar aynı kişi için aynı anda hem pozitif hem negatif, ya da bir kişi için pozitif, diğeri için negatif olabilmektedir. Sessizliğin sonucunun pozitif ya da negatif olması, çoğu zaman bakış açısına bağlıdır. Örneğin, denetimcisi tarafından gerçekleştirilen etik olmayan bir davranışa şahit olan bir çalışan sessiz kalmanın bir sonucu olarak eş zamanlı bir şekilde olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaşayabilmektedir. Sessiz kalmak çalışanı yöneticisi tarafından misillenmekten koruyabilmektedir (pozitif sonuç). Aynı zamanda, çalışan etik olarak yanlış olduğunu hissettiği bir şeyler hakkında konuşmadığı için suçluluk ya da utanç hissedebilmektedir (negatif sonuç). Dahası, yöneticinin bakış açısından sessizliğin sonucu, muhtemelen yöneticinin etik dışı davranışının sonuçlarından kaçınmasını sağladığı için pozitif olarak algılanmaktadır. Kurbanın bakış açısından ise etik olmayan davranış, sessizliğin sonucu olarak çok negatif olarak algılanmaktadır.

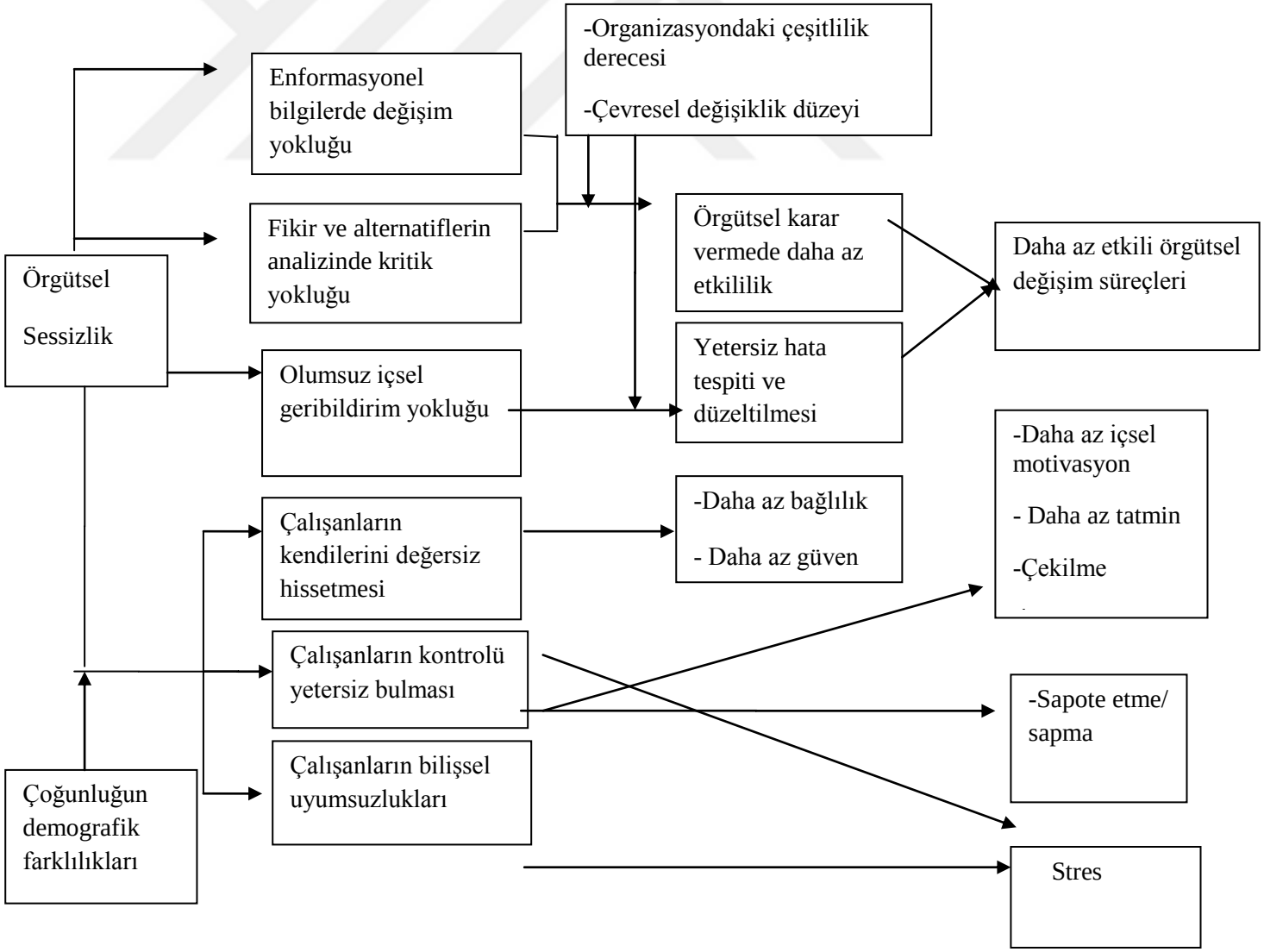
Sessizlik, bireyleri psikolojik ve/veya instrumental olarak etkilemektedir. Bireyin sessiz kalmasının altında yatan nedenler psikolojik sonuçlara bağlı olabilmektedir. Örneğin, kendisini potansiyel zarardan korumak için sessiz kalan bir bireyin, başkalarına yardımcı olma nedeniyle sessiz kalan bir bireyden daha olumsuz bir tutum geliştirmesi veya daha olumsuz bir etki deneyimlemesi muhtemeldir.

Arcasoy (2017:35-36), örgütsel sessizliğin örgütsel ve bireysel sonuçları olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel sessizlik, önce bireye ve zamanla örgüte oldukça zarar veren bir konudur. Bireyin çeşitli nedenlerle sessiz kalması motivasyonunun düşmesine, işe karşı isteksizliğe, devamsızlığa, iş tatminsizliğine ve zamanla öğrenilmiş çaresizliğe neden olabilmektedir. Sessizlik arttıkça örgütte bazı şeyler ters gitmeye başlamakta, yöneticiler bu sorunların farkına zamanında varmazsa sorunlar içinden çıkılamayacak hale gelmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik hissedildiği anda müdahale edilmeli, sonuçları telafi edilemez hale gelmeden bir çözüm bulmaya odaklanılmalıdır. Ayrıca bu konuda yöneticinin tutumu da oldukça önemlidir. Yöneticiler, ters giden durumları zamanında fark edebilecek ve çözebilecek vizyona ve isteğe sahip olmalıdır. Yöneticinin sorunları görmezden gelmesi halinde örgüt içinde genel bir çaresizlik ortamı oluşabilmektedir.

Morrison ve Miliken, 2000 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin etkilerini aşağıdaki tablo ile açıklamışlardır.

**Şekil.3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri**



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## 3. SOSYAL KAYTARMA

### 3.1. SOSYAL KAYTARMA VE SOSYAL ETKİ TEORİSİ

"Birçok el iş için ışık tutar" diye eski bir söz bulunmaktadır. Bu söz, iki sebepten dolayı ilginçtir. Birincisi, toplumsal yaşamın vaatlerinden birini gerçekleştirmektedir; sosyal örgütle birlikte insanların bireysel amaçlarını toplu eylemler ile daha kolay gerçekleştirebilmeleridir. Birçok el mevcut iken insanlar, sıklıkla birkaç el var iken olduğu kadar sıkı ise daha az umut vaat eden bir yoldur- birçok el var iken insanlar, çalışmaları gerekenden daha az çalışmaktadır (Latane vd., 1979:1).

İlke ve Bilgiç'e göre (2011:301) sosyal kaytarma, grup üyelerinin bireysel motivasyonlarını düşürmesi olgusu ve kişilerin bireysel şekilde çalışmak yerine birlikte çalışırken daha az çaba harcaması eğilimi olarak ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Karadal ve Saygın, 2013:207).

Takımlara ait olma, rakip çevre içerisinde hayatta kalmak için anahtar bir konudur ve insanlık tarihindeki ilk takım zamanlarında, barınak gibi arka plan kaynaklarının bakımı ve daha modern zamanlarında ise şüphesiz ki kişinin kendi kariyerine ve refahına destek olması açısından çok önemliydi (Dick vd.,2009:235).

Sosyal bilim araştırmacıları (Kerr & Bruum, 1981; Latane & Nida, 1980) sosyal kaytarmanın etkisini açıklamak amacıyla sosyal etki teorisini kullanmıştır. Bu teoriye göre, bir takımdaki her toplumsal güç hareketi takım üyeleri arasında dağıtılmıştır. Sonuç olarak, ne kadar fazla birey grup çıktılarına katkıda bulunursa- ki her birey iyi performans sergilediği için daha az baskı altında hissetmektedir- bir görevi yerine getirmek için sorumluluk daha fazla insan arasında bölünmektedir. Sonuçta her takım üyesi maksimum çaba sarfetmek için daha az sorumluluk hissetmektedir ve sosyal kaytarma ortaya çıkmaktadır. Sosyal kaytarma olgusunu anlamanın başka bir yolu ise sosyal kaytarmanın meydana geldiğini kabul etmektir çünkü insanlar

kendileriyle ekip üyelerinden daha fazla ilgilenmektedir (Aktaran: Lunenburg ve Lunenburg, 2015:9).

Başka bir deyişle, bireyler, kendi çabalarının başkalarının ortaya koydukları çabadan daha ayırt edilemez olduğuna inandıkları zaman, sonuçlara yönelik performans beklentileri azalmaktadır. Bunun tam tersi, görev görünürlüğü yüksek olduğu zaman bireyler çabalarının çalışma arkadaşlarının çabalarından ayırt edilebilir olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, görev görünürlüğünü düşük olduğu zaman bireyler sosyal kaytarmaya yönelecektir çünkü çabadaki artış ya da düşüş farkedilmeyecek dolayısıyla bir ödül ya da yaptırım ortaya çıkmayacaktır (Linen.,vd., 2004:288).

Kravitz ve Martin (1986: 936-941); sosyal kaytarma ile ilgili çalışmaların, 1913 yılında, hayvanların etkinliği, insanlar ve çeşitli tarımsal uygulamalarda kullanılan makinelerle ilgilenen Fransız ziraat mühendisi Max Ringelmann'ın çalışmalarından doğduğunu belirtmiştir. Ringelmann öğrencilerin ve bazı mahkumların katıldığı bir deneyde, takım büyüklüğü ile her takım üyesinin sarfettiği efor arasında negatif bir kolerasyon olduğunu gözlemiştir. Bu gözlem daha sonraları Ringelmann Etkisi olarak onuruna verilmiştir. Ringelmann, bir ipi çeken insanların oluşturduğu deneyinde, üye sayısı arttıkça takımın genel performansında bir azalış olduğunu gözlemlemiştir. Mahkumları içeren ve mahkumların her birinin bir levyeyi değirmen fabrikasına güç sağlamak için elle çevirdiği benzer bir deneyde, daha fazla erkeğin işe dahil olmasıyla, her erkeğin arzu edilen sonuca ulaşabilmek için yanındakine güvendiğini gözlemlemiştir. Ayrıca Ringelmann, bazılarının ellerini levyeyi takip etmeye hazır hale getirdiği halde, bazılarının ise levyenin ellerini çekmesine izin verdiği ölçüde ileri gittiklerini gözlemlemiştir (Aktaran: Pabico, vd., 2015:3).

Takımlarda farkındalık kavramı çok önemli bir kilit nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım üyelerinin neden çalıştıkları örgütte olduklarını, hangi amaca hizmet ettiklerini bilerek hareket etmeleri grup performansını artırmak için önemli bir etkendir. Grup performansının artması takıma ve dolayısıyla örgüte birçok yönden avantajlar sağlamaktadır.

Pe~narroja vd., (2017:426-427) 'ne göre farkındalık, takım hedefleri için bireylerin toplu görevlere yaptıkları katkılar ve toplu görevlerin önemi hakkında bilgi sağlamakta olduğundan, bu, takımlar için takım çalışması sürecinde açıklığın ve şeffaflığın artması ile sonuçlanmaktadır. Takım üyeleri, diğer çalışanların ne yaptığı hakkında (çıktı geribildirimi) ve takım çalışmasının ne kadar etkili olduğu hakkında (süreç geribildirimi) tarafsız bilgiye sahip olduklarında, toplu görevler daha gözle görülür olmaktadır. Dahası, takım üyeleri akranlarının gerçek performanslarına daha doğru bir şekilde detaylandırabilmekte, sonuçlar olumsuz ise diğerlerinin kaytardığı ile ilgili şüpheleri azaltmakta ve kendi katkılarının takım için ne kadar vazgeçilmez ya da benzersiz olduğunu görebilmektedir.

Üstelik, takımlara geribildirim verildikten sonra, rehber eşliğinde bir düşünme süresini de dahil etmek, üyelerin girdilerinin benzersiz olduğu algılarını güçlendirebilmektedir.

## 3.2. SOSYAL KAYTARMANIN SEBEPLERİ

Örgütlerdeki sosyal kaytarmanın sebepleri örgütsel ve yönetimsel uygulamaların neden olduğu, üyeler arasındaki negatif tutum ve davranışlar olarak özetlenebilmektedir. Özellikle iş arkadaşları arasındaki güveni ve yöneticilerin adalet algısını ve motivasyonunu azaltan davranışlar sosyal kaytarmaya sebep olmaktadır. Bu bağlamda, üyelerin olumsuz tutum ve davranışlara yol açan politik davranışları sosyal kaytarmanın arkasındaki sebeplerden birisidir (Himmetoğlu vd., 2018:4).

Çalışan motivasyonunun artması ile sosyal kaytarmanın azalabileceği göz önünde bulundurulduğunda, motivasyon teorilerinin sosyal kaytarmaya ışık tutması beklenmektedir. Bu nedenle motivasyon teorilerine göz atmak gerekmektedir.

## 3.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

### 3.3.1. Kendini Gerçekleştirme Kuramı

Kendini gerçekleştirme kavramı ilk kez Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi içerisinde geçmektedir. Maslow'un Teorisi, motivasyon teorileri içerisinde yer almaktadır. Motivasyon bir örgütte çalışanlar için çok önemli bir kavramdır. Motive olmuş bir çalışanın iş başarısı, işe bağlılığı ve iş tatmini oldukça yüksektir.

Bdubi (2017: 49-50)'ye göre motive olmuş bir çalışanın elde tutulması kolaydır; dolayısıyla çalışanları değiştiren örgütün, mali durumunu korumakta, ayrıca çalışanları işlerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak günlük işlerde daha fazlasını başarmaya teşvik etmektedir. Yönetim, diğer önemli konularla ilgilenecek zamanı bulacaktır çünkü motive olmuş işgücü, denetime ve üretime yardım edebilecek takımlar oluşturubilmektedir.

Motivasyon bir örgütteki çalışanların üretken olabilmesi için çok gereklidir ve yönetim ya da liderlik tarzı işleyişte oldukça önemli rol oynamaktadır. Motivasyon sadece finansal ödüllere dayandırılmamalıdır, fakat finansal olmayan ödül yöntemleri de çalışanlardan en iyi sonuçları almak için kullanılabilmektedir. Bireylerin kendi beklentileri olmasına rağmen, çalışanlara iş tatmini getirmeye elverişli teorileri uygun hale getirmek ve geliştirmek liderliğin sorumluluğudur. Bununla birlikte, kullanılacak tek bir teori bulunmamaktadır, bu teorilerin bir karışımı kullanılabilir. İşgücünü güçlendirmek açısından, çalışanlar teşvik edilmeli ve çalışanlara nasıl motive olabilecekleri ile ilgili kaygılarını dile getirmek için bir platform verilmelidir. Performans değerlendirmeyi izleyen ödüller ve promosyonlar, çalışanların morallerini ve geridönüşümlerini artırmak için kullanılabilmektedir. Bütün çalışanlar, örgütün hedef ve vizyonunu anlamalı ve bu hedef ve vizyona ulaşabilmek için beraber çalışmalıdır. Çalışanlar görevlerini, eğer verimli üretim ile olumlu sonuçlar alınacağı konusunda motive edilir ve ilham verilirse özenle ve sebat ederek yerine getirirler. Sonuç odaklı örgütler, hedeflerine ulaşmak için çalışanlarını motive etmek hususunda ellerinden gelen her şeyi yapmaktadır.

Hinduizme göre (Kakar, 1968), bir insanın yaşam döngüsünde dört aşama bulunmaktadır. Yaklaşık olarak yirmi yıl süren bu süreç, brahmaçarya ya da bekar öğrenci olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç boyunca birey, bir meslekle uğraşmalarına ve bir aile kurmalarına yardım edecek bilgi ve tecrübe kazanmaya odaklanmaktadır. Gelecek yirmi yıl sürecek olan ikinci aşama, grihasta ya da hane halkı olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama boyunca, birey sevgiye, aile hayatına ve bir meslek sahibi olarak zenginlik arayışına odaklanmaktadır. Üçüncü aşama, vanaprasta ya da sosyal görevli olarak adlandırılmaktadır ve yaklaşık yirmi yıl kadar sürmektedir. Bu aşama boyunca birey, aileye ve kaynak arayışına odaklanmayı azaltmakta ve odağı toplum ve toplumsal davalara doğru kaydırmaktadır. Hayatın ölüme kadar süren dördüncü ve son aşamasına sanyasa veya münzevi denmektedir. Bu süreç boyunca birey, ruhsal aydınlanma arayışı ve yalnızlık içinde dünyada yer alan zevklerin çoğundan vazgeçmektedir. Birey aydınlandığı zaman insanlığa hizmet etmek ve telkin için topluma geri dönebilmektedir. Hane halkından sosyal görevliye geçiş, Maslow'un bireyselleşme odağını, kişinin kendi ihtiyaçlarından sosyal ihtiyaçlara kaydırdığı kendini gerçekleştirme süreciyle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Sosyal görevliden münzevi hale geçiş, Maslow'un hiyerarşisindeki nihai ihtiyaç olan kendini gerçekleştirmenin başarılması ile ilişkilidir (Aktaran: Souza'D ve Gurin, 2016:2).

Örgütlerde kendine güvenen, işine ve çalıştığı kuruma ve birime bağlı, iş motivasyonu yüksek, kendini gerçekleştirebilmiş çalışanlar oldukça dikkat çekmektedir. Kendini gerçekleştirebilmiş bir bireyin farkındalığı yüksektir, çevreyi daha iyi analiz etmekte, sorunlara daha ılımlı yaklaşmakta ve daha mantıklı çözümler üretebilmektedir. Bu özelliklere sahip olan bireylerin iş başarısı ve iş tatminleri diğerlerine göre da daha yüksek olacaktır.

### 3.3.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Bilişsel değerlendirme teorileri bir sürü bilişsel boyutun (değer/sınırlama dahil, ancak bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla) duygusal

deneyim ve duygusal etkileri faydalı bir şekilde ayırt ettiğine vurgu yapmaktadır (Lerner ve Tiedents, 2006:117).

Buna ek olarak, bireylerin incitici bir olayın hedeflerine uygunluğu ile ilgili algıları (birincil değerlendirmeler) ve konuşmacıdan gelen böyle mesajların sıklığı ve kasıtlılığına ilişkin algıları (ikincil değerlendirmeler), incitici olaylarla başa çıkmadaki tepkilerini öngörmelidir. Değerlendirme süreçleri, bir takımdiğer olumsuz duygulara ilişkin kapsamlı olarak çalışılsa da, başa çıkmanın öngörülmesine ilişkin rolü büyük ölçüde test edilmemiştir (Bippus ve Young, 2012:178).

Bilişsel değerlendirmeler, Lazarus'un stres ve başa çıkma teorisinde merkezi rol oynamıştır. Bilişsel değerlendirme bireyin sağlıkla ilgili olayları sürekli olarak incelediği bir değerlendirme sürecidir. Birincil değerlendirmeler, bireyin fiziksel ve/veya psikolojik sağlığı için neyin söz konusu olduğunu ifade etmektedir ve ikincil değerlendirmeler bireyin olayla başa çıkmak için hangi stratejilerin uygun olduğuna dair inancı değerlendirilmektedir. Lazarus'a göre, birincil ve ikincil değerlendirmelerde yer alan temel sorular sırasıyla: Başım belada mı ya da bundan fayda sağlıyor muyum? Ve bununla ilgili bir şey yapılabilir mi? (Aktaran: Benness, 1989:19-20).

Lazarus, çıktıları öngörmenin ve hasarı minimize etmek ya da hasardan kaçınmak için harekete geçme kabiliyetinin bilişsel süreç için ve bireylerin yaşamın taleplerine uyum sağlayabilmesi için önemli olduğunu savunmaktadır. Birincil değerlendirmeler, ikincil değerlendirmeler ile bağlantılıdır ve her ikisi de değerlendirme süreçleridir. Birey, olayın konu dışı, iyi niyetli ya da stresli olduğuna dair birincil değerlendirme yapabilmektedir. Bir olayın konu dışı olduğuna dair belirtiler gösteren bir değerlendirme, olayın birey üzerinde iyi veya kötü bir etkiye sahip olmayacağına işaret etmektedir. Bir olayın iyi niyetli olduğuna dair belirtiler gösteren bir değerlendirme, olayın sonucunun birey için faydalı olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, olay stresli olarak değerlendirildiğinde, bir tehdit, zorluk ya da kayıp olarak değerlendirilebilmektedir.

Eğer, birey olayın sonucunun zararlı ve kötü etkiye sahip olduğuna inanıyorsa, olay tehdit olarak değerlendirilmektedir. Bir olayın potansiyel

olarak zararlı olduğunu öngörme kabiliyeti, bireye ne yapabileceğini belirleme imkanı vermektedir (ikincil değerlendirme).

Eğer olumlu bir sonuç elde etme potansiyeli var ise, bir olay zorluk olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, öngörme yeteneği bireyin ne yapabileceğini değerlendirmesini sağlamaktadır. Son olarak, bir olay kayıp olarak değerlendirilebilir. Bu, zarar veren bir şeyin zaten gerçekleştiğini ve bireyin bu zarara karşı nasıl tepki vereceğini değerlendirmesi gerektiğini göstermektedir. İkincil değerlendirme yapılırken, birey hangi başa çıkma stratejilerinin uygun olduğunu belirlemekte ve bu stratejilerden hangilerinin en iyi yönetebileceğini ve durumla başa çıkabileceğini değerlendirmektedir. Süreç boyunca birey, bu stratejilerin etkin olup olmadığını değerlendirmek için durumu yeniden değerlendirmektedir (Aktaran: Benness, 1989).

### 3.3.3. Beklenti-Değer Kuramı

Beklenti-değer teorisi motivasyonel teorisi, insanların seçimleri, süreklilikleri ve performanslarının bir aktivitede başarılı olma kabiliyetleri ile ve aktiviteye verdiklerin değerin derecesi ile ilgili inançları ile açıklanmasını öneren bir başarı motivasyon teorisidir (Nelson, 2011:16).

Bu modele göre, beklenti ve değer, bireylerin davranışlarını yönetme ve kontrol etmede iki temel faktördür. Beklenti, bireyin bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirdiği bir davranış olasılığını ifade ederken; değer, birey için bu hedefin ne ölçüde önemli olduğu ifade etmektedir.

Beklenti-değer teorisine göre, bireyler seçim/seçimlerinde birçok seçeneği göz önünde bulundurmaktadır. Bireyler, karşılaştıkları seçenekleri karşılaştırdıktan sonra yapılması muhtemel olan göreve yönelmektedir. Dahası, seçilen görevin bireyler için çekici, kolay, ulaşılabilir ve akla uygun olması da önemlidir. Bireyler seçtikleri görevi başarabileceklerine bir kere ikna olduklarında, bu onların bu görevi başarmak için bir dereceye kadar motive oldukları anlamına gelmektedir (Yurt, 2015:289).

### 3.3.4. İhtiyaç Kuramı

Abraham Maslow bir klinik psikolojist idi ve insan ihtiyaçlarını önceden, baskınlık sırasına göre en düşükten en yükseğe beş kategoride sınıflandırmıştı. Maslow, insanoğlunu tatmin etmek istediği ihtiyaçlar ile motive olan istek sahibi bir varlık olarak görmektedir. Maslow, bu ihtiyaçların evrensel olduğuna inanmakta ve daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden önce, daha düşük seviyedeki ihtiyaçların kısmen tatmin edilmesi gerektğine inanmaktadır. Maslow, bir ihtiyaç bir kere karşılandığında, artık davranışlar üzerinde egemen olmadığını ve diğer ihtiyacın yerini almak için ortaya çıktığına dikkat çekmektedir (Adiele ve Abraham, 2013:141).

Psikolojik ihtiyaçlar, üçgenin altında yer alan ihtiyaçlardır ve en düşük derecedeki ve en temel olanı içermektedir. Bu, yemek yemek, hava, su ve barınma gibi temel biyolojik ihtiyaçları içermektedir.

Maslow'a göre, örgütler çalışanlara yeterli yaşam koşullarını sağlayabilecek bir maaş vermelidir. Buradaki mantık, aç olan bir çalışanın örgüte herhangi bir katkı sağlayamayacağı yönündedir.

Güvenlik ihtiyaçları, ihtiyaçların ikinci seviyesini oluşturmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları, psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar, her hangi bir tehdit ya da zararın olmadığı güvenli bir çalışma ortamınına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Buradaki mantık, herhangi bir zarar içermeyen ortamda çalışanların, işlerini herhangi bir hasar korkusu olmadan yapmalarıdır.

Sosyal ihtiyaçlar, ihtiyaçların üçüncü seviyesini oluşturmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar, bağlı oldukları (sevilme ihtiyacı ve diğer insanlar tarafından kabul görme ihtiyacı gibi) ihtiyaç ile ilgilidir. Bu ihtiyaçların karşılanması için örgütler çalışanların piknik ya da bowling gibi sosyal aktivitelere katılımını teşvik etmektedir.

Saygı ihtiyacı ihtiyaçların dördünci aşamasını oluşturmaktadır. Saygı ihtiyacı, özsaygı ve diğerleri tarafından tasvip edilmeyi içermektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, üçgenin en alt aşamasını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaç, en yüksek potansiyele sahip olanları geliştirme kabiliyetine sahip olma ihtiyacını içermektedir. Buradaki mantık, kendi kendini gerçekleştiren çalışanların, örgütün insan kaynağındaki değerli varlıkları temsil ettikleridir (Kaur, 2012:1062).

### 3.3.5. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı 1960'lı yıllarda Adams tarafından keşfedilmiştir. Adams, kişilerin kendilerine eşit davranılmasını istemesinin bu teorinin temelini oluşturduğunu belirtmiştir. Teoride 4 temel kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar; kişi, diğer kişi, ödüller ve katkılar. Kişi kendisinin diğerleri ile benzer durumda olduğunu görürse, durumu adil olarak kabul etmektedir. Ancak kendisinin diğerlerinden daha az ödüllendirildiğini algılarsa eşitsizlik hissetmekte, tam tersi kendisinin diğerlerinden daha fazla ödüllendirildiğini algılarsa da suçluluk hissetmektedir (Semerci, 2005:23-24).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre (1963); çalışanlar kendilerine iyi davranıldığını hissettiklerinde, motive olma olasılıkları yüksek olmakta ve bu motivasyon, pozitif iş davranışları ve tutumlarına dönüşmektedir. Bununla birlikte, eğer bir çalışan kendisine adaletsiz bir şekilde davranıldığını hissettiğinde, kendini motivasyondan yoksun hissetme olasılığı daha yüksektir ve negatif iş davranışları ve tutumları göstermeye eğilimlidir. Bu çalışan, aldığı çıktıyı (ödemeler, onaylanma, personel geliştirme, tatmin ve güvenlik) diğer çalışanların çıktıları ile karşılaştırarak adaleti ölçmektedir. Kısacası çalışanlar, kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığını diğer çalışanlarla kıyaslama yaparak belirleme eğilimindedir. Çalışanlar katkılarının (zaman, çaba ve yetenek gibi) ödüllerine uygun olup olmadığını karşılaştırabilmektedir. Aslında, çalışanların bütün beklentilerinin karşılanma olasılığı bulunmamaktadır ve çünkü ödüller sıklıkla yönetim tarafından belirlenmektedir ve dolayısıyla çalışanların kontrolleri dışındadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, iş ortamında çalışanların adalet algılarını etkileyen çeşitli faktörlerin (liderlik tarzı, gelişim farklılıkları ve kaynakların yoğunluğu) gibi

bulunduğunun belirtmektedir. Bu teori, bu nedenle çalışanlarının katkılarının ödüllerinden fazla olması durumunda tatminsizlik yaşayacağını ileri sürmektedir. Çalışan tatminsizliği, düşük bağlılık seviyesi, artan devamsızlık ve bazen itaatsiz davranışlar yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yean ve Yusof, 2016:799).

Çalışmalarda özellikle eşitlik ve adalet algısına yönelik tepkilere ve eşitlik algısı ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanıldığı görülmektedir. Eşitlik algısının, demografik özellikler, tatmin, kalite algısı, güven algısı, sadakat, bağlılık ve niyet ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Çeti ve Hassan, 2019:4-5).

Başka bir deyişle bireyler, performansları ölçüsünde kendilerine eşit davranıldığını hissetmek istemekte ve bunu hissettikçe de motive olmaktadırlar (Önen ve Kanayran, 2015:52).

Bu teorinin temelinde iş bağlamında, insanların kendileri ve diğerleri arasında girdiler ve girdilerden elde edilen sonuçlar açısından karşılaştırma yapması yatmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar adil olmayan bir durum algıdaıklarında uygun davranışlarla bu durumu azaltmaya çalıştıkları eşitlik gerilimi yaşamaktadır. Çalışanlar performanslarını geliştirmek ve/veya geliştirilmiş ödülleri aramak için olumlu hareket edebilmekte ve ya da düşük maaş gerekçesi ile olumsuz davranabilmektedir (çalışmak için elverişsiz tutumlar sergileyebilmektedir) (Cong ve Van, 2013:213).

## 3.4. SOSYAL KAYTARMANIN ÖNERMELERİ

Sosyal kaytarma, sosyal kaytarmanın neden meydana geldiğini açıklamada sıklıkla kullanılan iki kavram ile ilişkilendirilmektedir; bedavacı teorisinin sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer grup üyesinin yükünü çekmekten kaçınmak için bireyin çabasını azaltması olarak tanımlanan enayi etkisidir.

Sosyal kaytarma araştırmaları, bir takıma ait üyelerin tek başına olan üyelerden daha fazla ipi göğüslemek için daha az çaba sarfetmesi eğiliminde

olduğunu belirten Ringelmann tarafından ip çekme deneyleriyle başlamıştır (Javeed vd, 2012:1).

Ringelmann'ın çabalarının yanı sıra, sosyal kaytarmayı birçok farklı şekilde ve bağlamda yorumlamak için çeşitli teorik açıklamalar ortaya çıkmıştır. Bu açıklamalar genellikle, tablo 3'te özetlenen dört temel teoriyi takip etmektedir (Vaghevi ve Lapointe, 2012:3).

**Tablo.4. Sosyal Kaytarmanın Başlıca Teorileri**

| **Teori** | **Açıklama** | **Kaynaklar** |
|---|---|---|
| Sosyal Etki Teorisi | Ekiplerdeki üye sayısındaki artış, yükün bireyler arasında bölünmesi sebebiyle bireyler üzerindeki baskıyı azaltmaktadır. | Latané et al. ( 1979). |
| Bedavacılık Teorisi | Bireyler elde ettikleri faydaları artırarak mantıklı şekilde kolay kazanım elde edebilmektedir. Kolay kazanım arzusu, örgütsel maliyetlerin, grup büyüklüğünün, menfaat farklılığının ve güdülerin bir fonksiyonudur. | Albanese& Van Fleet ( 1985) |
| Sosyal Karşılaştırma Teorisi | Bireylerin kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmek için dışarıdaki referans noktalarını dikkate alma eğilimleri bulunmaktadır. Böylece, bireyler kendi performanslarını meslektaşlarının performansları ile eşleştirmektedirler. | Festinger(1954); Goethals&Darley (1987) |

| | | |
|---|---|---|
| Sosyal Fayda Teorisi | ‘’Bireyler, iş arkadaşlarının anlamlı bir görevde kötü performans göstermelerini umduklarında bireysel olarak daha sıkı şekilde çalışacaktır’’ | Williams&Karau (1991) |

Sosyal kaytarma, hem küçük gruplarda hem de büyük örgütlerde gözlenen etkinliğin azalması olarak tanımlanan mantık dışı bir olgudur. Geçen yüzyıl boyunca araştırmacılar, sosyal kaytarma anlayışımızı artırmış ve sosyal kaytarmanın etkisini azaltan ya da artıran öncül faktörleri tanımlamışlardır. Sonradan ortaya çıkan örgütsel modeller bağlamsal performansa ve son olarak bağlamsal ve vatandaşlık davranışına yol açan örgütsel vatandaşlık davranışı ile başlayarak tasarlanmış ve geliştirilmiştir. Modelin her tipi, çalışan davranışını açıklamakla ve hangi durumlarda sosyal kaytarmanın ortaya çıktığı ile ilgili değerli bilgiler sağlayabilmektedir (Hildret, 2015:1).

Karau and Williams (1993) bireylerin kaytarma eğilimini azaltan ek faktörleri belirtmişlerdir; a) görev değeri, b) daha küçük grup büyüklüğü, c) tek olmak için katkı sağlamak, d) gerçekleştirilmiş performans standartları, e) grup çıktılarının değerlendirilmesi, f) görev anlamlı olduğunda yetersiz iş arkadaşlarını telafi etmek ve g) grup uyumu (Aktaran: Chen, vd.2014:653).

Jassawalla vd., (2009)’ne göre; görünüşe bakılırsa, takım üyeleri kaytardığı zaman, bu durum, emsallerinin iki tür alternatif tepki vermesine neden olmaktadır: (a) kaytaran üyeyi telafi ederler ya da (b) kendileri de kaytarmaya karar verirler. Bazı takım üyeleri çaba harcamaktan vazgeçmeye karar verdiklerinde ya da en azından kendi çabalarını artırmadıklarında bir önemli soru ortaya çıkmaktadır ve bu şartlar altında diğer takım üyeleri kendi bireysel çabalarını artırarak telafi etmeye karar vermektedir (Aktaran: Schippers, 2014:64).

Sosyal kaytarmada, her birey toplu çalışma yolu ile küçük emekler harcarken en dikkate değer avantajları elde etme ihtiyacı hissetmektedir (Noreen vd., 2017:32).

Piezon (2011:12), sosyal kaytarma önermelerini şu şekilde tablolaştırmıştır;

**Tablo.5. Sosyal Kaytarma Önermeleri**

| | | |
|---|---|---|
| Usül adaleti | Bireyin, grup üyeleri arasında tazminat ya da ödül dağıtımı algısı | Eğer adil dağıtılmayan ödül algısı varsa, birey kendi bireysel iş çabasını değiştirebilir. |
| Dağıtımsal adalet | Bireyin, dağıtımsal adalet ile ilişkili prosedür ve politikaları algılama adaleti | Eğer grup üyeleri arasında ödül dağılımını belirleyen yöntemler algılanıyorsa, birey kendi bireysel iş çabasını değiştirebilir. |
| Grup boyutu | Grubun resmi ya da resmi olmayan bireylerinin sayısı | Grup performansı, grup büyüklüğü ile artabilmesine rağmen, süreç kayıpları için fırsatların artması ile performans artışını beraberinde getirmektedir. |
| Grup normları | Grup üyeleri arasında davranış tutarlılığını sağlamaya yarayan grup içerisindeki bireysel davranışlar için temel davranış kuralları | Normlar, bireysel davranışların öngörülebilirliğini artırarak grubun durumundaki karmaşayı azaltmaya yardımcı olmaktadır. |
| Görev görünürlüğü | Kişinin bireysel çabalarının denetçi tarafından gözlemlendiği inancı | Bireyin göreve katkısı denetçi tarafından görünmediğinde, birey görevinin grup başarısı için kritik ya da önemli olmadığı algısına kapılmaktadır. |

| | | |
|---|---|---|
| Algılanan sosyal kaytarma | Grup üyelerinin, diğer grup üyelerinin sosyal kaytarma davranışı gösterdiğine inanması | Sosyal kaytarma, aslında grup üyelerinin sosyal kaytarmaya eğilimini etkilemek için grup bünyesinde meydana gelmek zorunda değildir. Grup üyeleri arasındaki salt sosyal kaytarma algısı, diğer grup üyelerinin kaytarmasını etkileyebilmektedir. |
| Bedavacı rolü | Görevi yerine getiren iş arkadaşlarının bedavacı ya da sosyal kaytarmacı hareketi | Bedavacı rolünü gerçekleştirmek, bireylerin adil olmayan usül adaleti ve dağıtımsal adalet algılarını artırabilmektedir. |
| Bedavacı etkisi | Bireyin, diğerlerini bireysel çabalarını azaltarak bedavacı rolü oynamaktan kurtulması | Bedavacı etkisine karşı koyamamak grup üyeleri arasındaki başarısız ödül dağıtımını etkilemek için bireysel bir girişimdir. |
| Gizlice dinleme | Birey tarafından gösterilen, tamamen halka açık bir foruma katılmaktan çekinme sosyal davranışı | Gizlice dinleme, grup üyelerinin potansiyel bağlılık algılarını ve grup performansına katkılarını artırmaktadır. |
| Vazifeden kaçma | Grup beklentilerinden veya grubun, bireylerin grubun ihtiyaçlarını karşılama isteğinden bağımsız olarak bireysel katkılarda azalma ya da tam eksiklik | Bu davranışın kapsamı diğer grup üyelerinin bireysel düzeyde katkı yoksunluklarını telafi etmek için bilgilerini artırma konusunda yetenekli ve |

| | | |
|---|---|---|
| | | gönüllü olmalarından direkt olarak etkilenmektedir. |
| Hakimiyet | Bireyin kural koyma, kontrol etme ya da başka türlü olarak diğer grup üyeleri üzerinde otoritesini kabul ettirme girişimi | Baskın grup üyeleri, diğer grup üyelerinin katkı ve katılım heveslerini (isteyerek ya da istemeyerek) kırmakta ya da onları sindirebilmektedir. |
| Saldırganlık | Diğer grup üyelerine karşı aşırı derecede ya da bastırılmış düşmanlık duygusu | Grup üyesinin saldırganlığı, diğer grup üyelerinin bireysel çabalarını, grup çabasına indirgeme olasılığını artırmaktadır. |
| Bedavacılık | Bir bireyin işi orantılı şekilde üstlenmemesi ve yine de grubun ödüllerini paylaşması | Grup üyeleri, bedavacının kaybedilen katkılarının telafi etmek için bireysel katkısını artıracağından eminlerse, grup çabasına katkıda bulunmaya çok az ihtiyaç hissederler (Piezon, 2011). |

## 3.5. SOSYAL KAYTARMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 3.5.1. Örgütsel Adalet

Adalet, örgütün, sosyal ve psikolojik yapısının temel bileşenlerinden bir tanesidir ve çalışması hususunda her hangi bir hata olması, çalışanın örgüte yönelik zararlı davranışlarda bulunmasına yol açabilmektedir. Örgütsel adalet temelde; dağıtımsal adalet, usül adaleti ve etkileşimsel adalet olarak 3 temel boyutta incelenmektedir. Çalışanlardaki eşitlik ve adalet duygusu, kendilerini

örgütlerinden sorumlu hissetmelerini sağlamakta ve böylece birçok kişi gönüllü olarak çalışmaya başlamaktadır (Demirel vd., 2018:32).

Dağıtımsal adalet, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre her bölüm, diğer bir bölüm için değerli bir şey sağlamakta ve karşılık olarak da değerli bir şey almaktadır. Örneğin çalışanlar, bilgi, zeka, beceri ve emek vermekte ve karşılık olarak ücret, maaş, ödül ve diğer yardımları almaktadır (Sert vd., 2014:1188):

Usül adaleti, süreç üzerine odaklanmaktadır, yani yönetimin adil karar verebilmek için attığı adımlara odaklanmaktadır. İnsan gücü planlamasında, eşit çalışan olanakları, adil disiplin cezaları, ödül sistemi ve karar verici olan otoriteye güvenirlilik gibi usül konuları, çalışanların usül adaleti algılarının yükselmesinde önemlidir. Eğer yönetim süreçler ve uygulamalar adil olarak algılanıyorsa daha sonra çalışanlar daha fazla tatmin olacaktır ve çalışanların dolaylı olarak çalışan ve işverenler arasındaki çatışmaların azalmasına yol açan yönetim kararlarına karşı pozitif tutumlar geliştirmeleri kuvvetle muhtemeldir (Yean ve Yusof, 2016:800).

Kişilerarası adalet, kişilerarası ilişkilerde, özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde, kibarlık, saygı ve değer vermenin önemine işaret etmektedir (Kalay, 2016:7).

Etkileşimsel adalet, örgütün yöneticileri ve daha yüksek otoritelerin kararları uygulama davranışları, yani yetkileri ile karar ve eylemlerine tabi olan ara davranışlar ile ilgilidir. Etkileşimsel adaletin temel etkenleri açıklama, duyarlılık ve empatiyi kapsamaktadır. Karar vericiler, bireylere saygı ve hassasiyet ile yaklaştıkları zaman ve kararların gerekçelerini tam olarak açıkladıkları zaman, etkileşimsel adalet gerçekleşmektedir (Srivastava, 2015:669).

Literatürde örgütsel adalet ve sosyal kaytarma ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan benzer ve farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuçlar; dağıtımsal adalet ve usul adaletinin sosyal kaytarmayı ters yönde etkilediğini göstermektedir. Yani örgüt içinde dağıtımsal adalet ve usul adaleti davranışı arttıkça, çalışanların sosyal kaytarması azalmaktadır (Thanh ve Toan, 2018).

Başka bir çalışmada, dağıtımsal adalet, etkileşim adaleti, prosedürel adalet ve sistemik örgütsel adalet ile sosyal kaytarma arasında ters korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadınların sosyal kaytarmasının erkeklerden fazla olduğu da görülmüştür (Etemadi vd., 2015). Aynı sonuçlara ulaşan başka bir çalışmada da örgütsel adalet ve sosyal kaytarma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Uslu ve Çavuş, 2014)

### 3.5.2. Örgütsel Vatandaşlık

Teknolojideki hızlı gelişmeler nedeniyle bireyler günün koşullarına uygun yeteneklere sahip olmalıdır. Örgütlerin rakiplere üstünlük sağlamak için insan kaynağının etkin kullanımı gereği, çalışan verimliliğinin önemi artmıştır. Örgütün faydası için gönüllü bir şekilde çalışmak olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt imajını etkileyebilmektedir. Örgütlerin daha etkin performans sergilemesine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt imajının oluşumuna ve gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir (Tanyıldız ve Serin, 2020:15-16).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar, örgüte olumlu katkıda bulunmakta ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler yürütmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde örgütler için en önemli sermayeyi oluşturan insan potansiyelinin katkısı yatmaktadır. Örgütlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlara sahip olmasını gerekli kılan bir diğer faktör, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirme ve eşgüdümü sağlama ihtiyacıdır. Çalışanlar arasındaki iletişim sorunu bu sayede aşılabilmektedir (Yurcu ve Akıncı, 2017:58).

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk defa 1988 yılında Organ tarafından bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık, Organ tarafından; ‘’resmi ödül sistemi

tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlayan ve örgütün etkin olan işleyişini toplamda destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranış'' olarak tanımlanmıştır (Dash ve Pradhan, 2014:18).

En popüler örgütsel vatandaşlık davranışı modellerinden biri Organ (1988) tarafından önerilmiştir. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının fedakarlık, nezaket, sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlı olma olmak üzere 5 boyutu olduğunu savunmaktadır.

Fedakarlık; çalışanların, diğer çalışanların örgütsel görevleri yerine getirmelerine yardımcı olmaya gönüllü olmak anlamına gelmektedir. Nezaket; başkalarına saygıdır. Sportmenlik; çalışanların aksaklıklara yönelik olumlu tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Sivil erdem; çalışanların örgütlerinin siyasi hayatına duyarlı olarak dahil olmalarını ve yapıcı önerilerde bulunmaları anlamına gelmektedir ve vicdanlı olma; çalışanların iş gereksinimlerinin ötesinde performans gösterdikleri zaman ortaya çıkan isteğe bağlı davranıştır (Aktaran: Yeh, 2019:79).

Bununla birlikte, iş hayatı ve sosyal hayatta meydana gelen değişikliklerin de örgütsel vatandaşlık davranışı anlamında değişime zorladığını belirten Organ (1988), örgütsel davranış ve ödüllendirme ilişkisini zaman içinde farklı şekilde yorumlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede yetersiz kalınması, herhangi bir yaptırım gerektirmemektedir; diğer taraftan bu tür davranışlar örgüt tarafından zamanla ödüllendirilebilmekte, onaylanabilmekte ve takdir edilebilmektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar, örgütün yöneticileri ve diğer çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim bırakarak yükselebilir ya da tanınabilir (Çolakoğlu vd., 2015:936-937).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların öngörülen rol gereksinimlerinin ötesine geçmeye istekli oldukları eylemleri tanımlamaktadır (Zabihi, 2012:6925).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlamsal performansın her ikisi de örgütün genel başarısına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu davranışların isteğe bağlı davranışlar olduğu ve her çalışanın bunları gerçekleştirecekleri miktar ve seviyeyi kendi belirlediği konusunda hemfikiriz. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamsal performanstan farklı olarak resmi olarak ödüllendirilmemektedir (Aval vd., 2017:60-61).

Literatürde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çok az çalışma bulunmaktadır.

Sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışına uygun davranan bir kişinin sosyal kaytarma eğilimi yoktur. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları ancak sosyal kaytarma davranışı göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Saygın ve Karadal, 2013).

### 3.5.3. Göreve Bağlılık

Yüksek düzeyde görev bağlılığı ve yakın koordinasyonun var olduğu bir ekipte, çalışanların faaliyetlerini daha bağımsız bir şekilde gerçekleştirdikleri ekiplere kıyasla çalışanların ekipteki sorunlardan haberdar olma olasılığı daha yüksektir. Ekip içindeki problemlerin farkında olmanın bir örneğinden Langfred (2000) tarafından sosyal kaytarma olarak bahsedilmiştir. Yakın koordinasyon gereken bir ekipte, sosyal kaytarma gibi istenmeyen sosyal sorunlar ekip üyeleri için daha belirgin bir hal alacaktır. Yüksek görev bağlılığı ile birbirine bağımlı olan bir ekibin, üyelerin bağımız bir şekilde çalıştığı bir ekibe göre daha tutarlılık anlamında daha iyi çalışabileceği ve dolayısıyla grup faaliyeti gerektiren bir durumu daha iyi idare edebileceğini belirtmiştir (Aktaran: Veer, 2012:13).

Literatürde sosyal kaytarma ile göreve bağlılık ilişkisini araştıran çok az çalışma bulunmaktadır Bu konuda yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular; iş arkadaşın sosyal kaytarmasının bireyin iş tatminine ve bağlılığına negatif yönde etkisi olduğunu ayrıca kendi sosyal kaytarma davranışına pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Yani iş arkadaşı kaytarma davranışı gösteren bir bireyin iş tatmini ve bağlılığı yükselmekte ama kendisi de kaytarma eğilimi göstermektedir (Şeşen ve Kahraman, 2014).

## 3.6. SOSYAL KAYTARMA İLE BAŞA ÇIKMA VE SOSYAL KAYTARMANIN SONUÇLARI

Örgütlerde sosyal kaytarma ile başa çıkabilmek için çalışanların neden böyle bir yola başvurdukları konusuna önemle ve dikkatle eğilmek gerekmektedir. Sosyal kaytarmaya sebep olan faktörler bulunmalı ve bu faktörlerin önlenmesine çalışılmalıdır. Şüphesiz ki sosyal kaytarmaya başvuran çalışanların kendilerince birçok sebepleri olabilir. Örneğin, iş motivasyonları düşüktür, işe konsantre olmakta oldukça güçlük çekmektedirler ve öğrenilmiş çaresizlik hissetmektedirler.

Motivasyon, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin çeşitli güdüleri teşvik etme yoludur. Yöneticiler motivasyon konusuna değinmelidir. Çünkü yöneticinin başarısı bilgiyi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların becerilerini ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. Örgütün amaçları, beklentileri ve çalışanların amaçları ortak bir noktada birleşmektedir. Yöneticiler, çalışanlar ile anlaşma ve işbirliği yapmak zorundadır. Amaç, çalışanların kapasite etkinliklerini artırmaktır, böylece motivasyonun öneminin maksimum derecede avantaj sağlayacağı unutulmamalıdır. Bir yönetici örgüt amaçlarının farkına varmak amacıyla, çalışanlarına danışma davranışı göstermelidir. Motivasyon teorilerinin avantajını kullanmak, örgüt bünyesinde etkililiği ve çalışanların psikolojilerini analiz ederek adaptasyonlarını artırmak için çok önemlidir. Başka bir deyişle performans, motivasyon ile çok yakından ilişkilidir. Motive olmamış personelden çok iyi bir performans beklenemez. Çünkü insan davranışlarını anlamak zor bir iştir. Kişisel hayatta ve iş hayatında, içindeki potansiyeli iyi

kullanmaktan doğan memnuniyete ulaşmak isteyen insanları anlamak zordur. Bu insanlar kendi ihtiyaçlarını bilmemektedir. Eğer bilselerdi ifade edemeyeceklerdi. Yine de ihtiyaçları karşılanmadığı zaman insanlar mutsuz hissetmektedir. Motive edilmeyi beklemektedir. Karşılanması gereken öncelikli ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Aç bir insana cennetin neresi olduğunu sorduğunuzda, size yiyeceklerle dolu bir yer olduğunu söyler. Herkes ihtiyaçlar sayesinde motive edilmektedir.

Bilimsel motivasyon teorisi ilk defa Abraham Maslow tarafından ele alınmıştır. Maslow, insanların bazı ihtiyaçları olduğunu ileri sürmektedir çünkü insanlar sosyal ve fizyolojik varlıklardır ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek zorundadır. Bu ihtiyaçlar; benzer bir şekilde fizyolojik, güvenlik, bir gruba ait olma, sevgi ihtiyacı ve yaratıcılık olarak sınıflandırılmıştır. Maslow modeli, insan motivasyonunu ve çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Bu teori Maslow piramidi ile açıklanmıştır (Aktaran: Özgüner ve Özgüner, 2014:207-208).

**Tablo.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde Memnuniyet Olanakları Tablosu**

| | |
|---|---|
| Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları | Yaratıcı ve zorlu iş<br>- Karar vermeye katılım<br>- İş esnekliği ve özerklik |
| Saygınlık İhtiyacı | - Önemli bir iş sorumluluğu<br>- Yüksek statülü işe terfi<br>- Patron tarafından |
| Sosyal İhtiyaçlar | - Canayakın iş arkadaşları<br>- Müşterilerle etkileşim<br>- Canayakın yönetici |
| Güvenlik İhtiyacı | - Güvenli çalışma koşulları<br>- İş güvenliği |
| Fizyolojik İhtiyaçlar | - Dinlenme ve ferahlama molaları<br>- İşte fiziksel konfor<br>- Makul çalışma saatleri |

Ganta (2014)'ya göre çalışan motivasyonu, liderler ve yöneticiler için daima belli başlı bir problem olmuştur. Motive olmayan çalışanlar, işlerinde küçük çabalar harcamakta ya da hiç çaba harcamamakta, iş yerinden mümkün oldukça kaçmakta, düşük kaliteli iş yapmakta ve fırsat verilirse işten çıkmaktadırlar. Başka bir deyişle, işe motive olmuş çalışanların gönüllü olarak üstlendikleri kaliteli işler ortaya çıkararak kalıcı, yaratıcı ve verimli olması muhtemeldir. Birçok bilim adamı tarafından yapılmış çok sayıda motivasyon araştırması bulunmaktadır, ancak bir şirketin her çalışanının neden ellerinden gelenin en iyisini gerçekleştiremediklerini bulmaya çalışan bir grup insan davranışı karşılaştırmalı olarak araştırılmamıştır. Bu soruyu cevaplamak için birçok şey söylenebilmektedir; gerçek şudur ki, her çalışan farklı yollar ile motive olmaktadır. İşverenlerin çalışanlarının, iyi düzeyde olduğunu ve motive olmak için, kendi kişisel istekleri ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, değişik taktikler kullandıklarını bilmeleri gerekmektedir. Günümüz yöneticilerinin, çalışanların neden çalıştığını ve almayı umdukları ödülleri arz ettiklerini anlamaları gerekmektedir. Motive olmuş çalışanlar, iş ne olursa olsun, başarılı olma yolunda ilerlemektedir. Yöneticiler, çalışanları motive edemezler fakat güçlü çalışan motivasyonunu destekleyen ve motivasyona ilham veren bir çevre yaratabilmektedirler (Ganta, 2014:223).

Forsty (2014)'e göre uyumlu ve tutarlı hedefler kaytarma seviyesini azaltabilmektedir. Amaçların motive ediciliği ve yararlılığı, gerçekçi amaçlar, gözle görünür ve ölçülebilir amaçlar ve şeffaf ve açık amaçlar örgütsel kaytarma seviyesini azaltabilmektedir (Aktaran: Abesi ve Samani, 2017:119).

Sosyal kaytarma günümüzde birçok örgütte yaşanan bir sorundur ve yöneticilerin sosyal kaytarma ile başa çıkmak için çeşitli stratejiler belirlemesi gerekmektedir. Sosyal kaytarma çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen nedenlerden bir tanesidir ve çözüm bulunamazsa sonuçları çok daha kötü olabilmektedir. Özetle sosyal kaytarmanın önlenebilmesi büyük ölçüde örgütün yöneticileri ile alakalıdır. Çalışanlarına ilgi göstermeyen onları amaç değil araç olarak gören, çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu önemsemeyen

yöneticilerin yönettiği örgütlerde sosyal kaytarma ile karşılaşılması şaşırılması gereken bir durum değildir. Sosyal kaytarmanın olmaması eğer varsa yok edilebilmesi için çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerini artırılması, örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi ve çalışanların katılımlarının artırılması gerekmektedir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## 4. PSİKOLOJİK GÜVENLİK

### 4.1 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN TANIMI

Psikolojik Rahatlık (Psychological Safety) olgusu Türkçe'ye bazı kaynaklar tarafından Psikolojik Güvenlik olarak çevrilmiş olsa da daha önce Psikolojik Güvenlik algısı olarak kullanıldığı çalışmalarda katılımcılar tarafından kavramsal olarak farklı çağrışımlarda bulunduğu güvenirlik araştırmalarında ortaya çıkmış ve düşük güvenirlik sonuçları vermiştir. Bu yüzden bu çalışmada da Yener'in (2015) çalışmasında olduğu gibi "psikolojik rahatlık" tercih edilmektedir (Aktaran: Derin, 2017). Her iki ifade de birbirinin yerine kullanılabilmekte ve yaklaşık olarak aynı sonuçları vermektedir.

Pratik açıdan bakıldığında, psikolojik güvenlik, bilgi ekonomilerinin büyümesi ve takım çalışmasının artmasına ilişkin olarak tam zamanında ele alınan bir konudur. Bu eğilimlerin ikisi de çalışanların bakış açılarını birleştirmeleri, bilgiyi ve fikirlerini paylaşmaları ve ortak hedeflere ulaşabilmek için işbirliği halinde olmaları beklenen iş ilişkilerine yol açmıştır (Edmondson ve Lei, 2014:24).

Psikolojik güvenlik, çalışanların çalıştıkları iş ortamındaki kişilerarası risklerin sonuçlarına ilişkin algılarını tanımlamaktadır. Psikolojik güvenlik bir soru sormak, geridönüt almak, bir hatayı bildirmek ya da yeni bir fikir önermek gibi birisinin kendini tanıttığı zaman başkalarının nasıl tepki vereceğine dair kanıksanmış inançlardan oluşmaktadır (Jha, 2018:1).

Psikolojik güvenlik, sorunların erkenden önüne geçmeyi sağlayan üretken bir tartışma ortamına ve paylaşılan değerlerin başarılmasına odaklanmaktadır, çünkü insanların kendilerini korumaya odaklanma olasılığı daha düşüktür (Edmonson, 2002:7).

İç rol davranışları (katılım ve bilgi paylaşımı) ve dış rol davranışları (ne düşündüğünü açıkça söylemek) bazı değişkenler tarafından etkilenmektedir: örneğin, liderlik davranışları (etik liderliğin benimsenmesi gibi) psikolojik güvenlikten etkilenen bu ilişki, çalışanların önceki davranışı benimseme kararını etkileyebilmektedir. Ayrıca yazarlar, çalışan sesliliğinin bu

etkileri hafifleten iyi bir psikolojik güvenlik olarak olası ses teorilerinden etkilenme ihtimalinin altını çizmektedir. Bununla birlikte, çalışanların iç ve dış rol davranışlarının kabul edilmesinin, bilgiye olan güven düzeyi tarafından yönlendirilebileceğinin vurgulanması da önemlidir yani güven düzeyi yükseldikçe psikolojik güvenliğin rolü de o kadar azalacaktır. Bunun yanı sıra, yazarlar, bu iş ve dış rol davranışlarına uyum sağlayan proaktif çalışanları güvenin etkilediği o ilişki sayesinde daha sık hatırlatmaktadır (Pacheco vd., 2015:304-305).

## 4.2 PSİKOLOJİK GÜVENLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 4.2.1 Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Organizasyon önceden planlanmış iş ilişkilerini içeren bir şema olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle, bu ilişkileri kurma ve yapıyı ortaya çıkarma sürecini, bu ilişkiler ile ilgili faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin birbiri ile ilişkilendirilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2011:71).

Bir örgüt insanların ortak bir hedefi başarmak için bir arada çalıştığı gruptur. Örgütsel yapı, bir örgüt içinde, görevlerin nasıl bölündüğünü, gruplandırıldığını, koordine edildiğini tanımlamaktadır. Her örgüt, örgüt üyelerinin yerine getireceği rollerin açık bir şekilde tanımlandığı bir yapıya sahiptir, böylece herkes grup içindeki sorumluluğunun bilincine varmaktadır. Örgütün yapısı, örgütün karakteri ve inandığı değerleri açıklamaktadır (Balyer ve Özcan, 2017:1738).

Günümüzün hızlı ve sürekli değişen ve yoğun rekabetinde, örgütlerin başarısındaki temel belirleyici etken çalışanların katılımıdır. İş dünyası için, çalışanların alın teriyle ortaya koydukları iş performansı ve örgüt amaçları ile kendi hedeflerini birleştirmeleri; değerli, nadir görülen, benzersiz ve ikame edilemez yeteneklerinin birçoğunu oluşturmak için çok önemlidir. Çalışanların katılımının ötesinde bu hızlı değişikliklere otomatik olarak yanıt verilmesi gerekmektedir ve dış çevredeki gelişmelere göre bu stratejik durumlar, yukarıdan aşağıya bir planmadansa, örgüt kültürünün iç dinamik dengesi içerisinde sürekli algı, değerlendirme, yürütme ve revizyon ile

benimsenmesi gerekmektedir. Böylece, bu bakış açısı örgüt kültürüne çalışanların sosyalleşme sürecinde karşılaştığı problemlerin üstesinden gelme ve problemleri çözmek için genel davranış kalıpları sağlamaktadır. Bu noktada, emirler ve yönetimin fazla detaylandırılmış olmasına gerek yoktur (Acar ve Acar, 2014:1).

İdeal örgüt iklimi, çalışanların örgütsel iklimin nasıl olması gerektiği konusundaki beklentileri, mevcut durumla mükemmel bir şekilde birleştiği zaman ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen ve en iyi şekilde yürütülen örgüt iklimi, sadece rotayı değiştirmeyi gerektiren sosyal ve ekonomik örgütteki büyük değişimler ortaya çıktığında iklimi etkilemekten sorumlu olan örgütün değil insanın işidir (Novac ve Bratanov, 2014:160).

Bu bağlamda, örgütlerin etkililiği üzerindeki önemli ve etkili değişkenlerden biri örgüt iklimidir. İklim, üyeler tarafından algılanmakta ve deneyimlemekte ve onların davranışlarından etkilenmektedir. Misyon ifadesinin geliştirilmesi, hedef belirleme, çalışanların kararlara katılımı, açık fikirlilik, değişme eğilimi, nitelikli malzeme kullanımı, yeni roller üstlenme eğilimi, çalışan desteği, adil muamele, yön değiştirme stratejilerinin kullanımı ve çalışanların kabul edilebilir davranışlarında verilen olumlu cevaplar örgüt iklimini geliştirebilmektedir (Pozveh ve Karimi, 2016:123-124).

Örgütsel iklim ise örgütlerin başarılı olmalarında anahtar bir değişken olarak kabul edilmektedir (Castro ve Martins, 2010:1).

En temel düzeyde, örgüt iklimi çalışanların iş çevresine olan algıları anlamına gelmektedir. Genellikle, bu algılar değer temelli olmaktansa betimleyici temellidir. Örneğin, ‘yapabileceğimden daha fazla işim var’ ifadesi kişinin iş yükünü ifade eden bir ibare iken, ‘işimi seviyorum’ ifadesi ise kişinin işinin olumlu bir değerlendirmesidir. Bunun için, örgüt iklimi çalışanın sevdiği ve sevmediği şeylerin özetinden daha fazlasıdır (Rai, 2014:2).

Çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak, örgüt ikliminin çalışanlar ve çalıştıkları çevre arasında gerçekleşen ilişki ve hareket biçimlerinin çeşitli deneyimlerinden oluşan pozitif bir algı olduğu söylenebilmektedir. Olumlu bir iklim, çalışanları pozitif davranmaya itmektedir ve böylece çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Sidin vd., 2019:739).

Örgüt kültürü araştırmacılar için ilginç bir konudur. Örgütsel kültürün, tanınması ve ödüllendirilmesi, iletişim, risk alma, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, yenilikçilik ve yaratıcılık, ekip çalışması oryantasyonu, sonuç oryantasyonu, çalışan oryantasyonu gibi çeşitli bileşenleri bulunmaktadır (Kumari and Manohar, 2017: 66-67).

Bu bileşenlerin araştırılması büyük önem taşımaktadır. Örgütler çalışanları ve hedefleri ile bir bütündür ve her örgüt bir amaca hizmet etmektedir. Örgüt amaçlarının eksiksiz ve doğru olarak gerçekleştirilmesi için örgüt kültüründe yer alan bileşenlerin uyumuna ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar arasında iyi ve etkili bir iletişimin olması, sorunların daha hızlı ve kalıcı olarak çözümüne olanak sağlamaktadır. Çalışanların risk alabilen kişiler olması örgütün bütünlüğü ve devamlılığı için önemli olduğu kadar, örgüt kültürünün sağlamlaştırılması için de büyük önem taşımaktadır. Her örgüt dönem dönem çalışanlarına eğitim vermeli ve çalışanlarını geliştirecek faaliyetler yapmaktan kaçınmamalıdır. Çalışanlara yenilikçi ve yaratıcı olmaları için fırsat sağlanmalı, gerektiği zaman inisiyatif kullanma hakkı tanınmalıdır. İşe yeni giren çalışanlara sürece ve örgüte daha kolay uyum sağlayabilmeleri konusunda yardımcı olacak oryantasyon eğitimleri verilmelidir. Bu faaliyetleri yürütebilen örgütlerde sağlam bir örgüt kültürü bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt kapsamında yer alan bütün süreçleri etkilemektedir. Yöneticilerin ve çalışanların zihinsel haritaları aracılığıyla, örgüt kültürü, baskın liderlik tiplerini, örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini, örgüt stratejisini ve de tercih edilen yönetim tarzı değişikliklerini, çalışanların ödül sistemlerini, bağlılığı ve bireyler ve örgüt arasındaki bağlantıların diğer yönlerini etkilemektedir. Varsayımları, değerleri ve normlarıyla kültür, tepe yönetimin örgüt yapısın şekillendiren referans çerçevesini etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütsel yapı bir tür kültürel semboldür ve bir örgütte baskın olan temel değer ve varsayımlara ayna tutmaktadır (Janićijević, 2013:37). Genel olarak örgüt kültürü; normlar, kurallar, dil, iletişim şekilleri, örgütün çalışma süresince seçtiği, oluşturduğu, kullandığı, ortaya koyduğu ve bundan ötürü kendi karakterini yaratmasıdır (Kien, 2014:11).

Glission & James, (2002)'e göre; örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Örgüt iklimi ve kültürü benzer kavramlardır. Her ikisi de sadece çalışanların deneyimlerini açıklamak ve belirli örgütlerdeki psikolojik fenomenleri anlamamıza yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda örgüt kültürü ve ikliminin örgütlerin davranışları, tutumları ve bireylerin refahını nasıl etkilediği, neden bazı örgütlerin çevresel değişikliklere adapte olmada daha iyi oldukları ve diğerlerinden daha başarılı olduklarını açıklamaktadır (Aktaran: Castro ve Martins, 2010:3).

Castro ve Martins (2010), örgüt kültürünün boyutlarını aşağıdaki tablodaki gibi açıklamıştır;

**Tablo.7. Örgüt Kültürünün Boyutları**

| Boyut | Açıklama |
|---|---|
| Güven | Çalışan ve yönetici arasındaki güvenden bahsedilmektedir. Yöneticiler dürüst ve açık olmalıdır. |
| Eğitim& Gelişim | Alınan eğitimler, inisiyatiflerden memnuniyet ve eğitim planlarının kullanılabilirliğinden bahsedilmektedir. Rehberlik ve koçluk programları, tanıtım kriterleri ve fırsatlar hakkında farkındalık geliştirilmelidir. |
| Dönüşüm& Çeşitlilik | Çalışanlara eşit muamele edilmesi ve eşit yönetimden bahsedilmektedir. Dönüşüm stratejilerini ve inisiyatifleri anlamak, kabul etmek ve desteklemekten bahsedilmektedir. |
| İş Tatmini | Çalışanlar kendi gelecekleri ile ilgili olumlu hissetmektedir ve iş zorlu ve ilgi çekicidir. Örgüt çalışanları ile ilgilenmeli ve etkili olan çalışanları |

| | |
|---|---|
| | elinden kaçırmamalıdır. |
| Liderlik | Yöneticinin, yönetm eve çalışanlara liderlik etme kabiliyetinden, çalışanlara nasıl davrandığı ve muamele ettiğinden ve ne kadar bil- gi sahibi olduğundan bahsetmektedir. |
| Çalışan Refahı | Çalışanlara iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama ve işin hızı ve stres seviyesini dengeleme konusunda verilen destekten bahsetmektedir. |
| İletişim | Örgütteki iletişim konularından, yönetinin çalışanları dinleme kabiliyetinden, bilgiyi paylaşma ve yanlış anlama problemlerini çözmekten bahsetmektedir. |
| Performans Yönetimi | Çalışanın işi, sorumlulukları ve hedefleri ile ilgili bilgi ve geribildirim almaktan bahsetmektedir. İş değerlendirme ve onaylanma ile ilgili memnuniyeti ifade etmektedir. |
| Ödül &Mükafat | Piyasa ile ilgili olarak ve benzer işler ile kıyaslandığında maaş paketinin adil olduğundan bahsetmektedir. |
| Takım çalışması | Bir takım ve örgüte ait olmak ve uyum sağlamaktan bahsetmektedir. Takım dinamikleri ve karar vermeden bahsetmektedir. |
| İş Çevresi | Malzeme ve teknoloji kalitesinden bahsetmektedir. Fiziksel iş çevresidir. |

| | |
|---|---|
| Örgüt İmajı | Çalışanlar örgüt ile bağlantılı olmaktan gurur duymalıdır. Tercih edilen bir işveren sektörde iyi bilinir ve yüksek puana sahiptir (Castro ve Martins, 2010). |

Örgüt performansı, şüphesiz ki rutinlerin yerine getirilmesini sağlayan organizasyon sistemlerindeki güçlü kültür fikrinin aşılanmasında temel dönüşlerin bir fonksiyonudur. Bu kavram, araştırmacılara ve yöneticilere zamanla performanslarını değerlendirme ve performanslarını rakipleriyle karşılaştırma izni vermektedir. Basit sözcüklerle, örgüt performansı örgütlerin çevrelerini ve hareketlerini değerlendirmede en önemli kriterdir.

İlk olarak, örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olmak çalışanlara örgütün işleyiş ve tarihini bilme izni vermektedir. Bu bilgi, öngörülen gelecekteki davranışlar hakkında bilgi sağlamaktadır.

İkinci olarak, örgüt kültürü, örgütün felsefe ve değerlerine olan bağlılığı artırmaktadır. Bu bağlılık ortak hedeflere ulaşma konusunda ortak hisler oluşturmaktadır. Bu, örgütlerin çalışanlar değerleri paylaştığı zaman daha büyük başarılar elde edebileceği anlamına gelmektedir.

Üçüncü olarak, örgüt kültürü, normları ile, davranışları beklenen davranışlara doğru yönlendirmek ve istenmeyen davranışlardan uzak durmak için bir kontrol mekanizması gibi ele alınmaktadır. Bu da değerleri örgütün değerleri ile bağdaşan çalışanları işe alma, seçme ve elde tutma ile başarılabilmektedir. Bu tipteki bir örgüt kültürü diğerlerinden daha fazla etkililik ve daha yüksek performansla doğrudan bağlantılı olabilmektedir (Ahmed ve Shafiq, 2014: 23-24). Örgüt kültürü çalışanların iş ilişkileri ve performanslarını geliştirmek için gerekli bir örgütsel koşul olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, örgüt üyelerinin örgüte olan güvenleri güçlenecektir (Meng ve Berger, 2019: 65).

Örgüt kültürü, örgütlerde katılımcıların davranışlarını düzenlemekte ve olağanüstü bir durum meydana geldiğinde örgütün bütününde önemli bir rol

üstlenmektedir. Örgüt bir süre için benzer ve istikrarlı bir şekilde çalışırsa, hedeflerine ulaşır ve başarı sağlarsa, katılımcıları (ya da en azından büyük ölçüde yönetim kadrosu) kesin davranış kalıplarını öğrenmekte, daha fazla başarıyı sürekli olarak pekiştirmeyi sağlayan standartları kabul etmektedir. Böylece örgüt kültürü, ortak deneyimlerin idealleştirilmesi ile şekillenmektedir. Örgüt kültürü, öncelikle sosyal dengeyi (daha çok içsel olarak) ve kısmen de dışsal olarak kuruluşun maddi dengesini sağlayan sosyal istikrar faktörünü, entegrasyonu ve koordinasyon mekanizmasını gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda kültürün esas formu hem katılımcıların entegrasyonuna hem de örgüt ve çevresi arasında ilişkiye odaklanmaktadır. Bu ilişki, ürün kalitesine, tüketicinin haklarına ve çevrenin korunmasına vurgu yapmaktadır. Bu yolla, örgüt kültürünün dış dengesinin kavramsallaştırılması, örgüt ile çevresi arasında arzu edilen ilişkiyi ve bu ilişkinin nasıl korunması gerektiğini belirleyen bir temel oluşturmaktadır (Szczepańska, 2014:30-31).

Örgüt kültürü çoğu zaman, örgütü devamlılığını sağlayan bir unsurdur. Örgüt kültürü, her çalışanın örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba sarfettiği işlevsel bir çevre yaratmaktadır. Çalışanların değerlendirilmesine dayanan standartlar da bu çevre tarafından belirlenmektedir. Çoğu zaman, örgütte yer alan kültür çok köklüdür ve zor bir değişim süreci anlamına gelmektedir. Örgüt çevresindeki iyi yapılandırılmış kültürün sonucu, her çalışanın sorumlu olduğu dinamik bir takımdır, aynı zamanda tüm üyeler kendilerine ve örgüte saygı duymaktadır. Temel olarak örgüt kültürü, örgütü başarılı ya da başarısız yapabilen bir unsurdur. Örgüt kültürü örgütü tanımlayan en köklü unsur olması bakımından oldukça önemlidir. Örgüt kültürünü değiştirmek birçokları için üstesinden gelinmesi zor bir süreç olabilmektedir. Günümüzde iş çevresi, hızlı değişmekte olan talepler sayesinde zor bir hal almıştır ve bu birçok birleşme ve şirketin yeniden yapılandırılmasına ve çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olmaktadır. İyi organize olmuş bir örgütte, güçlü bir kültürün varlığı ile çalışanlar kendilerini sürecin bir parçası gibi hissetmektedir. Köklü bir kültür, değişime ne zaman ihtiyaç duyulduğunun bilinmesi kadar önemlidir. Örgüt kültüründe düzgün ve başarılı bir değişimin gerçekleşebilmesi için her

çalışanın proaktif bir yaklaşıma sahip olması ve diğerleriyle iç içe çalışması gerekmektedir. Bu şekilde, örgütün planlandığı gibi değişimine yardımcı olacak uygun çıktılar bulunabilmekte aynı zamanda değişimin beraberinde getirdiği yeni beklenen gelişme dönemi sürdürülebilmektedir. Bütün bunların amacı, örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşmasıdır ve bu çoğu zaman örgüt içinde oluşturulan kural ve değerlerin takip edilmesiyle mümkün olmaktadır (Tănase, 2015:850).

Cameron and Quinn, örgüt kültürünün 4 türünü tanımlamıştır. Bunlar adhokrasi, klan, hiyerarşi ve market kültürüdür.

Değişik liderlik ya da yönetim tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler.

Mesela, bir örgütte hiyerarşi kültürü hakim olduğu zaman, liderlik tarzı verimliliği, organize etmeyi, kontrol etmeyi, izlemeyi, yönetmeyi, koordine etmeyi ve korumayı işaret etmektedir. Bir örgütte market kültürü hakim ise yöneticiler yönetme, sonuç üretme, pazarlık etme ve diğerlerini motive etme konusunda iyidirler. Bir örgütte klan kültürü hakimse en etkili liderler ata figürleri, takım kurucular, kolaylaştırıcılar, besleyiciler, mentörler ve destekleyicilerdir. Adhokrasi kültürünü benimseyen örgütlerdeki etkili liderler girişimcilik eğilimi olan, vizyon sahibi, yenilikçi, yaratıcı, risk odaklı ve geleceğe odaklanma eğilimi olan liderlerdir.

Adhokratik liderler kural kırıcıdır, buna karşılık hiyerarşik liderler kural pekiştiricidir. Klan liderleri samimi ve destekleyici iken, market liderleri ise sert ve zorludur (Aktaran: Masood, 2006: 943-944).

Adhokrasi kültürü, örgütün uyumluluk, esneklik ve yaratıcılık özelliklerini vurgulamaktadır. Böyle örgütler, daha fazla kar sahibi olmak adına ek kaynaklar ve icatlar kullanmak için risk almaktadır. Adhokrasi kültürü, örgütlerin emir, kural ve düzenlemelerinin çalışanların işlerini kontrol etmek için vurgulandığı hiyerarşi kültürünün tam tersidir. Örgütsel etkililik; istikrar, öngörülebilirlilik ve sorunsuz işlemler ile ölçülmektedir (Teräväinen, 2018:52).

Adhokrasi, dinamizme, gözü pek olmaya ve yaratıcılığa vurgu yapmaktadır. İnsanlar riske girmekte ve risk almaktadır. Liderler, yenilikçi ve

risk yönelimlidir. Örgütü bir arada tutan tecrübe ve yeniliklere bağlılıktır. Uzun dönemde, yeni zorluklar, görevler ve olasılıklar zorunlu olarak gözden geçirilmektedir. Başarı tek ve orijinal ürün üretmektir. NASA tipik bir adhokratik örgüttür (Balogh vd., 2011:98).

Klan kültürü, insan faktörüne, değerlerin insanlar arasında paylaşılmasına, takım çalışması ve yetkilendirmeye ve insan ilişkilerine vurgu yapan bir çevre geliştirmeye vurgu yapme eğilimi bulunan bir kültürdür. Klan kültürünün ilk amacı, yüksek moral ve bağlılık ile uzun dönem birey gelişimidir. Klan kültürünün uzun dönemli amacı, rekabetçi eylemler vasıtasıyla belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaktır (Teräväinen, 2018:52).

Bu model geleneksel olarak, Max Weber'in orijinal bürokrasi teorisinde olduğu gibi, kesin bir emirden kaynaklanan yapı ve kontrolü vurgulayan bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu kültür tipi, belirsizlik düzeyini en aza indirmek, yüksek güvenlik algısı, kesinlik, öngörülebilirlik, etkililik, istikrar, biçimselleşme ve standartlaşmayı artırmaya vurgu yapmaktadır. Bu kültür tipi, sipariş ve kontrol mekanizmalarına uzun ömürlü alakayı uygun bulmakta, normların, kuralların, talimatların ve prosedürlerin kesin sıra aralıklarını belirgin bir şekilde somutlaştırmaktadır. Özetle, bu kültür daha çok etkinlik ve iç kontrole odaklanmaktadır (Felipe vd., 2017:4).

Bu örgütsel kültür tipi, çalışmak için biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir yer belirtmektedir. Çalışanlar, karar vermede prosedür ve kuralları takip etmektedir. Uzun dönemde örgüt, istikrar, öngörülebilirlik ve etkililik ile ilgilenmektedir (Eckenhofer ve Erchova, 2011:29).

Hiyerarşik örgütler, biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir iş ortamı olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak örgüt, öngörülebilir ve güvenli olarak düşünülmüştür. Kültürün bu tipi, kurallar ve resmi düzenlemeler ile desteklenmektedir. Daha önceden belirlenen gider hedeflerini karşılamak, teslim tarihleri ve düşük maliyetler başarının anahtarıdır. Hiyerarşi kültürüne örnek olarak McDonalds, Ford Motor Şirketi ve çeşitli hükümet ajansları verilebilmektedir (Balogh vd., 2011:99).

Market kültürü, sonuca yönelik bir işyerinin göstergesidir. Örgüt kazanma atmosferi ile birlikte önceden belirlenen hedeflere ulaşma taraftarıdır. Uzun dönemde ilgi, stratejik amaçlara ulaşma üzerine yoğunlaşmıştır. Başarı, pazar payı ve pazara nüfuz etme ile anlaşılmaktadır (Eckenhofer ve Erchova, 2011:29).

Market kültürü rekabetçi avantajlara sahip olmak için verimlilik ve karlılığa vurgu yapan sonuç odaklı bir kültür olarak karakterize edilmiştir (Teräväinen, 2018:52). Market tipi örgütler etkililiği temel odak noktası olarak adlandırmaktadır. Genellikle çalışanlar rekabetçi, liderler otoriter, sonuç odaklı, beklentileri yüksek ve rekabet konusunda ısrarcı kişilerdir. Örgüt ortak hedeflere ulaşmak gibi paylaşılan değerler ile desteklenmektedir. Dış konumlandırma, ünü yayılmış olmak ve başarılı olmak gibi bir ortak sebeptir. Uzun dönemde rekabete, somut çıktılarsa ve hedeflere odaklanılmaktadır. Pazar lideri olmak ve zorluklara başa çıkmak oldukça önemlidir. Philips ve GE tipik market örgütleridir (Balogh vd., 2011:98-99).

Literaütrde örgüt kültürü ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara pek rastlanmamaktadır ancak mantıksal çerçeveden bakılacak olursa iyi konumlandırılmış ve çalışan bir örgüt kültürünün, çalışanların refahı ve psikolojik güvenliği üzerinde olumlu etkisi olduğu açıktır.

### 4.2.2 Motivasyon

Günümüzde insanlar örgütlerin en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Çalışan motivasyonu etkililiği sağlamak için zorunludur. Motivasyon; çalışanları istenen amaçlara ulaşmak için etkileyen farklı ögelerden oluşan bir gruptur. Motivasyon, çalışanları uzun dönemde iyi performans göstermeye itmekte ve örgüte mükemmellik sağlayarak büyümesi için yardımcı olmaktadır. İnsanları motive etmek kolay bir adım değildir. Motive olmuş çalışanlar örgütün hayatta kalmasına yardım etmektedir. Çalışanların motivasyonu bir örgüt için daha kazançlıdır. Yöneticiler, neyin çalışanları en çok motive etmeye yardımcı olacağını anlamalıdır. Bir

yöneticinin rolleri arasında olan çalışanların motivasyonunu sağlamak belirsiz bir şekilde karmaşıktır. Eğer çalışanlar motive olur ise, işlerinden tatmin olacaktır ve tatmin olurlar ise daha sonrası için örgütsel amaçlara ulaşmak için daha sıkı çalışacaklardır ve eğer amaçlara ulaşılırsa örgüt kar edecektir (Zafar vd., 2014:51).

Örgütler motive olmuş çalışanlara çok ihtiyaç duymaktadır; buradan anlaşıldığı gibi motivasyon; grup/takımların birleşik yönü, daha yüksek etkinlik ve verimlilik, yüksek örgütsel bağlılık, kaynakların optimum kullanımı, performansa yönelik (yenilikçi ve yaratıcı) bir ortam oluşturmak, belirsiz olan zorluklar ile yüzleşmek için örgüt yeteneğini artırma ve istikrarlı ve sürekli insan gücü için cazibe ve çalışanların elde tutulması gibi örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca bir örgütün bütünüyle motive olmuş ve kendini adamış bir ortam yaratması kolay değildir. Bu konuda karşılaşılan zorluklar bulunmaktadır. Bu zorluklara örnek olarak; dinamik ve rekabetçi iş ortamı, umursamazlık ve yönetimin motivasyonun önemini daha az anlaması, örgütün çalışanların beklentilerine uygun olmaması ve dar kapsamlı zihniyet, rekabetçi olmayan örgüt yapısı, politika ve uygulamalar, çalışanların beklentilerini daha az anlama, mevcut performans yönetim sistemi, çalışanlardan beklentilerin belirsiz olması ve rekabetçi çalışan pazarı ve yüksek çalışan hareketliliği verilebilmektedir (Varma, 2017:14).

Liderler ve çalışanlar yüksek düzeyde etik ve motivasyon için birbirlerine yardım etmektedir. Güven, kişinin başkaları ile ilgili algısını ve konuşmaya dayalı olarak hareket etme veya bir karara uyma konusundaki istekliliği temsil etmektedir. Bu nedenle, güven, başarılı olmak isteyen her örgüt için önemli bir faktördür çünkü çalışanların motivasyonunu yükseltme ve kişilerarası iletişimi geliştirme kabiliyetine sahiptir. Teknik özdevinim seviyesine bakılmaksızın, yüksek verimliliğe erişmek çalışanların motivasyonu ve etkililiğinden etkilenmektedir. Bu nedenle, çalışan eğitim programlarının gelişmesi ve uygulanması çalışanların motivasyonu için gerekli olan stratejilerdendir. Buna ek olarak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki belirsizlik derecesi azalan iyi bir iletişim, motivasyonu tetikleyebilmektedir (Dobre, 2013:58).

Çalışma ortamındaki motivasyon, genel hatlarıyla liderlerin çalışanlarını yüksek verimli sonuçlara ulaşmak için kullandıkları bir süreçtir. Bugünün zor şartlar içeren iş dünyasında başarılı olabilmek için kalıcı performans ve iş gücünün nasıl yaratılabileceğini anlayabilmek için güçlü bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir. Birçok lider, çalışma ortamında motivasyonun nasıl sağlandığını anladığını düşünmektedir. Asıl sorun, bizim işlerin nasıl yürüdüğü hakkında fikir sahibi olduğumuzu düşünmeleridir. Fakat, aslında liderler bu konuda yeterince güçlü bir anlayışa sahip değildir. Anlayan liderler şu açıklamaları yapmayacaktır; ‘’sen yap, yoksa başkası yapar’’ ya da ‘’ bir işe sahip olduğun için şanslısın’’. Bu açıklamalar, geçmişte işe yarıyordu ancak günümüz çalışma ortamında bunlar ancak ters tepmektedir. Çalışanlar, sürekli olarak bordro, kar ve işten çıkarma gibi masrafı azaltma taktikleri hakkında bilgi sahibidir. Kötü ekonomiden bahsetmezler. Dolayısıyla, işgücü azlığına şaşırmamak gerekmektedir. Durumu daha da kötüleştirmek için, birçok lider çok az ücret artışı yaparak ya da ücret artışı yapmadan çalışanların sorumluluklarını artırmaktadır. Çalışanlarına yatırım yapmak için daha önemli bir zaman yoktur. Çalışma ortamında olumlu motivasyon ortamı yaratma hususuna daha önemle eğilmek bir önceliktir. Bu çalışanlar, arabayı çalıştıran motordur. Çalışan motivasyonu ile ilgili fikirler en basitten abartılıya kadar değişebilmektedir. Bu, çalışan motivasyonu türlerinin çoğu, çalışma ortamında çalışn motivasyonunun nasıl artılacağını göstermektedir. Çalışma ortamında motivasyon sağlamanın iki temel yolu bulunmaktadır. Bir yolu; kısa dönemli motivasyonu geliştirmektir. Bu tür, işgücü için hızlı bir destek sağlamaktadır. İkinci yol ise; kalıcı motivasyon sağlamaktır. Kalıcı motivasyon sağlamak biraz zaman almaktadır ve sürekli devam eden bir çalışmadır. Sadece bu sebep ile liderler ve örgütler, hızlı bir destek ortamı sağlamak için birbirine benzeyen fırsatları seçmektedir. Bu, hediye kartları ve ödüllerin işe yaramadığı anlamına gelmemektedir. Gerçek şu ki; oldukça etkilidirler. Çalışanlar örgütün kalbi ve ruhudur. Onlarsız birer hiçiz. Bu çalışan motivasyonunun neden önemli olduğunun cevabıdır (Singh, 2017:70-71).

Örgütlerde çalışanları motive eden birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi de bu faktörlerden birisidir. Ödüller dış ödüller ve

iç ödüller olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Dış ödüller tabiatı gereği somuttur. Maaş, ödeme, teşvikler ve bonuslar şeklinde olabilmektedir. İç ödüller ise; takdir etme, işverenin özenli tutumları ve motivasyon gibi soyut kavramlardır. Ödüller aynı zamanda parasal ve parasal olmayan ödüller olarak da tanımlanmaktadır. Parasal ödüller, promosyon ve bonuslar gibi somut kavramlardır. Birçok yazar, parasal ve parasal olmayan ödüllerin dıştan gelen ödüller olarak göz önünde bulundurulabileceğini tartışmaktadır. İçten gelen parasal olmayan ödüller doğası gereği soyuttur ve dıştan gelen parasal olan ödüller de sosyal ödüller gibi doğası gereği somuttur. Performans yönetimi fikri, çalışanların ihtiyaçlarını ve örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefleri bilen bir ödül sistemi getirmektedir. Bu sistem aynı zamanda çalışanları motive etmek için onları eğitmek ve geliştirmek gerektiğinden bahsetmektedir. Bu, çalışanları eğitme ve geliştirme fikri çalışanlara içsel motivasyon sağlamaktadır. Bir örgüt çalışanların performanslarını tespit etmek için bir ödül sistemine sahip olmalıdır ve daha sonra onları ödüllendirmelidir. Bir arada etkili bir şekilde çalışan çalışanlar için bilgi transferi de oldukça önemlidir. İçsel ve dışsal motivasyonu sağlamak için yöneticilerin bilgi transferini en iyi şekilde kullanma konusunda motive olmaları gerekmektedir. Ekonomi genişlediğinde, küreselleşmeye doğru hareket etmektedir. Küresel ekonomide muazzam sayıda rekabetçi örgüt birçok çözüme ihtiyaç duymaktadır. Küresel kriz meydana geldiği zaman örgüt birçok zorlukla karşılaşmakta ve örgüt sistemlerini değiştirme gereği duymaktadır. Bir örgütün temel odak noktası, gelişimin, motivasyonun ve insan kaynakları performansında artış peşinde olarak çalışanlarına yatırım yapmaktadır (Zafar vd., 2014:51-52).

Çalışanların, hizmet üretme ve işlerini yetenekleri ile ne ölçüde bağdaştırdıkları ile ilgili algılamaları ile ilgili ve hizmet süreç gelişimi açısından stratejik kararlar üzerinde ne kadar etkileri olduğu ile ilgili de önemli role sahiptir. Dahası, bu rollerden sağlanan örgütsel avantajlar olarak psikolojik yönden güçlendirilmiş çalışanların varlığı ve kararlara katılımlarının sağlandığı şeffaf/sağlıklı bir ilişki ağı oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Ve, karşılıklı etkileşim ve iletişim bu ilişkileri desteklemektedir (Avan vd., 2016:278).

Teorik olarak bakıldığında, performans ve motivasyon iki ayrı kavram olarak değerlendirilebilmektedir. Yöneticiler, örgütün önemli mesleki hedeflerine ulaşmak için önce çalışanları ile ilgilenmektedir. Somut çıktılara, kaliteye ve düşük maliyete odaklanılmaktadır. Bu hedeflerin başarılı bir şekilde tanımlanması, çaba, zaman ve insanların etkili katılımını da içeren bir dizi etmenin sonucudur.

Karar etkililiği kişilerin kalitesi ve özverisine bağlıdır bağlıdır özveri katılım ile sağlanmaktadır. Her durum birbirinden farklı olmakla birlikte, kuvvetlerin kısıtlayan doğasını incelemeli ve daha fazla olarak bunların itici güçlere dönüştürülmesi denenmelidir (Bucata vd., 2017:54).

Çalışan ve işveren ilişkisi, çalışanlar için en yüksek motivasyon faktörü olarak görülmektedir. İşverenler gerektiği zaman çalışanları takdir etmeyi atlamamalıdır. Herkes takdir edilmek ister, ilerlemesinin fark edildiğini görmek ister; böylece toplumda değerlerin tanınması oldukça önemlidir. Takdir edilen çalışanlar daha fazla motive olacak ve daha etkili ve verimli olacaktır ve bu sadece para değil aynı zamanda zaman kaynakları gerektirmektedir (Bucata vd., 2017:56).

Örgütlerde psikolojik güven ve rahatlık ikliminin oluşturulabilmesi için temel nokta, çalışanların motive edilmesidir. Çalışanlar örgütün insan kaynaklarını oluşturmaktadır, örgütün güvenliği ve refahı bu kişilerin motive ve tatmin edilmesine bağlıdır. Motive olmamış çalışanlar iyi işler çıkaramaktadır, bu da örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Literaütde psikolojik güvenlik ile motivasyon ilişkisini araştıran çalışma pek bulunmamaktadır ancak; motivasyonun bazı demografik değişkenler ile ilişkisin araştıran birçok çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmaların sonuçları benzerlik ve/veya farklılıklar göstermektedir.

Turist rehberleri üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; motivasyonun ekonomik araçlar alt faktörü ile cinsiyet arasında, ekonomik, psikososyal ve örgütsel ve yönetsel araçlar alt faktörleri ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, bekar rehberlerin motivasyonu, evlilere göre daha fazladır. Eğitim değişkeni ile motivasyon arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ve

lisans mezunlarının motivasyon puan ortalamasının, önlisans mezunlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir (Bayram, 2017).

### 4.2.3 İş Tatmini

Örgütler iş yapılarını düzleştirmek ve yöntemlerinde ve örgüt kültüründe gerekli değişiklikleri yapmaya çalışırken, takımlar iş dünyasında daha önemli rol oynamaktadır. Etkili takımlar, örgütleri iş gücü boyunca, insanların yapabileceklerinden daha parlak fikirler ve çözümler üretmek için ‘’büyük itici güçlere’’ güvenirler ise daha fazla yaratıcılık sağlamaya teşvik ederler. Yüksek performans ile çalışan bir örgüt, insan kaynağına yatırım yapmakta ve teknik ve yenilik becerilerini desteklemektedir. Bununla birlikte, üretim faaliyetlerinin değişen gereksinimleri, örgütlerin her yeni zorluğun ardından belirli grupları şekillendirmesini zorunlu kılmaktadır. İş tatmini sıra dışı örgütsel performans elde edebilmek için, önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, örgütsel üretkenlik ve uygulamalar; çalışanların hem fizyolojik hem de tutku ile ilgili ihtiyaçlarına örgütün kapsamlı şekilde duyarlı olması ile başarılabilmektedir (Miah, 2018:273).

İş tatminini tanımlamak göründüğü kadar kolay değildir. Bu, iş tatmininin tamamen örgüt çalışanları ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır ve sürekli değişen örgütsel dinamikler ile çalışanların iş tatmini hissetmesi zorlaşmaktadır. Eğer bir örgütte, çalışan tatmini yoksa bu; düşük üretim, büyümede gecikme, yüksek yıpranma oranı, yenilik ve yaratıcılık eksikliği ve olumsuz iş ortamı gibi birçok durumla sonuçlanmaktadır. Yukarıda belirtilen durumların haricinde, çalışanlar arasındaki tatminsizlik çok olumsuz bir iş ortamına yol açmaktadır. Bu olumsuz ortam, örgütte zaten tatmin olan çalışanları da zamanla etkilemektedir. Bu, örgütün bütünü için daha da kötüdür. Bu nedenle, bir örgüt için işleri çalışanların tatmin olacağı şekilde tasarlamak önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların işlerinden memnun olduklarından emin olmak için çalışanların memnuniyet düzeylerini sürekli ölçmek, örgüt için daha da önemlidir. Eğer memnuniyet yoksa çalışma ortamında değişiklik yapmak zorunlu hale gelmektedir (Soni vd., 2017:273).

İş tatmini karmaşıktır ve ölçülmesi oldukça zordur; çünkü bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörler gibi çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir.

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; kişilik, yaş, medeni durum ve işe uyumdur. İş tatminini etkileyen sosyal faktörler; çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, grup çalışması ve normları, etkileşim fırsatları ve informal örgütü içermektedir. Örgütsel faktörler; doğa ve büyüklük, formal yapı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve çalışma organizasyonu, denetim ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri, iş koşullarıdır. Çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, teknik ve resmi etkileri içermektedir. Bu farklı faktörler, belirli bir dizi durumda belirli kişilerin iş tatminini etkilemektedir, ancak diğerlerini de kesin etkileyeceği anlamına gelmemektedir (Oravee vd., 2018:63).

İş tatmini, bireyin işine karşı takındığı karmaşık tutumu ifade etmektedir. İş tatminine göre; bireyin işinin değerinin kazanılmasını kolaylaştırmak kadar başarmaktan zevk almak alması da memnun edici bir durumdur (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017: 464). İş tatmini, çalışanların iş ve işin sonuçlarına ilişkin beklentilerinin karşılaştırılması ile anlaşılabilmektedir. İş tatmini, çalışanın işe yönelik takındığı iyimser zihniyetle bağlantılıdır ve çalışanların bakış açılarına göre değerlendirilmiştir. Basit bir ilkedir. Meslekten olmayan birisi bile işlerinden memnun olan çalışanların bağlılık sergilediklerini anlayabilmekte veya kendi örgütleri olduğunu düşündüklerini söyleyebilmektedir; otomatik olarak bu çalışanlar örgüt başarısı ile sonuçlanan daha fazla bağlılık ile çalışmaktadır (Mazeed et al, 2019:1744).

Yüksek öz-yeterlilik duygusuna sahip olan bireyler, iyi bir iş çıkarmak ve yüksek iş tatmini elde etmeyi kolaylaştırmak için kendi içindeki yaratıcılık potansiyeli aramak ve araştırmak için daha aktif olma eğilimindedir. İş tatmininin artması, bireysel becerileri dolaylı olarak etkileyen performansı da etkileyecektir. Yüksek iş tatminine sahip bireyler, yaratıcı becerilerini de güçlendirecek bir fikir, fikirler, kavramlar ve yaratıcı ürün geliştirmeye mecbur hissedecektir (Anggarwati ve Eliyana, 2015: 91).

Literatürde psikolojik güvenlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları şöyledir; güvenlik iklimi ile iş tatmini arasında oldukça yüksek bir korelasyon bulunmaktadır. Yani örgütte çalışanlar için ne kadar güvenli bir iklim yaratılırsa, çalışanların iş tatmini o kadar fazla olmaktadır (Kelly vd., 2015) ve güvenlik ikliminin örgütsel güven üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve bu ilişkiye iş tatmini aracılık etmektedir. Yani, güvenlik ikliminin olumlu olarak algılanması, yüksek iş tatminini öngörmekte ve bu durum yüksek örgütsel güvene neden olmaktadır (Avram vd., 2015).

Ayrıca iş tatmininin bazı demografik değişkenlerle ilişkilerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalara göz atmak da önemlidir. Aksu (2012)'nun çalışmasında, öğrenim durumu, statü değişkenleri ile yüksek iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta ancak cinsiyet, yaş, medeni durum ve kıdem ile iş tatmini arasında istatisksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kadın yöneticilerde iş tatmin düzeyinin bireysel demografik değişkenler açısından incelendiği başka bir çalışmanın sonuçlarına göre ise; iş tatmin düzeyi ile yaş değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş ve 51 yaş ve üstü kadın yöneticilerin iş tatminlerinin en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Koç ve Titiz, 2016). Turizm sektörü çalışanları ile yapılan başka bir araştırmada ise yaş, öğrenim durumu, ücret, toplam hizmet süresi ve unvan ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (Gürkan vd., 2017).

### 4.2.4 İletişim

Bir örgütte farklı sosyal ve mesleki özgeçmişlere sahip olan insanların aynı amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya geldiği göz önünde bulundurulduğu zaman, işyerinde iletişimin önemi inkar edilemez. Genel olarak yöneticilerin, işyerinde iletişimin öneminin farkında olmadıkları, ve böylece fikirlerini, örgüt amaçlarını, vizyonu açık olarak aktarmadıkları görülmektedir. Örgütteki yöneticiler açık ve net bir iletişimi destekleyen bir ortam oluşturamadıklarında, bu, çalışma kültürü ve çalışanların üretkenliği

üzerinde olumsuz yansımalara sebep olabilmektedir (Oppong ve Birikorang, 2014: 209).

Etkili işyeri iletişimin önemi şöyle tartışılmaktadır; iş tatmini yaratır (kıdemliler ve astlar arasında açık ve kolay bir haberleşmeyi teşvik eden örgütler daha az çalışan devir hızı ile karşı karşıya kalmaktadır. Eğer çalışma ortamı, astların işle ilgili konularda fikirlerini yöneticilerine iletmeye teşvik edildiği dostça bir ortam ise ve geribildirimlerine gereken önem veriliyor ise, çalışanları daha iyi çalışmaya teşvik etmekte ve örgütte kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Dahası, işyerinde etkili iletişim daha fazla iş tatminine dayanan sadakat ve güven duygusunun oluşmasına yardımcı olmaktadır), daha az çatışma (işyerinde açık iletişim, açık ve net bir iletişim ile ve karşılıklı tartışmalar ile çözülebilmektedir; bu da kişisel ve profesyonel büyümeye sebep olabilir), daha fazla üretkenlik (işyerinde etkili iletişim bir örgütün başarısı ve başarısızlığı için önemli bir konudur (Oppong ve Birikorang, 2014: 209).

Her örgütün açık olarak tanımlanmış amaçları, hedefleri ve vizyonu bulunmaktadır. Eğer yönetici, iletişimde açık ise, astlar örgütün tam anlamıyla ne istediğini bilecekler ve böylece yeteneklerini en iyi şekilde gösterebileceklerdir. Bu nedenle iletişim becerilerinin önemi, işin daha iyi kotarılmasına ve iş yeri verimliliğinin artmasına sebep olduğu gerçeği üzerinden değerlendirilebilmektedir), ilişkilerin oluşumu (açık iletişim çalışanlar ve yöneticiler arasında ve veya yönetim ve çalışanlar arasında, daha iyi kişisel ve profesyonel ilişkilerin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu çalışanların kendilerine gerçekten değer verildiğini hissetmeleri ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır ve bu çalışanların kuruluşa sadık kalma olasılıkları daha yüksektir. Bu, dostça bir ortam yaratmakta ve işe yardımcı olan daha iyi bir çalışma ilişkisini teşvik etmektedir), kaynakların uygun kullanımı (bir örgütte çalışanlar arasında iletişimsizlik sebebiyle problemlerle, kriz ve çatışmalarla karşılaşılırsa, bu, günlük işlerde gereksiz gecikmelere sebep olmaktadır ve genel iş verimliliğini azaltmaktadır. Böylece, bir örgütün kaynaklarını daha iyi kullanması ve verimliliğini artırması için iyi bir iletişim ortamı gerekmektedir (Oppong ve Birikorang, 2014: 209).

Bireyler, iletişim yoluyla birbirleriyle ilişki kurmaktadır. İletişim, bir örgütte kişileri birbirine bağlayan bir yapıştırıcı görevi görmektedir. Yöneticiler geleneksel olarak zamanlarının çoğunu, yüz-yüze tartışma, notlar, ilan panoları, toplantı, el kitabı, konferanslar gibi şekillerle iletişim kurarak geçirmektedir. Ancak günümüzde giderek daha fazla çalışan, işlerinin önemli yönü yönetimin özü olan bir örgütte; etkili ve verimli iş performansına sebep olan alıcıdan kaynaklanan, karşılıklı anlayış alışverişi olan iletişim olduğunu öğrenmektedir. Yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetim etkili iletişim olmadan iyi bir şekilde yerine getirilememektedir. Örgüt içinde farklı departmanlar bulunmaktadır ve örgütsel amaçlara ulaşmak için iletişim yolu ile etkileşim gerçekleşmektedir. Öte yandan, çalışan performansı bir çalışanın görevlerini, belirlenen örgüte ne kadar iyi şekilde dağıtacağı olarak tanımlanmaktadır. Performans standartlarını ve beklentileri belirlemek ve net bir şekilde iletmek, geri bildirimde bulunmak ve sunmak ve değerlendirme yapmak çalışan performansını yöneterek en iyi sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır (Femi, 2014: 75).

Literatürde psikolojik güvenlik ve iletişim ile ilgili yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Ancak iletişim ile psikolojik güvenliğin doğru orantılı olduğu, iyi bir iletişim ortamının bulunduğu ve sağlandığı örgütlerde çalışanların kendilerini psikolojik olarak daha rahat ve güvende hissedeceğinden anlaşılabilmektedir.

### 4.2.5 Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Örgütün ya da endüstrinin büyüklüğüne rağmen, yenilik kültürü, sürekli değişmekte olan çağdaş dünyada ilerleme ve başarı için çok önemlidir. Bu yeniliğe her an ihtiyaç vardır. Dijitalleşmenin artması insanların iş ortamında kendilerini garantiye alma biçimlerini dönüştürmeyi sürdürmektedir. Ayrıca, ulusal ve kültürel olgular, örgütlerin işleyişini etkilemeye devam etmektedir. Bu nedenle, bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için örgütsel inovasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Irai ve Lu, 2018: 127-128).

Yenilik, örgütlerin rekabet güçleri için önemli bir faktör haline gelmektedir. Yeniliğin kendisi -yeni bir ürün/süreç gibi- örgüt tarafından uygulanabilecek acayip fikirler geliştirme sürecidir. Bu sürecin temelinde fikirlerin oluşturulması yatmaktadır. Örgütler, özgün fikirler üretmek için yaratıcı olmak zorundadırlar ve bunu ancak çalışanların sürekli olarak fikir üretmesine olanak veren ve yaratıcı olmalarını sağlayan bir ortam oluşturarak yapabilirler (Walter, 2012: 642-643).

Yenilikçi çalışma davranışının; fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir gerçekleştirme olmak üzere 3 aşaması bulunmaktadır. Fikir üretme, örgüt içindeki farklı tutarsızlık ve sorunların ve bunları çözebilmek için mevcut plan ve çözümlerin keşfedilmesini sağlayan yeni ve uygulanabilir fikirlerin üretilmesini ifade etmektedir. Dahası, fikir geliştirme, çalışanların fikir geliştirmesi ve diğer çalışanlar ve örgütlerden destek alma çabalarını ifade etmektedir. Yenilikçi çalışma davranışının bu aşamasında çok geniş ölçüde pozitif enerjiye ihtiyaç duyulmaktadır çünkü iş arkadaşlarının desteği fikirlerin yürütülmesinde çok önemlidir. Son olarak fikir gerçekleştirme bir zamanlar geliştirilen ve teşvik edilen fikirlerin aşılanması ve benzeşmesini ifade etmektedir. Çalışanlar, aslında üretilen çözümleri belirli bir sorun için kullanmakta, tutarsızlıkları gidermekte ve kullanımını örgütte yaymaktadır. Yenilikçi çalışma davranışının bu özel aşamasında, çözümün kolaylaştırılıp uygun bir şekilde yaygınlaştırılması teşvik edilmektedir (Akram vd., 2016: 117-118).

Yaratıcılık, yeni bir ürün ortaya çıkarılması ve özgün fikirlerin yaratılması ile aynıdır. Yaratıcı fikirlerini somutlaştırmayı başaran bir kişi, sadece çevresi tarafından tanınmak ile kalmaz aynı zamanda kendini de tatmin eder. Bu nedenle yaratıcılık iş tatminini etkileyen belirleyicilerinden birisi olarak rol oynamaktadır, çünkü yaratıcılık başarı kazanmak için kişi tarafından kullanılan bir arzudur (Anggarwati ve Eliyana, 2015: 93).

Bazen iş ortamı atmosferi olarak da adlandırılan yaratıcılık iklimi bir örgütün sosyo-çevresel bağlamda çalışanlarına gösterdiği özeni, keyifli ortam, açık iletişim, amirlerden personellerine sağlanan duygusal ve işlevsel destek, çalışanların uzmanlıklarını paylaşma isteği, fikirler ve yaratıcı süreçte alınan

sorumluluklar ve risk odaklılık gibi faktörleri içermektedir (Glosh, 2014: 1131).

Ayrıca örgütler çalışanlara takdir etme, prestij, büyüme, tanınma, adalet ve güçlendirme gibi birçok sayıda kaynak sunarak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları yolu ile sosyal değişim ilişkilerinin tarzını belirlemektedir. Buna karşılık çalışanlar da işteki sorumluluk tanımlarını genişletebilir ve daha yaratıcı davranışlarda bulunmaya motive olabilmektedir (Athwaria, 2016: 81).

Yaratıcılık, bir örgütün yenilik ve başarısında kilit faktördür. Başka bir deyişle, yaratıcılık yeni fikir ve yeni kavramları icat etme güdüsüdür ve örgütler başarı kazanmak için yaratıcılığa güvenmektedir. Yaratıcılık bireyler için şu anda önemli bir kabiliyet haline gelmiştir. Bazı insanlar yaratıcılığın doğuştan geldiğini düşünmesine rağmen birçok deney yaratıcılığın öğrenme ile tetiklenebileceğini göstermektedir (Jiang ve Chen, 2017: 2058).

Bazı çalışanlar zorlukları ve riskleri diğerlerinden daha kolay şekilde yönetebilmektedir. Örneğin, inisiyatif almaya ve örgütsel ortamı değiştirmeye istekli olan önektin kişiler, yüksek bir iş yaratıcılığı gereksinimine kolayca uyum sağlayabilmektedir ve böylece son derece yaratıcı bir performans sergilemektedir. Aksine, riskler ile baş etmede tereddüte düşen pasif bireyler, çalışma yöntemlerini, politika ve benzer konuları değiştirmek için yeni fikirler önermeleri gereken bir ortamda çalışmakta zorlanabilirler (Kim, Hon ve Lee, 2010: 39).

Bu nedenle, kendi kendine motive olan bir çalışan, yaptığı işin doğası gereği işiyle ilgilidir ve işinden zevk almaktadır. Yaratıcılık ile ilgili olan kabiliyetler ve süreçler, bireyin yaratıcı fikirler üretme ve sorunları yaratıcı bir şekilde belirleme, keşfetme ve çözme becerileri olarak hem doğuştan gelen hem de geliştirilebilen yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık ile ilgili süreçler, yaratıcı düşüncelere katılma ve daha önceki yaratıcı deneyimlere katılma yeteneğini (yaratıcılık eğitimini de kapsamaktadır) içermektedir (Zhang ve Ghebi, 2015: 385).

Genellikle örgütsel kültür önem arz etmektedir; çünkü bu kültürün; çalışanlara kimlik duygusu vermek, grup bağlılığını artırmak, sosyal sistemin

istikrarını korumak ve çalışanların çevreyi anlamasına yardımcı olmak çalışma ortamındaki davranışları oluşturmak gibi birçok işlevi bulunmaktadır. Bu, yaratıcı ve yenilikçi bir iş ortamına sahip olunarak ispat edilebilmektedir (Rastgoo, 2017: 85).

İşte bu ve bunun gibi birçok sebepten ötürü, örgütlerin yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmesi gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve inisiyatif almalarına izin vermek, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri dinlemek ve gerçekten işe yarayacağı düşünülen fikirlerin hayata geçirilmesi örgüt çalışanlarının yeni bakış açısı kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

Literatürde psikolojik güvenlik ile yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulunmamaktadır ancak, çalışanların yenilik ve yaratıcılıklarının teşvik edildiği örgütlerde, fikirlerini daha rahat söyleyebilen ve savunan çalışanların, psikolojik olarak kendilerini rahat ve güvende hisseceği açıktır.

### 4.2.6 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, insanların davranışları, tutumları ve inançlarıyla ölçülebilen ve çok düşükten çok yükseğe kadar, değişebilen duygusal bir tepkidir. John Meyer ve Nancy Allen (1997), duyuşsal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere 3 tür örgütsel bağlılık belirlemiştir.

Duyuşsal veya Moral Bağlılığı; Bireyler örgütün amaç ve değerleri tam olarak benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüte duygusal bakımdan dahil olmakta ve örgütün başarı seviyesinden bizzat kendilerini sorumlu hissetmektedir. Bu tür bireyler, genel olarak, yüksek performans, pozitif iş tutumları ve örgütte kalma isteği göstermektedir.

Devamlılık veya Hesapçı Bağlılık; Bireyler örgütle olan ilişkilerini çabaları karşılığında elde edinimleri ve örgütten ayrıldıkları zaman kaybedecekleri (ücret, fayda, dernekler) temel aldıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Bu tür bireyler, en iyi çabayı sadece ödül beklentileri karşılandığında göstermektedir.

Normatif Bağlılık; Bireyler, davranış standartları veya sosyal normları temel alan bir örgütte kaldıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bireyler, itaat, temkinli olma ve resmiyete değer vermektedir. Araştırmalar, normatif bağlılığı olanların, duygusal bağlılığı olanlar ile aynı tutum ve davranışları sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Annakili ve Jayam, 2018: 18-19).

Örgütler çalışanlardan çıktı elde edebilmek için çalışanlarına çeşitli kaynaklar sağlamakta ve çalışanlarda da örgütten edindiklerine bağlı olarak örgüte karşı kişisel bir bağlılık oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalışmaya devam etme amaçlarını ve neden örgütte kalmaya gönüllü olduklarını gösteren bir akli durumu ifade etmektedir. Bu amaçlar ve çıkarlar; örgütün amaçlarının istikrarlı olup olmadığına göre, olumlu duygsal bağlılık ve olumsuz duygusal bağlılık olarak 2'ye ayrılmaktadır (Li ve Zheng, 2014: 447).

Çalışan bağlılığının anlamı, en iyi sosyal değişim teorisi kullanılarak açıklanmaktadır. Bu teori, bireyler arasındaki etkileşim süreçlerinin, ödülleri artırma ve kayıpları azaltma arzusu ile güdülendiği ekonomik bir insan davranışı modeline dayanmaktadır. Bu teorinin temel dayanak noktası, maliyetten fazla ödül sağlayan ilişkilerin kalıcı bir şekilde karşılıklı güven ve bağlılığa katkı sağlamasıdır. Ayrıca, bu sosyal faaliyetler hem maddi fayda ve psikolojik ödülleri hem de statü, sadakat ve onayı içermektedir. Örneğin, işyerinin amiri çalışanlara nakit ödüller verirken, çalışanlar bunun karşılığında kişisel bağlılık ve uzmanlık ile örgüte katkıda bulunmaktadır. Örgüt performansı, durağan işgücünün basit olarak sürdürülmesinden daha fazlasıdır; çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getirmeli ve rollerinin gerektirdiği faaliyetlerin ötesine geçmeye gönüllü olmalıdır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel performansa katkı sağlama konusunda istekli olmalarının, hissettikleri bağlılığın doğasından etkileneceğini farzetmek makuldur. Örgütün üyesi olmak isteyen (duygusal bağlılık), tam tersine ait olması gerektiğini hisseden (normatif bağlılık) ya da ait olduklarını düşünen (sürekli bağlılık) çalışanlar örgütlerin yararına çaba harcamaya isteklidirler. Örgütler, performans sergilemeyi isteyen, standart görev ve beklentilerin ötesine geçen ve işyerinde ek işleri yapan çalışanlara gereksinim duymaktadır (Radosavlijevik vd., 2017: 21).

Literatürde psikolojik güvenlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çok az çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmalardan birinin bulguları şöyledir; psikolojik güvenliğin duygusal bağlılık ile önemli ölçüde ilişkisi olduğu ve duygusal bağlılığın, psikolojik güvenlik ve çalışan sesi arasında arabulucuk rolü oynadığı belirlenmiştir (Uğurlu ve Ayas, 2016).

## 4.3 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

Güvenlik iklimi çok boyutlu ve çok düzeyli bir olgudur. İş çevresinin birçok yönü ile ilgili algılar, takımlar, örgütler ve diğer topluluklar arasında paylaşılabilmektedir. (Griffin ve Curcuruto, 2016: 192).

Sağlık kuruluşlarında güvenlik kültürüne olan ilginin değerlendirilmesi, güvenlik kültürünün gelişmesine odaklanmanın artmasıyla paralel olarak artmaktadır. Kültürü dönüştürmek için önce onu anlamak ve onunla yüzleşmek önemlidir. Kültürü değerlendirme araçları bu anlayış için bir yol sağlamaktadır. Bu anlayıştan ise eylem doğmaktadır (Nieva ve Sorra, 2003: 17).

Güvenlik kültürü örgütlerin karışık bütünlük seviyesini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Bu, örgütün güvenliğe yaklaşımı ve kurum içi güvenlik stratejilerinin tanıtım başarısını yansıtmaktadır. Dahası, örgütlerdeki güvenlik kültürünün seviyesinin değerlendirilmesi önemlidir. Bu amaçla, belirli bir örgüt için uygun yöntemi seçmek gibi, güvenlik kültürünü değerlendirmek için yöntemler bulmak gerekmektedir. Bu seçim, tür, oryantasyon ve örgüt büyüklüğüne bağlıdır. Güvenlik kültürünü ölçmek güvenlik kültür düzeyinin kalitatif ve kantitatif değerlendirmesini kapsamaktadır. Güvenlik kültür düzeyinden memnun olmayan örgütler, yeni stratejilere uyum sağlayabilmektedir. Bu uyum sonrasında örgüt içindeki güvenlik kültür düzeyi artmakta ve böylelikle güvenlik statüsü yükselmektedir. Bununla birlikte örgütün güvenlik düzeyini artırmaya niyetli olunan yerlerde, ilgili unsurlar örgütün aktif ya da pasif bileşenlerinin ve varlıklarının güvenirliği ile birlikte, örgütün güvenlik durumunu da etkileyebileceğinden, güvenlik kültürünün gelecekteki değerlendirmeleri içine dahil edilmelidir (Halaj, 2017: 626).

Çalışanların başarısızlıklar hakkında tartışmaları için kendilerini güvende hissetmeleri ve diğer ekip üyeleri ile iyi kişilerarası ilişkiler sürdürmeleri önemlidir. Ayrıca, iyi iş arkadaşı ilişkilerini deneyimlemek, çalışanların ekibe daha bağlı olmalarını sağlayacak ve bu da onlara başarısızlıkları tartışma konusundaki belirsizliğin üstesinden gelme şansı verecektir (Elstgeest, 2016: 6).

Edmondson (1999)'a göre psikolojik olarak güvenli takımlarda, takım üyeleri kabul edilmiş ve saygın hissetmektedir. Sonuç olarak, takım üyeleri psikolojik olarak güvende hissettikleri zaman, çekinmeden fikirlerini daha açıklıkla söylemektedir ve takım ya da şirketlerini geliştirmeye güdülenmektedir. Psikolojik güvenlik algısı sıklıkla bir takımda birleşmektedir, çünkü hem takım üyeleri aynı yapısal etkilere tabidir hem de bu algılar göze çarpan paylaşılan tecrübelerden gelişmektedir (Aktaran: Bornemizsa, 2013: 12).

Örgütler aynı amaca hizmet eden çalışma grupları ya da takımlardan oluşmaktadır. Her takıma mensup kişi üzerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. Takımların etkinliği birçok nedene dayanabilmektedir. Bu nedenlerden bir tanesi de takım psikolojik güvenliğidir.

Zhang ve Ghebi (2015)'e göre; takımın kişilerarası risk alabilmek için güvenli olduğuna dair ortak bir inancı ifade etmektedir. Bu inanç, büyük ölçüde üstü kapalı olma eğiliminde olup, psikolojik güvenliği bireyler ya da takım bunu bir bütün olarak takdir etmemekte veya ona dikkat etmemektedir. Kişilerarası normlara ilişkin üstü kapalı inançlar, zaman zaman bir takımda doğrudan tartışılırken, bu, takım psikolojik güvenliğinin doğasından değişikliğe sebep olmamaktadır. Takım psikolojik güvenliği, kişilerarası güven ve karşılıklı saygı ile ayırt edilebilen bir takımı önermektedir (Zhang ve Ghebi, 2015: 383-384).

Takım psikolojik güvenliği, takımın kişiler arası risk alma konusunda güvenli olduğuna dair bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Çoğunlukla bu inanç,

takımın bütünü ya da bireyler tarafından doğrudan dikkat edilmeme ya da açık sayılma eğilimi gösterebilmektedir. Kişilerarası normlar ile ilgili açık inançlar bazen bir takımda açıkça tartışılsa da, takımın psikolojik güvenliğinin özünü değiştirmemektedir (Edmonson, 1999: 354).

Psikolojik güvenlik, takım üyelerine takımın değerli bir bilgi kaynağı olmasını sağlayan endişeleri ve sorunları ortaya çıkarma imkanı vermektedir. Psikolojik güvenlik, verimli tartışma iklimini kolaylaştırmakta, örgütün tamamının gelişimine neden olan iyileştirme fırsatları yaratmaktadır. Kalitesi yüksek bakım sağlamadaki payın daha fazla olduğu sağlık alanında, anlamlı performans elde edilmesinde psikolojik bakımdan güvenli olan bir ortamın sonuçları hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar düşündüklerini açıkça söyleme konusunda rahattır ve bu da hasta güvenliğinin artmasına sebep olmaktadır. Sağlıktaki sürekli değişen ve artan taleplerle birlikte, psikolojik güvenliği geliştiren faktörlerin daha iyi anlaşılması zorunlu hale gelmiştir (Aranzamendez. vd, 2015: 172-173).

Henrichs, (2013)'e göre; psikolojik güvenlik terimi ilk olarak Kahn'ın (1990), iki kuruluşta yürütülen niteleyici çalışmalarında ortaya konmuştur. Bulgulara göre, işyerinde çalışanların psikolojik güvenlik koşullarını etkileyen dört faktör saptanmıştır.

Birincisi, çalışanlar, çalışma ortamları karşılıklı anlaşmalar, destekleyicilik, güven ve eleştirilerin kabulü gibi sosyal bağlantılar tarafından şekillendirildiği zaman kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmektedirler. İkincisi, psikolojik güvenlik grup büyüklüğü, statü, güç dengesizlikleri, normlar, resmi olmayan kurallar ve birbirine yakın olan kişilerarası ilişkiler kavramlarından ortaya çıkmıştır. Sosyal ağlar çalışanlara hareketlerinden yararlanma imkanı sunmakta ve onları daha ilişki odaklı hale getirmektedir. Üçüncüsü ise, destekleyici liderliğin risk alma konusunda cesaretlenmesi, hatalara karşı tolerans göstermesi, rehberlik etmesi/psikolojik olarak desteklemesi ve çalışanların yüksek psikolojik güvenlik seviyesi ise ilişkilendirilen gruplarda açıklanan fikirler ile uyum göstermesidir. Liderler, bir grubun üyelerini güçlendirmek için katılımcı yönetim teknikleri

kullandıklarında, çalışanlar örgütsel konular hakkındaki fikirlerini ve düşüncelerini güvenli bir şekilde paylaşmaya teşvik edilmektedir. Son olarak, çalışanlar grup dinamikleri tarafından hazırlanan örgütsel normlara itaat etmek zorunda bırakılmış gibi hissettiklerinde daha az güvenli hissedebilirler. İnsanların grup normlarına uyma olasılığı, güvenlik arzusu ve sosyal reddedilme riskini taşıma konusundaki isteksizlik sebebiyle yüksektir (Aktaran: Üçok, 2016: 38-39).

Psikolojik güvenlik, bireylerin iş ortamlarındaki kişilerarası risklerinin sonuçları hakkındaki algılarını tanımlamaktadır. Psikolojik güvenlik, soru sormak, geridönüşüm almak, bir hatayı rapor etmek ya da yeni bir fikir önermek gibi başkalarının kişinin isteğine nasıl cevap verdiği ile ilgili sorgulanmaksızın kabul edilme durumunu içeren inançlardan oluşmaktadır (Edmondson, 2003:4).

May ve diğerlerine göre (2004), psikolojik güvenliğin belirleyici etmenleri destekleyici yönetsel ilişkiler, tatminkar çalışma arkadaşı ilişkileri, davranışsal normlara bağlılığı içermektedir. İlk olarak, bir kişinin yöneticisi ile ilişkisi çalışma ortamının güvenliği ile ilgili algısı üzerinde etkili olabilmektedir. İkinci olarak, May vd. (2004), takımlardaki normatif kuralların düşük psikolojik güvenlik hissine yol açtığını bulmuştur. Bu normatif kurallardan takım üyelerinin takip ettiği kesin normlar olarak bahsetmektedirler. Böylece takım üyeleri normatif değerlerin paylaşılması konusunda bir noktada birleşme eğilimi gösterdiklerinde, bu kurallara uygun şekilde hareket etmeye eğilimli olmakta ve alışılmış davranış rutinlerini sorgulamaktan kaçınmaktadır. Bu bağlamda takım üyeleri hiçbir kişisel risk almayacak bu da düşük psikolojik güvenlik hissetmeleri anlamına gelecektir (Aktaran: Soares, 2015: 98).

Psikolojik güvenliğin hakim olduğu bir örgütte her şeyden önce çalışanlar mutludur ve çalışanların mutlululuğu, örgüt için birçok avantaj elde etmek için bir fırsat olarak görülmelidir.

Tiwari ve Lenka (2016)'ya göre; böyle çalışanlar motive olmuş, yüksek morale sahip ve kendilerini örgütlerine ait hissetmektedir. Örgütleri ile ilgili olumlu bir örgüt imajı yansıtmakta, uzun süre görev yapmaktadırlar ve

kendilerini örgütün arzu edilen hedeflerine göre ayarlamaktadırlar. İdeal örgüt, çalışanlara güvenli istihdam, zorlayıcı görevler ve kariyer imkanı sağlayan bir ortamı kolaylaştıracaktır. Çalışanlar, yöneticilerini güvenilir olarak algılamakta ve yüksek düzey katılım ile üsteğe bağlı çaba sarfetmektedirler (Tiwari ve Lenka, 2016: 21).

Psikolojik güvenlik çalışanların maruz kalabilecekleri psikolojik rahatsızlık riskleri ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle çalışanların psikolojik olarak sağlıklı kalabilmeleri için çalışma ortamlarında çalışanlara saygı ve hürmet göstermek, güvenlik, bütünleşme ve özerklik içeren ve hakkaniyete ve adalete dayalı bir örgüt yapısı oluşturmak gibi bazı önlemlerin alınması gerekmektedir (Yener, 2014: 49).

## 4.4 PSİKOLOJİK GÜVENLİK OLUŞMASI İÇİN YAPILMASI GEREKEN FAALİYETLER

Psikolojik güvenlik, günümüz koşullarında her örgüt için olmazsa olmaz olgulardan bir tanesidir. Çünkü psikolojik güvenlik kültürü ile hareket edebilen örgütlerin birçok artıları bulunmaktadır ve bu kültürü bünyesinde bulundurmayan örgütler de birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir.

Yener (2014), örgütlerde psikolojik güvenliğin sağlanabilmesi için yapılması gereken faaliyetleri 13 maddede sıralamaktadır. Bu maddeler; politika, planlama, destekleme, sakınma, süreç, sürdürme, çalışma alanının hazırlanması, katkı, liderlik, katılım, nezaket-saygı, saygı çerçevesinde tartışma ve desteklemedir (Yener, 2014: 57-60).

Planlama süreci çalışanlara bir mesaj vermektedir. Böylece planlama süreci boyunca yöneticiler, tüm potansiyel görevleri değerlendirebilmeli ve aynı zamanda bu görevlerden en önemlilerini seçmelidir. Yöneticiler görevleri çalışanlara en uygun şekilde tanımlayabilmelidir. Yöneticilerin en yeni yönetim yöntemlerini kuramsal olarak değerlendirebilmeleri ve bu kuramları örgütün yönetimine ve gelişimine pratik olarak uyarlayabilmelerinin sebebi budur. Dolayısıyla planlama salt düşünme ile yakından ilişkilidir (Ufartiene, 2014: 177).

Bu nedenle örgütlerde politika ve planların iyi düzenlenmiş olması oldukça önem taşımaktadır.

Bir kişinin bir lideri takip etmesini sağlayan nedir? İnsanlar saygı duydukları ve açık bir yön duygusuna sahip olan liderler tarafından yönlendirilmek istemektedir. Liderler saygı kazanabilmek için etik olmalıdırlar. Yön duygusu ise, geleceğe yönelik güçlü bir vizyon aktarılarak elde edilmektedir. Kişiler size bir lider olarak saygı duyup duymadıklarına karar vermek için niteliklerinizi düşünmezler; gerçekte kim olduğunuzu bilebilmek için ne yaptığınızı gözlemlerler (Sharma ve Jain, 2013:311).

Etkili liderler olumlu ilişkiler geliştirmek ve güven yaratmak için iyi dinleyiciler olmalıdır. Coşku, ekip üyelerini motive eden ve üyelerin ortak bir hedef için çalışan ekibin bir parçası olduğunu gösteren liderliğin temel bir özelliğidir. Gelecek vaad eden bir lider, bireylere beklentilerin ötesine geçmeleri için ilham veren bir ortam yaratmaktadır. Liderler örgütün iş öncelikleri ve temel değerleri ile mantık çerçevesinde tutarlı olan zor kararları zamanında almaktadır. Ekip üyelerini destekleyen ve güçlendiren gerçek bir lider, ekip üyelerinin doğru düşünüp karar verme yetisine güvenerek en iyi performans için onları teşvik etmektedir. Liderler ekibin harekete geçmesi için sorumluluk almakta ve başkalarını ya da dış çevreyi suçlamamaktadır. Destekleyici liderler insanlara gerçekten bir birey olarak bakıp, menfaatlerini, güçlü yönlerini ve amaçlarını tanıyarak onlara değer vermektedir. Mütevazi bir lider, kendine güvenmekte, kendini geri planda tutmaktan ziyade herkesi yüceltmeye çalışmaktadır. Dürüst liderler, söyledikleri gibi ekip üyelerinin güvenini kazanmak istemekte ve insanlara kendilerine davranılmasını istedikleri gibi davranmaktadır. Büyük liderler ise, olabileceklere karşı korunmak ve bilinmeyeni cevaplamak için güçlü bir planlama oluşturmakta ve kullanmaktadır (Surji, 2015:160).

Örgüt bünyesinde liderler sürekli olarak süreci takip etmeli, kriz durumlarının önüne geçebilmeli ve öngörülemeyen durumlar için politika ve planlar belirlemelidir. Çalışanların desteklenmesi de psikolojik güvenliğin sağlanabilmesi için anahtar koşullardan birisidir. Çalışanın soru sorma ve fikir

beyan etme haklarını özgürce ve çekinmeden kullanabilmesinin önü açılmalıdır.

Örgüt ortamında psikolojik güvenlik ile ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olabilmek ya da varsa bu problemleri çözebilmek için çalışanların stresi yönetme konusunda başarılı olabilen kişilerden seçilmesi gerekmektedir.

Psikolojik güvenlik ikliminin örgütte yerleşebilmesi ve sürdürülmesinin sağlanması için sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreçte çalışanlara, lider ve yöneticilere büyük roller düşmektedir. Lider ve yöneticilerin çalışma ortamlarını çalışanlardan en iyi verimi alabilecek şekilde oluşturmaları beklenmektedir.

Çalışanların her durumda katılımının sağlanması, durum değerlendirmesi yapılması ve etik değer ve ilkelerin korunabilmesi için oldukça önemli görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik vasfı taşıyan kişilerden oluşması, ya da örgüt içinde yöneticiye ek olarak liderlerin de bulunması psikolojik güvenlik kültürünün sağlanabilmesini kolaylaştırmaktadır. Liderler riskleri üstlendikleri ve çalışanlar ile daha ılımlı ilişkiler kurabildikleri için çalışan katılımının artmasına doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların ast ve üstlerine ve birbirlerine saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde davranmaları önemlidir. Her örgütte, hayat görüşü ve olaylara bakış açısı farklı olan kişiler bulunabilmektedir ancak bu kişilerin tartışma ortamlarında dahi saygı ve nezaket çerçevesinde ve orta yolu bulma odaklı davranmaları beklenmektedir. Kişilerin birbirini destekleyici davranışlar içinde olması motivasyonu ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte, psikolojik güvenliği artırmaktadır.

## 4.5 PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN SONUÇLARI

Dollard ve Bakker (2010), bir örgütte psikoljik güvenliğin olmamasının yeterince iyi tasarlanmayan işlere ve kronik iş taleplerine sebep olduğunu iddia etmektedir. Örneğin yüksek seviyedeki baskı, yönetim

seviyelerindeki iş taleplerinin yerine getirilmesini amaçlayan politika, uygulama ve yöntemlerin eksikliği nedeniyle baskın gelmektedir. Yöntem eksikliğine bir örnek olarak, aşırı iş yükü ve tükenmişlik gösterilebilmektedir. Psikolojik güvenlikten yoksun bir iklim aynı zamanda duyguların açıklanması yerine saklanması konusunda baskının artmasına da sebep olabilmektedir. Bu durum, çalışanların kaygıları dinlenmediği ya da psikolojik refahın öneminin göz önünde bulundurulmadığı zaman ortaya çıkmaktadır, böylece ifade etme korkusu ilgili duygusal tepkilerle beraber artmaktadır. Bu yüzden düşük düzeydeki psikolojik güvenliğin artan iş talepleri kanalıyla psikolojik sağlık sorunları üzerinde artan bir etkisi bulunmaktadır (Aktaran: Alkan, 2015: 20-21).

Hatalardan öğrenmek için psikolojik olarak güvenliğin bir iş çevresinden faydalanarak, birimlerin iş süreçlerinde kötü işlevlere ve bunların altında yatan nedenlere hitap edecek biçimde değişikliğe gitme ihtimali daha yüksektir. Dahası, psikolojik olarak güvenli bir iklim grupların kendi başarısızlık tecrübelerinden yeteneklerini daha iyi kullanabilecek şekilde öğrenmelerini sağlamaktadır (Hirak vd,. 2012:108-109).

Takım öğrenme davranışı psikolojik güvenliğe güçlü bir şekilde bağlıdır. Takım düzeyindeki bakış açısı, grup süreçlerine ve takımsal öğrenmeye engel olan kişilerarası risk algılarına dikkat çekmektedir (Hedlung ve Österberg, 2013:91).

Psikolojik güvenlik çok yönlü bir algıdır ve örgütlerde çalışanların duygu durumları üzerinde pozitif ya da negatif birçok etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda psikolojik güvenlik birçok kavramla iç içe gelişmekte ya da bu kavramlarla beraber körelmektedir.

Psikolojik güvenlik ortamının hakim olduğu bir örgütte çalışanlar oldukça şanslıdır. Çünkü yüksek psikolojik güvenlik algısı, çalışanlara istediklerini çekinmeden sorabilme, sorunlarını çözmede çevreden destek alma, yardımlaşma, endişe hissetmeden çalışabilme ve gerektiğinde risk alma gücünü vermektedir. Böyle bir iklimin olduğu bir örgütte çalışanların performansları ve iş tatminleri de artmaktadır. Kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeyen çalışanlar ise; işe devamsızlık eğiliminde olmakta, kendilerini örgüte bağlı

hissetmekten çok mecburiyet duygusu taşımakta, risk almaktan ve hata yapmaktan korkmakta ve bu duygulara bağlı olarak iş tatminsizliği yaşamaktadır.

Bu nedenle, örgütlerde yöneticilere düşen en önemli görevlerden bir tanesi de, ortamın güvenliğini ve çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlamaktır. Aksi takdirde günümüzde çok önemli olan kalitede azalışlar meydana gelecektir.

Bir çalışan, fikirlerini paylaşma konusunda ya da kendini herhangi bir konuda ifade etme konusunda sıkıntı yaşıyorsa bu çalıştığı kurumda psikolojik olarak kendini güvende hissetmediğinin göstergesidir. Kendini güvende hissetmeyen bir birey, zamanla içine kapanma, çevreye duyarsız kalma ve işten kaytarma davranışları gösterme eğiliminde olacaktır. Bu durumun daha sonraki aşaması ise çalışanın kendini çaresiz hissetmesidir. Bu duyguların hepsi çalışanı zamanla motivasyon eksikliğine ve işten ayrılma niyeti göstermeye kadar götürebilecek derecede tehlikelidir.

Chen vd., (2015) 'ne göre psikolojik güvenliğin sonuçları arasında; bilgi paylaşımı, ses, yenilik, işi benimseme ve iş perfomansı yer almaktadır. (Chen vd., 2015:437-438).

Psikolojik güvenlik, çalışanların kendini daha güvende hissetmelerini sağlamaktadır, bu da; çalışanların işi ve çalıştıkları örgütü daha fazla benimsemesine ve dolayısıyla performanslarının artmasına sebep olmaktadır. Psikolojik güvenliğin hakim olduğu bir örgüt içinde çalışanlar bilgi paylaşımı yapmaktan çekinmemekte, herkes fikrini özgürce söylemektedir. Bu çalışan sesliliğini de beraberinde getirmektedir. Fikrini özgürce söyleyen çalışanlar örgüt içindeki herhangi bir soruna farklı bakış açısı getirebilmekte ya da hizmetin daha iyi sunulması hususunda yenilik yapmayı teşvik edecek öneriler ile örgütün gelişimine katkıda bulunabilmektedir.

Ayrıca psikolojik güvenlik bazı olumsuz gibi görünen durumları olumluya çevirecek özelliğe de sahiptir. Örgütlerde karşılaşılan görev çatışmaları sayesinde fikirlerin geliştirilebildiği görülmüştür.

Bradley vd.,'ne göre psikolojik olarak güvenli bir ortamda gerçekleşen görev çatışmaları etkileşimlere zarar vermeden, yaratıcılığı ve karar vermeyi

geliştirmelidir. Bu yolla, psikolojik güvenlik, her takım üyesinin katılımını ve takım uyumunu tehlikeye atmadan takım arkadaşları arasındaki etkileşimin yoğunluğunu artırabilmektedir, böylelikle takım performansı artırılabilmektedir (Bradley vd., 2012:151).

Örgütsel çatışmalarda yöneticilerin rolü de oldukça önemlidir. Yener (2014), örgütsel çatışmaların yaşanması durumunda yöneticilerin çatışmaya bakış açılarının ve buldukları çözümlerin performans üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere yol açabileceğini belirtmektedir. Eğer çatışmaların sonucunda başarısızlık ile karşılaşılır ise bu psikolojik güvenlik algısına sebep olmaktadır (Yener, 2014:48).

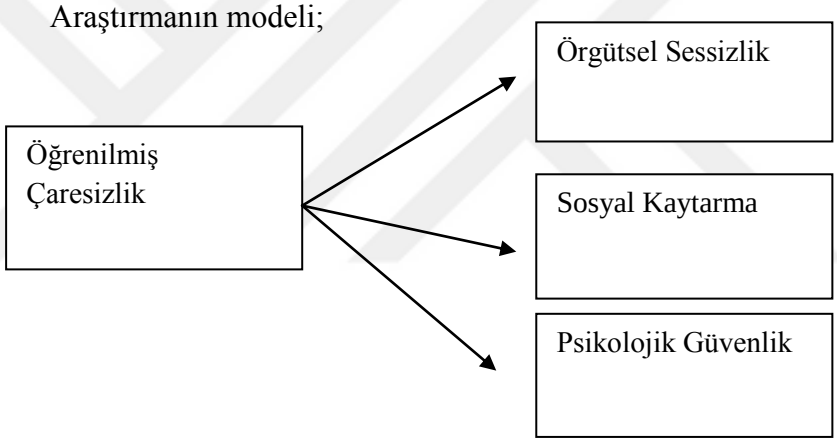
# BEŞİNCİ BÖLÜM

## 5. YÖNTEM

### 5.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı; öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsle sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik ile ilişkinini ortaya konmasıdır. Bu araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri; 25 Mart – 25 Ağustos 2019 tarihlerinde Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmakta olan doktor, hemşire, ebe ve tıbbi sekreterlerden toplanmıştır.

Araştırmanın modeli;




Öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, ana kütleden tesadüfi örneklem yoluyla sağlık çalışanları seçilerek anket ve ölçekler dahilinde bilgiler toplanmıştır. Bu bağlamda, ilgili araştırma tanımlayıcı araştırma alt kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırma, Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmakta olan doktor, hemşire, ebe ve tıbbi sekreterler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### 5.2. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma; Aksaray İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği ve Aksaray Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan yazılı izin alınarak yapılmıştır (Tarih: 07.11.2017 No: 2017/90).

### 5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu araştırmanın sınırlamaları aşağıda ifade edilmiştir.

• Araştırma belirli bir zaman diliminde söz konusu kurumda çalışanlara uygulanmıştır.

• Maddi olanaklar ve zaman ise diğer bir sınırlamayı oluşturmaktadır.

**Araştırmanın Hipotezleri**

**Ana Hipotez (H)**: Öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.

**H1**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kabulllenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H10**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H11**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile algılanan sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H12**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile algılanan sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H14**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H15**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile algılanan sosyal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H16**: Örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H17**: Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H18**: Öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini oluşturan Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan sağlık personeli (doktor, hemşire, ebe ve tıbbi sekreter) sayıları aşağıda belirtilmiştir.

**Çalışan Sayıları:**
Hemşire Sayısı:461
Doktor Sayısı:138
Ebe Sayısı:100
Tıbbi Sekreter Sayısı:32
Evren:731

Örnekleme alınacak birey sayısı aşağıda verilmiş olan evreni belli örneklem formülü ile hesaplanmıştır.

$$\mathbf{n = N.t^2.p.q / d^2.(N-1) + t^2.p.q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (731)
n: Örnekleme Alınacak birey sayısı (?)
p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (0.50)
q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (0.50)
t: Belirli bir serbestlik derecesinde ve saptanan düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1.96)
d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0.05)

$$\mathbf{n = 731 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5 / (0.05)^2 * (1014-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

**n= 252'**dir.

Her meslekten örnekleme alınacak çalışan sayısının belirlenmesi için her bir meslek için tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme seçilecek meslek çalışanı sayısını belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$\mathbf{n_i = ( N_i / N ) * n}$$

**n : Örnekleme alınacak birey sayısı**

**$N_i$ : i nolu tabakadaki çalışan sayısı**

**N : Evrendeki birey sayısı**

**Toplam örneklem sayısı ise n:252 sağlık çalışanıdır.**

Her dört meslekten örnekleme alınacak sağlık çalışanı sayılarıTablo 8'de verilmiştir.

**Tablo.8. Örnekleme Alınacak Meslek Grubu Sayıları**

| **Meslekler** | **Toplam Çalışan Sayısı** | **Örnekleme Alınacak Çalışan Sayısı** |
|---|---|---|
| **Hemşire** | 461 | 159 |
| **Doktor** | 138 | 48 |
| **Ebe** | 100 | 34 |
| **Tıbbi Sekreter** | 32 | 11 |
| **TOPLAM** | **731** | **252** |

## 5.5. Veri Toplama Araçları

### 5.5.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri İle İlgili Sorular

Bu formun oluşturulmasında çalışanların öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik algılarını etkileyebileceği düşünülen değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve meslektir.

### 5.5.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği

Araştırmada kullanılacak olan öğrenilmiş çaresizlik (ÖÇ) ölçeğinin orjinali (İnce, 2012)'ye aittir. Ölçek; örgütten kaynaklanan faktörler, bireyden kaynaklanan faktörler ve öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçekte toplam 25 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddelere verilen ''kesinlikle katılmıyorum'' (kesinlikle hayır), ''katılmıyorum'' (hayır), ''kararsızım'', ''katılıyorum'' (evet) ve ''kesinlikle katılıyorum'' (kesinlikle evet) şeklindeki yanıtlar 1'den 5'e kadar derecelendirilerek puanlanmaktadır. Ölçeğin örgütten kaynaklanan faktörler

(ÖKF) alt boyutundan alınan puanın yüksek olması ve ölçeğin bireyden kaynaklanan faktörler (BKF) alt boyutundan alınan puanın yüksek olması öğrenilmiş çaresizliğin yaşandığını göstermektedir. Ölçeğin öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları (OS) alt boyutundan alınan puanın yüksek olması kişinin öğrenilmiş çaresiz yaşamadığını ve kurumsal anlamda olumlu olduğunu göstermektedir.

### 5.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada yer alan örgütsel sessizlik davranışı ise Dyne, Ang ve Botero (2003:1366) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik (ÖS) ölçeği yoluyla ölçülmektedir. Öncelikle orijinalinden Türkçe'ye çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin, gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (Taşkıran, 2012; Şehitoğlu, 2010; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009) çevirilerinin yardımıyla ölçeğin orjinali oluşturulmuştur (Acaray vd., 2015). Alt boyutları kabullenici sessizlik, korumacı (korunma amaçlı sessizlik) ve korumacı (koruma amaçlı sessizlik) olan ölçekte 15 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddelere verilen ''kesinlikle katılmıyorum'', ''katılmıyorum'', ''kararsızım'' 've ''kesinlikle katılıyorum'' şeklindeki yanıtlar 1'den 5'e kadar derecelendirilerek puanlanmaktadır. Ölçeğin kabullenici sessizlik (KABS) alt boyutundan ve korunma amaçlı sessizlik (KORS) alt boyutundan alınan puanların düşük olması örgütsel sessizliğin yaşanmadığını ve ölçeğin koruma amaçlı sessizlik (KAS) alt boyutundan alınan puanların yüksek olması örgütsel sessizliğin yaşanmadığını göstermektedir (Sevgin, 2015).

### 5.5.4. Sosyal Kaytarma Ölçeği

Araştırmada yer alan sosyal kaytarma davranışı Mulvey ve Klein (1998) tarafından geliştirilen ve geçerlemesi Gök ve Koca (2016) tarafından yapılan Sosyal Kaytarma (SK) Ölçeği yoluyla ölçülmektedir. Kişinin kendi sosyal kaytarması ve algılanan sosyal kaytarma olmak üzere 2 alt boyuttan oluşan ölçekte toplam 9 soru bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddelere

verilen ‘’kesinlikle katılmıyorum’’, ‘’katılmıyorum’’, ‘’kararsızım’’, ‘’kesinlikle katılıyorum’’ şeklindeki yanıtlar 1’den 5’e kadar derecelendirilerek puanlanmaktadır. Sosyal kaytarma ölçeğinin kişinin kendi sosyal kaytarması (KKSK) alt boyutundan alınan puanların düşük olması kaytarmanın yaşanmadığını göstermektedir. Algılanan sosyal kaytarma (ASK) alt boyutunda iki soru ters çevrilerek kodlanmıştır (soru 2 ve 3). Algılanan sosyal kaytarma alt boyutundan alınan puanların yüksek olması sosyal kaytarmanın yaşanmadığı anlamına gelmektedir.

### 5.5.5. Psikolojik Güvenlik Ölçeği

Son olarak, araştırmada yer alan psikolojik güvenlik algısı için Edmondson tarafından 1999 yılında geliştirilen ve Türkçe Literatürde geçerlilik ve güvenirliği Yener (2015) tarafından verilen Psikolojik Güvenlik Ölçeği (PG) yoluyla ölçülmüştür. Ölçekte toplam 7 soru bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddelere verilen ‘’kesinlikle katılmıyorum’’, ‘’katılmıyorum’’, ‘’kararsızım’’ ‘ve ‘’kesinlikle katılıyorum’’ şeklindeki yanıtlar 1’den 5’e kadar derecelendirilerek puanlanmaktadır. Psikolojik güvenlik ölçeğinde yer alan sorulara verilen puanların yüksek olması psikolojik güvenliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

# ALTINCI BÖLÜM

# 6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

## 6.1. Güvenirlilik Analizleri

**Tablo 9. Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

| Araştırma Ölçekleri | Cronbach's Alpha | Ölçek soru sayıları |
|---|---|---|
| Öğrenilmiş Çaresizlik | 0,711 | 25 |
| Örgütsel Sesssizlik | 0,809 | 15 |
| Sosyal Kaytarma | 0,729 | 9 |
| Psikolojik Güvenlik | 0,762 | 7 |

İç tutarlılık güvenirlilik testlerinde eğer ölçüm yöntemi Likert tipi ölçüm ise, Cronbach Alpha yöntemi kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 aralığında dağılım göstermektedir.

Ayrıca ölçeklerin alt boyutlarının güvenirlikleri de 0.60 ile 0.886 arasında değişmektedir. Bu bilgilere dayanarak ölçeklerin kullanılabileceği sonucuna varılmaktadır.

## 6.2. Frekans Analizleri

**Tablo.10. Çalışanların Tanıtıcı Özellikleri**

| **Tanıtıcı Özellikler** | **Sayı** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|
| **Yaş Grupları** | | |
| 22-30 yaş | 57 | 22.6 |
| 31-39 yaş | 124 | 49.2 |
| 40-48 yaş | 71 | 28.2 |
| **Cinsiyet** | | |
| Kadın | 198 | 78.6 |
| Erkek | 54 | 21.4 |
| **Eğitim Durumu** | | |
| Lise | 25 | 9.9 |
| Üniversite | 191 | 75.8 |
| Lisanüstü | 36 | 14.3 |
| **Medeni Durum** | | |
| Bekar | 66 | 26.2 |
| Evli | 186 | 73.8 |

| | | |
|---|---|---|
| **Meslek** | | |
| Doktor | 48 | 19 |
| Hemşire | 159 | 63.1 |
| Tıbbi sekreter | 11 | 4.4 |
| Ebe | 34 | 13.5 |
| **Toplam** | **252** | **100** |

Tablo 10'da araştırmaya katılan çalışanların tanıtıcı özellikleri yer almaktadır. Çalışanların çoğunluğunun %78.6'sının kadınlardan oluştuğu, üniversite mezunlarının çoğunlukta (%75.8) olduğu, ankete katılan çalışanların %73.8'inin evli olduğu ve büyük bir kısmının (%63.1) hemşirelerden oluştuğu saptanmıştır.

**Tablo 10.1. Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamaları (n=252)**

| **Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği** | **X** | **SS** |
|---|---|---|
| Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 29.37 | 4.99 |
| Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 23.82 | 4.99 |
| Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | 16.92 | 3.47 |
| Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Toplam Puan | 70.12 | 9.52 |

Tablo 10.1'de çalışanların Öğrenilmiş çaresizlik alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların Bireyden Kaynaklanan Faktörler alt ölçeğinden aldıkları puan ortalaması 29.37±4.99 ve Örgütten Kaynaklanan Faktörler alt ölçeğinden aldıkları puan ortalaması ise 23.82±4.99'dur.

**Tablo.10.2. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamaları (n= 252)**

| **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** | **X** | **SS** |
|---|---|---|
| Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | 11.54 | 3.85 |
| Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 15.49 | 3.26 |
| Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 6.42 | 2.55 |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan | 33.46 | 7.21 |

Tablo 10.2'de çalışanların Örgütsel Sessizlik alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların Kabullenici Sessizlik alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları 11.54±3.85, çalışanların Korunma Amaçlı Sessizlik

alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları 15.49±3.26 ve çalışanların Koruma Amaçlı Sessizlik alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları ise 6.42±2.55'tir.

**Tablo 10.3. Çalışanların Sosyal Kaytarma Alt Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamaları (n=252)**

| Sosyal Kaytarma Ölçeği | X | SS |
|---|---|---|
| Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | 10.68 | 4.01 |
| Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | 12.06 | 1.07 |
| Sosyal Kaytarma Ölçeği Toplam Puan | 22.75 | 4.24 |

Tablo 10.3'te çalışanların Sosyal Kaytarma alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları 10.68±4.01 ve çalışanların Algılanan Sosyal Kaytarma Alt ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları 12.06±1.07'dir.

**Tablo 10.4. Çalışanların Psikolojik Güvenlik Ölçeğinden Aldıkları Toplam Puan Ortalamaları (n=252)**

| Psikolojik Güvenlik Ölçeği | X | SS |
|---|---|---|
| Psikolojik Güvenlik Ölçeği Toplam Puan | 20.88 | 4.67 |

Tablo 10.4'te çalışanların Psikolojik Güvenlik Ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların Psikolojik Güvenlik Ölçeğinden aldıkları toplam puan 20.88±4.67'dir.

**Tablo.11. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Toplam Puan Ortalamaları**

| | Cinsiyet | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Ölçekler** | **Kadın X ±SS** | **Erkek X ±SS** | **Z*** | **p** |
| **Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği** | | | | |
| Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 29.60±4.74 | 28.55±5.78 | -1.210 | 0.226 |
| Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 23.96±5.15 | 23.31±4.39 | -1.077 | 0.282 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | 17.10±3.56 | 16.25±3.06 | -1.530 | 0.126 |
| Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Toplam Puan | 70.67±9.45 | 68.12±9.60 | -1.577 | 0.115 |
| **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** | | | | |
| Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | 11.60±3.89 | 11.31±3.70 | -0.519 | 0.604 |
| Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 15.63±3.28 | 14.96±3.14 | -1,519 | 0.129 |
| Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 6.38±2.63 | 6.55±2.26 | -1.068 | 0.285 |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan | 33.63±7.31 | 32.83±6.87 | -0.719 | 0.472 |
| **Sosyal Kaytarma Ölçeği** | | | | |
| Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | 10.65±4.15 | 10.77±3.52 | -0.852 | 0.394 |
| Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | 12.00±1.05 | 12.29±1.12 | -1.561 | 0.119 |
| Sosyal Kaytarma Ölçeği Toplam Puan | 22.66±4.38 | 23.07±3.69 | -1.336 | 0.182 |
| **Psikolojik Güvenlik Ölçeği** | | | | |
| **Toplam Puan** | 20.75±4.61 | 21.35±4.91 | -1.017 | 0.309 |

* Mann Whitney U Testi uygulanmıştır.

Tablo 11'de çalışanların cinsiyetlerine göre Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçekleri, Örgütsel Sessizlik alt ölçekleri, Sosyal Kaytarma alt ölçekleri ve Psikolojik Güvenlik puan ortalamaları görülmektedir. Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçekleri, Örgütsel Sessizlik alt ölçekleri, Sosyal Kaytarma alt ölçekleri ve Psikolojik

Güvenlik Ölçeğinden alınan puan ortalamaları arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır (p>0.05).

**Tablo.12. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Toplam Puan Ortalamaları**

| **Ölçekler** | **Yaş Grupları** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **22-30 yaş X ±SS** | **31-39 yaş X ±SS** | **40-48 yaş X ±SS** | **$X^{2*}$** | **p** |
| **Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği** | | | | | |
| Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 30.38±4.66 | 29.04±5.09 | 29.14±5.03 | 3.584 | 0.167 |
| Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 25.24±4.69 | 22.87±5.03 | 24.36±4.89 | 9.824 | **0.007** |
| Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | 17.45±3.75 | 16.86±3.34 | 16.59±3.47 | 2.421 | 0.298 |
| Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Toplam Puan | 73.08±9.70 | 68.78±9.16 | 70.09±9.59 | 7.374 | 0.025 |
| **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** | | | | | |
| Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | 11.24±4.39 | 11.67±4.01 | 11.54±3.03 | 0.670 | 0.715 |
| Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 15.77±2.84 | 15.71±3.40 | 14.87±3.29 | 3.893 | 0.143 |
| Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 6.68±2.68 | 6.47±2.58 | 6.12±2.38 | 2.013 | 0.365 |
| Örgütsel Sessizlik Ölçreği Toplam Puan | 33.70±8.01 | 33.87±7.60 | 32.54±5.69 | 3.113 | 0.211 |
| **Sosyal Kaytarma Ölçeği** | | | | | |
| Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | 11.0±4.39 | 10.75±4.16 | 10.29±3.42 | 0.740 | 0.691 |
| Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | 12.12±1.15 | 11.99±1.15 | 12.15±0.87 | 1.802 | 0.406 |
| Sosyal Kaytarma Ölçeği Toplam Puan | 23.12±4.55 | 22.75±4.47 | 22.45±3.55 | 0.256 | 0.880 |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Psikolojik Güvenlik Ölçeği** | | | | | |
| **Toplam Puan** | 22.71±4.80 | 20.5±4.23 | 20.07±4.97 | 10.29 3 | **0.006** |

*****Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 12' de çalışanların yaş gruplarına göre Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçekleri, Örgütsel Sessizlik alt ölçekleri, Sosyal Kaytarma alt ölçekleri ve Psikolojik Güvenlik ölçeğinin puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların yaş gruplarına göre Öğrenilmiş Çaresizlik Örgütten kaynaklanan faktörler alt ölçeği ve Psikolojik Güvenlik Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p<0.05$).

**Tablo.13. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Toplam Puan Ortalamaları**

| **Ölçekler** | **Eğitim Durumu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Lise X ±SS** | **Üniversite X ±SS** | **Lisansüstü X ±SS** | **$X^{2*}$** | **p** |
| **Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği** | | | | | |
| Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 29.84±5.79 | 29.54±4.90 | 28.16±4.81 | 1.158 | 0.561 |
| Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 23.60±4.73 | 23.83±5.05 | 23.91±5.02 | 0.396 | 0.821 |
| Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | 18.76±4.25 | 16.84±3.30 | 16.02±3.43 | 9.037 | **0.011** |
| Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Toplam Puan | 72.24±10.77 | 70.23±9.24 | 68.11±9.96 | 0.725 | 0.696 |
| **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** | | | | | |
| Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | 12.12±4.98 | 11.61±3.89 | 10.77±2.45 | 1.009 | 0.604 |
| Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 15.92±3.55 | 15.60±3.28 | 14.61±2.83 | 5.365 | 0.068 |
| Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 7.12±3.43 | 6.40±2.55 | 6.05±1.65 | 0.775 | 0.679 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan | 35.16±10.32 | 33.61±7.13 | 31.44±4.13 | 4.696 | 0.096 |
| **Sosyal Kaytarma Ölçeği** | | | | | |
| Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | 11.72±5.63 | 10.65±3.97 | 10.11±2.63 | 0.472 | 0,790 |
| Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | 12.00±1.22 | 12.04±1.07 | 12.22±1.01 | 0.999 | 0.607 |
| Sosyal Kaytarma Ölçeği Toplam Puan | 23.72±5.61 | 22.70±4.26 | 22.33±2.80 | 0.426 | 0.808 |
| **Psikolojik Güvenlik Ölçeği** | | | | | |
| **Toplam Puan** | 20.76±4.16 | 20.69±4.76 | 21.94±4.50 | 4.110 | 0.128 |

*Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Tablo 13'te Çalışanların eğitim durumlarına göre Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçeklerininin, Örgütsel Sessizlik alt ölçeklerinin, Sosyal Kaytarma alt ölçeklerinin ve Psikolojik Güvenlik Ölçeğinin toplam puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların eğitim durumuna göre Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Olası Sonuçlar alt ölçeği puan ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık saptanmıştır ($p<0,05$).

**Tablo.14. Çalışanların Mesleklerine Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Toplam Puan Ortalamaları**

| **Ölçekler** | **Meslek** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Doktor X ±SS** | **Hemşire X ±SS** | **Tıbbi Sekreter X ±SS** | **Ebe X ±SS** | **$X^{2*}$ p** |
| **Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği** | | | | | |
| Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 29.00±4.64 | 29.35±4.86 | 31.72±9.48 | 29.26±4.04 | 1.937 0,586 |
| Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt | 24.62±4.38 | 23.48±5.21 | 22.72±6.06 | 24.67±4.30 | 2.703 0,440 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ölçeği | | | | | |
| Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | 15.89±3.00 | 17.19±3.53 | 17.27±3.87 | 16.97±3.57 | 7.306 0,063 |
| Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Toplam Puan | 69.52±8.49 | 70.03±9.96 | 71.72±14.08 | 70.91±7.08 | 0.705 0.872 |
| **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** | | | | | |
| Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | 10.29±2.36 | 11.83±3.97 | 11.36±4.17 | 12.02±4.58 | 6.151 0,104 |
| Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 14.27±3.13 | 15.77±3.13 | 15.36±4.73 | 15.94±3.23 | **10.131 0.017** |
| Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 6.43±2.03 | 6.35±2.52 | 6.36±3.10 | 6.76±3.19 | 0.597 0,897 |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan | 31.00±5.39 | 33.95±6.95 | 33.09±10.57 | 34.73±8.78 | 9.236 0.026 |
| **Sosyal Kaytarma Ölçeği** | | | | | |
| Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | 10.72±3.19 | 10.56±3.91 | 10.54±5.39 | 11.20±5.08 | 0.700 0,873 |
| Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | 12.20±1.05 | 12.05±1.05 | 12.00±0.63 | 11.94±1.32 | 1.072 0,784 |
| Sosyal Kaytarma Ölçeği Toplam Puan | 22.93±3.59 | 22.62±4.13 | 22.54±5.24 | 23.14±5.30 | 1.399 0.706 |
| **Psikolojik Güvenlik Ölçeği** | | | | | |
| **Toplam Puan** | 21.18±4.28 | 20.62±4.75 | 20.27±6.84 | 21.82±4.07 | 3.223 0,358 |

*Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 14'te Çalışanların mesleklerine göre Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçekleri, Örgütsel Sessizlik alt ölçekleri, Sosyal Kaytarma alt ölçekleri ve psikolojik güvenlik ölçeğinin toplam puan ortalamaları görülmektedir. Çalışanların mesleklerine göre örgütsel sessizlik ölçeği Korunma Amaçlı Sessizlik alt

ölçeği puan ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık saptanmıştır (p<0,05).

**Tablo.15. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Ölçeklerden ve Alt Ölçeklerden Aldıkları Toplam Puan Ortalamaları**

| | **Medeni Durum** | | |
|---|---|---|---|
| **Ölçekler** | **Bekar X ±SS** | **Evli X ±SS** | **Z* p** |
| **Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği** | | | |
| Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 30.00±5.76 | 29.15±4.68 | -1.367 0,172 |
| Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | 23.63±5.39 | 23.89±4.86 | -0,213 0,832 |
| Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | 17.00±4.02 | 16.89±3.27 | -0.059 0,953 |
| Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Toplam Puan | 70.63±11.57 | 69.96±8.71 | -0.440 0.660 |
| **Örgütsel Sessizlik Ölçeği** | | | |
| Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | 11.84±4.21 | 11.43±3.71 | -0.301 0,764 |
| Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 15.43±3.52 | 15.51±3.17 | -0.201 0.841 |
| Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | 6.43±2.54 | 6.41±2.56 | -0.135 0.893 |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puan | 33.72±8.20 | 33.36±6.84 | -0.090 0.929 |
| **Sosyal Kaytarma Ölçeği** | | | |
| Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | 10.62±3.98 | 10.70±4.04 | -0.024 0.981 |
| Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | 12.04±0.96 | 12.07±1.11 | -0.137 0.891 |
| Sosyal Kaytarma Ölçeği Toplam Puan | 22.66±3.91 | 22.77±4.36 | -0.097 0.923 |
| **Psikolojik Güvenlik Ölçeği** | | | |
| **Toplam Puan** | 21.30±4.30 | 20.73±4.80 | -0.748 0.454 |

*Mann Witneyy U Testi uygulanmıştır.

Tablo.15'te Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçekleri, Örgütsel Sessizlik alt ölçekleri, Sosyal Kaytarma alt ölçekleri ve Psikolojik Güvenlik Ölçeğinin puan ortalamaları görülmektedir.

Çalışanların medeni durumlarına göre Öğrenilmiş Çaresizlik alt ölçekleri, Örgütsel Sessizlik alt ölçekleri, Sosyal Kaytarma alt ölçekleri ve Psikolojik Güvenlik ölçeğinden alınan toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p>0.05).

### 6.3. Normal Dağılım Analizleri

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçebilmek için normal dağılım testi yapılmıştır. Veriler Kolmogorow-Simirnow Sig. Değerleri (p) 0.05'in altında olduğu için normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılmayan veriler için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Testi ve Mann Witneyy U testleri kullanılmıştır.

### 6.4. Korelasyon Analizleri

Öğrenilmiş Çaresizliğin, Örgütsel Sessizlik, Sosyal Kaytarma ve Psikolojik Güvenliğe Etkisini belirlemek ve hipotezleri test edebilmek için Korelasyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

#### 6.4.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Psikolojik Güvenlik Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki Korelasyon

**Tablo.16. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Psikolojik Güvenlik Ölçeği Toplam Puanları Arasındaki Korelasyon**

| | | **1** | **2** | **3** | **4** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği | **r** | 1 | | | |
| | **p** | - | | | |
| **2.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği | **r** | 0.068 | 1 | | |
| | **p** | 0.285 | - | | |
| **3.** Sosyal Kaytarma Ölçeği | **r** | 0.040 | 0.506** | 1 | |
| | **p** | 0.531 | 0.000 | - | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **4.** Psikolojik Güvenlik Ölçeği | **r** | 0.330** | 0.038 | 0.115 | 1 |
| | **p** | 0.000 | 0.549 | 0.068 | - |

Tablo 16'ya göre; Öğrenilmiş Çaresizliğin Psikolojik güvenliğe etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı değeri 0,330'dur. Bu değer pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.

### 6.4.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği ile Örgütsel Sessizlik Alt Ölçekleri, Sosyal Kaytarma Alt Ölçekleri ve Psikolojik Güvenlik Ölçekleri Puan Ortalamaları Arasındaki Korelasyon

**Tablo 17. Öğrenilmiş Çaresizlik Alt Ölçekleri ile Örgütsel Sessizlik Alt Ölçekleri, Sosyal Kaytarma Alt Ölçekleri ve Psikolojik Güvenlik Ölçekleri Puan Ortalamaları Arasındaki Korelasyon**

| | | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|---|
| **1.** Öğrenilmiş Çaresizlik Bireyden Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | **r** | 1 | | |
| | **p** | - | | |
| **2.** Öğrenilmiş Çaresizlik Örgütten Kaynaklanan Faktörler Alt Ölçeği | **r** | 0,418** | 1 | |
| | **p** | 0,000 | - | |
| **3.** Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçlar Alt Ölçeği | **r** | 0,057 | -0,007 | 1 |
| | **p** | 0,370 | 0,917 | - |
| **4.** Örgütsel Sessizlik Kabullenici Sessizlik Alt Ölçeği | **r** | -0,046 | -0,147* | 0,385** |
| | **p** | 0,468 | -0,019 | 0,000 |
| **5.** Örgütsel Sessizlik Korunma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | **r** | 0,035 | -0,059 | 0,359** |
| | **p** | 0,579 | 0,355 | 0,000 |
| **6.** Örgütsel Sessizlik Koruma Amaçlı Sessizlik Alt Ölçeği | **r** | -0,048 | -0,053 | 0,123 |
| | **p** | 0,451 | 0,402 | 0,051 |
| **7.** Sosyal Kaytarma Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması Alt Ölçeği | **r** | -0,001 | -0,021 | 0,171** |
| | **p** | 0,984 | 0,741 | 0,007 |
| **8.** Sosyal Kaytarma Algılanan Sosyal Kaytarma Alt Ölçeği | **r** | -0,112 | -0,005 | -0,020 |
| | **p** | 0,077 | 0,937 | 0,749 |
| **9.** Psikolojik Güvenlik Ölçeği | **r** | 0,282** | 0,285** | 0,060 |
| | **p** | 0,000 | 0,000 | 0,344 |

Araştırmada 18 adet alt hipotez test edilmiştir. Tablo 17' de test edilen hipotezlerin korelasyon analizi gösterilmektedir. Tablo 17'ye göre;

- Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Kabulllenici Sessizlik Arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H1) kabul edilmiştir. $p<0.05$ olduğu için Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Örgütsel Sessizliğin Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı -0.147'dir. Bu değer negatif yönde zayıf bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Korunma Amaçlı Sessizlik Arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H2) reddedilmiştir. $p>0.05$ olduğu için, Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Korunmacı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Koruma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H3) reddedilmiştir. $p>0.05$ olduğu için, örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H4) reddedilmiştir. $p>0.05$ olduğu için, Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Korunma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H5) reddedilmiştir. $p>0.05$ olduğu için, Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Korunma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Koruma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H6) reddedilmiştir.

p>0.05 olduğu için, Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Koruma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.

- Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları İle Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H7) kabul edilmiştir. p<0.05 olduğu için Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları İle Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı 0,385'tir Bu değer pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları İle Korunma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H8) kabul edilmiştir. p<0.05 olduğu için Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları İle Korunma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı 0,359'dur. Bu değer pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Koruma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H9) reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için, Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Koruma Amaçlı Sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H10) reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için, Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Algılanan Sosyal Kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H11) reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için, Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Algılanan Sosyal Kaytarma arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H12)

reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için, Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.

- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Algılanan Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H13) reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için, Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Algılanan Sosyal Kaytarma arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları ile Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H14) kabul edilmiştir. p<0.05 olduğu için Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları ile Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı 0.171'dir. Bu değer pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları ile Algılanan Sosyal Kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H15) reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları ile Algılanan Sosyal Kaytarma arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.
- Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Psikolojik Güvenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H16) kabul edilmiştir. p<0.05 olduğu için Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Psikolojik Güvenlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı 0.285'tir. Bu değer pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik İle Psikolojik Güvenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H17) kabul edilmiştir. p<0.05 olduğu için Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik ile Psikolojik Güvenlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Etkiyi ifade eden korelasyon katsayısı 0.282'dir. Bu değer pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları ile Psikolojik Güvenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsayan hipotez (H18) reddedilmiştir. p>0.05 olduğu için

Öğrenilmiş Çaresizlik Olası Sonuçları ile Psikolojik Güvenlik arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemez.

# 7. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Aksaray İlinde faaliyet göstermekte olan Aksaray Üniversitesi Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışmakta olan doktor, hemşire, tıbbi sekreter ve ebeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi 252 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan veriler; kişisel bilgi formu, öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliği sorgulayan ölçekler ile toplanmıştır.

Araştırma sonuçları örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasında, öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında, öğrenilmiş çaresizliğin olası sonuçları ile kişinin kendi sosyal kaytarması arasında ve örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ve bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik ile psikolojik güvenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan ölçeklere yaş gruplarına göre sırasıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre; 22-30 ve 31-39 yaş grubundaki çalışanların öğrenilmiş çaresizlik, öğrenilmiş çaresizlik örgüttten kaynaklanan faktörler alt ölçeği ve psikolojik güvenlik ölçeğinin değişim puan ortalamaları arasındaki değişim istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Ayrıca 22-30 ve 40-48 yaş grubundaki çalışanların öğrenilmiş çaresizlik ve öğrenilmiş çaresizlik örgüttten kaynaklanan faktörler alt ölçeği değişim puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermezken ($p>0.05$), psikolojik güvenlik ölçeği değişim puan ortalamaları arasındaki değişim istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir ($p<0.05$). Tablo 12'de çalışanların 31-39 ve 40-48 yaş gruplarına göre öğrenilmiş çaresizlik, öğrenilmiş çaresizlik örgüttten kaynaklanan faktörler alt ölçeği ve psikolojik güvenlik ölçeğinin değişim puan ortalamaları görülmektedir. 31-39 ve 40-48 yaş grubundaki çalışanların öğrenilmiş çaresizlik ve psikolojik güvenlik ölçeği değişim puan ortalamaları

istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermezken ($p>0.05$), öğrenilmiş çaresizlik örgüttten kaynaklanan faktörler alt ölçeği değişim puan ortalamaları arasındaki değişim istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir ($p<0.05$).

Çalışanların eğitim durumlarına göre ölçeklerden ve alt ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları arasında, öğrenilmiş çaresizlik olası sonuçlar altı ölçeği puan ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde fark saptanmıştır (Tablo 13). İstatistiksel olarak anlamlı bulunan ölçeğe, eğitim durumlarına göre sırasıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre; üniversite- lisansüstü mezunu olan çalışanların öğrenilmiş çaresizlik olası sonuçlar alt ölçeği değişim puan ortalamaları arasındaki değişim istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($p<0.05$), lise- üniversite ve lise-lisansüstü mezunlarının öğrenilmiş çaresizlik olası sonuçlar alt ölçeği değişim puan ortalamaları arasındaki değişim istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Bu durum, üniversite ya da lisans üsüt eğitim mezunu olan çalışanların farkındalık düzeylerinin daha yüksek olması ile açıklanabilmektedir.

Çalışanların mesleklerine göre ölçeklerden ve alt ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları arasında korunmacı sessizlik ölçeği puan ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır (Tablo 14). İstatistiksel olarak anlamlı bulunan ölçeklere, mesleklere göre sırasıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Testin sonuçlarına göre; örgütsel sessizlik korunmacı sessizlik alt ölçeğinin değişim puan ortalamaları doktor ve hemşirelere, doktor ve ebelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($p<0.05$), doktor ve tıbbi sekreterlere, hemşire ve tıbbi sekreterlere, hemşire ve ebelere ve tıbbi sekreter ve ebelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Ayrıca örgütsel sessizlik ölçeği toplam puan ortalamaları doktor ve hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($p<0.05$), hemşire ve tıbbi sekreterlere göre, hemşire ve ebelere göre, doktor ve ebelere göre ve tıbbi sekreter ve ebelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>0.05$).

Araştırma sonuçlarına göre ayrıca, öğrenilmiş çaresizliğin demografik değişkenlerine olan etkileri üzerinde durulması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğrenilmiş çaresizlik ile cinsiyet, meslek ve medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamı bir fark saptanmamış iken; eğitim durumu ve yaş demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Literatür incelendiğinde, araştırmamıza benzer olarak Tuna (2018)'nın yapmış olduğu çalışmada da cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri ile öğrenilmiş çaresizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmamızdan farklı olarak Cananoğlu (2011)'nun yapmış olduğu çalışmada öğrenilmiş çaresizlik ile cinsiyet demografik değişkenine olan etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmış ve erkeklerin kadınlara göre çaresizliğinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğrenilmiş çaresizliğin alt ölçeği olan olası sonuçlar ile eğitim durumu demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ve lisansütü mezunu olan çalışanların, lise ve üniversite mezunu çalışanlara oranla daha az öğrenilmiş çaresizlik hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızdan farklı olarak Tuna (2018)'nın yapmış olduğu çalışmada öğrenilmiş çaresizlik ile eğitim durumu demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğrenilmiş çaresizliğin örgütten kaynaklanan faktörler alt ölçeği ile yaş demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ve 22-30 yaş aralığındaki çalışanların öğrenilmiş çaresizliği daha fazla hissettikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmamıza benzer olarak, İnce (2012)'nin ve Tuna (2018)'nın yapmış olduğu çalışmalarda da, öğrenilmiş çaresizlik ile yaş demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum mesleğe yeni başlamış ve dolayısıyla daha genç olan personelin daha fazla beklentiye girmesi ve bu beklentilerin karşılanamaması sebebiyle kendini daha fazla çaresiz hissetmesiyle açıklanabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışan sessizliğinin demografik faktörlere olan etkileri üzerinde durulması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışan sessizliğinin cinsiyete olan etkisinde, erkek ve kadın çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Literatürde, yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmamıza benzer olarak, Uğur (2017)'un, Uçkun vd (2017)'nin, Ebik (2017)'in ve Önal (2015)'ın yapmış olduğu çalışmalarda da sessizlik ile çalışanların cinsiyetleri demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yine araştırmamız ile benzer şekilde Doğan ve Sevgin (2014)'in çalışmasında da örgütsel sessizlik alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmamızın aksine, çalışanların göstermiş olduğu sessizlik davranışının cinsiyete göre belirgin farklılıklar gösterdiği çalışmalar da bulunmaktadır. Gürer ve Deniz (2018)'in yapmış oldukları çalışmada, cinsiyet değişkeni ile kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ve kadın çalışanların sessizliğinin erkek çalışanlardan daha fazla olduğu saptanmıştır. Yine araştırma sonucundan farklı olarak Ateş ve Önder (2018)'in çalışmasında da kadın çalışanların örgütsel sessizliğinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tülübaş ve Celep (2014)'in öğretim elemanlarının sessizliğini araştıran araştırmasında da yine kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Benlier ve Yıldırım (2017)'ın çalışmasında ise erkek çalışanların kadınlara göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yine araştırmamızdan farklı olarak Dayı (2018)'in çalışmasında örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, yaş demografik değişkeninde, örgütsel sessizlik alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Araştırmamıza benzer olarak, Ebik (2017)'in ve Tayfun ve Çatır (2013)'ın çalışmasında da yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında istatistksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmamızdan farklı olarak ise Gürer ve Deniz (2018)'in, Dayı (2018)'nın, Uğur (2017)'un ve Uçkun vd (2017)'nin

yapmış olduğu araştırmada, örgütsel sessizlik alt boyutları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların eğitim durumu ve medeni durumlarına göre çalışan sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiş ancak mesleklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (Tablo 13- Tablo 15). Araştırmamıza benzer olarak Ebik (2017)'in çalışmasında da örgütsel sessizlik ile eğitim durumu demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Önal (2015)'ın yapmış olduğu çalışmada, araştırmamızdan farklı sonuçlara ulaşılmış ve çalışanların örgütsel sessizliği ile eğitim durumu demografik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışma sonuçlarına göre, ölisans mezunu olan çalışanların, lisans mezunlarına göre daha fazla sesizlik davranışı gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Uçkun vd (2017)'nin, Ateş ve Önder (2018)'in ve Önal (2015)'ın yapmış olduğu çalışmalarda ise, araştırmamızdan farklı olarak çalışanların örgütsel sessizliği ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak fark saptanmıştır ve evli çalışanların bekarlara oranla daha fazla örgütsel sessizlik gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların sosyal kaytarmasının demografik değişkenlere olan etkisini üzerinde durulması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların sosyal kaytarmasının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve meslekleri demografik değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Literatür incelendiğinde araştırmamıza benzer ve araştırmamızdan farklı sonuçlar elde eden çalışmalara rastlanmaktadır. Araştırmamıza benzer olarak, Olcay vd (2018)'nin çalışmasında sosyal kaytarma ile cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aynı çalışmada, araştırmamızdan farklı olarak sosyal kaytarma davranışı ile yaş ve eğitim durumu demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Öge ve Kurnaz (2017),'ın çalışmasında çalışmamıza benzer olarak sosyal kaytarma ile yaş, cinsiyet ve medeni durum

değişkenleri arasınmda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemişken, araştırmamızdan farklı olarak eğitim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmıştır. Doğan vd (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada, çalışmamızdan farklı olarak sosyal kaytarma ile cinsiyet ve yaş demografik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ve erkek çalışanların kadınlara göre daha fazla sosyal kaytarma davranışı gösterdikleri belirtilmiştir. Biroğlu (2018)'in yapmış olduğu çalışmada ise kişinin kendi sosyal kaytarmasının cinsiyet demografik değişkenine göre farklılık gösterdiği, ancak iş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aydemir (2018)'in yapmış olduğu çalışmada ise çaraştırmamıza benzer ve araştırmamızdan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre, algılanan sosyal kaytarmanın cinsiyete ve yaşa göre anlamlı bir fark göstermediği ancak eğitim durumuna göre anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Gök ve Koca (2016)'nın çalışmasında ise çalışmamıza benzer olarak kişinin kendi sosyal kaytarması cinsiyete göre istatistikî olarak anlamlı bulunmasa da, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Aynı çalışmada, algılanan sosyal kaytarma sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı bulunarak araştırmamızdan farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların psikolojik güvenliğinin demografik değişkenlere olan etkisinin de incelenmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güvenlik ile cinsiyet, eğitim durumu, meslek ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişken; yaş ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre 22-30 yaş grubu çalışanların psikolojik güvenlikleri, 31-39 yaş ve 40-48 yaş arası çalışanlardan daha yüksektir. Araştırmamıza benzer olarak, Erkutlu vd (2019)'nin yapmış olduğu çalışmada psikolojik güvenlik ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamakta ve çalışmamızdan farklı olarak yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yener (2014)'in çalışmasında çalışmamıza benzer olarak psikolojik güvenlik ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta iken, cinsiyet ve eğitim durumu

değişkenlerinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yine, Baş (2019)'ın yapmış olduğu çalışmada da araştırmamıza benzer sonuçlara ulaşılmış olup, psikolojik güvenlik ile cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir.

Öğrenilmiş çaresizliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelendiği Çelebi (2018)'nin yapmış olduğu çalışmada araştırmamıza benzer sonuçlar elde edilmiş olup, öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasında ve korunmacı sessizlik arasında ilişki saptanmış, korumacı sessizlik arasında ise ilişkiye rastlanmamıştır. Yine araştırmamıza paralel olarak Üçok (2016)'un yaptığı çalışmada psikolojik güvenlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel seslilik ve psikolojik güvenlik ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan Baş (2019)'ın çalışmasında da psikolojik güvenlik ile seslilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak öğrenilmiş çaresizlik ile örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenlik arasında ilişki olup olmadığını, eğer varsa nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın sağlık alanında birden fazla meslek grubunu kapsadığı için bir boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak olan benzer çalışmalara ve literatüre katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

# 8. ÖNERİLER

- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda; örgütün yetenekli ve performans konusunda diğerlerinden daha iyi olan çalışanlarına prim ve terfi imkanı gibi haklar sağlanarak çalışanların örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizliği minimum seviyeye indirgenebilir. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha rahat ifade etme fırsatı bulabilecektir. Çalışanların öğrenilmiş çaresizliği azaldıkça sessizlik ve kaytarma davranışları azalacak, psikolojik güvenlik davranışlarında artış gözlemlenebilecektir**.**
- Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizliği en aza indirgemek için ise kişilere inisiyatif kullanma şansı verilebilmektedir. Kendi fikrini özgürce söyleyebilen bir çalışanın sosyal kaytarma ya da sessizlik davranışı sergilemesi beklenmemektedir. Bu davranışlar ile ilintili olan çaresizlik ise bu durumda azalacak ya da ortadan kaybolacaktır.
- Bireyden kaynaklanan öğrenilmiş çaresizlik, bireyin çalıştığı iş ortamında bir ya da birçok sebepten ötürü mutlu olamaması ve dolayısıyla işine konsantre olamaması ile açıklanabilmektedir. İşine konsantre olamayan birey, diğerlerinden daha kötü performans sergilemekte ve bu durum kişiyi çaresizliğe sürüklemektedir. Bu noktada yöneticilerin oldukça dikkatli olmaları ve çaresizlik davranışı gösteren bireyler ile birebir ilgilenmeleri gerekmektedir.
- Bireyden kaynaklanan ve örgütten kaynaklanan öğrenilmiş çaresizliği hissetmeyen çalışanın psikolojik güvenliği yüksek olacaktır. Bu çalışanlar çalıştıkları örgütte kendilerini daha fazla güvende hissetmekte ve bu durum çalışanların aidiyet duygusunu da artırmaktadır. Kendini çalıştığı örgüte ait hisseden bir çalışanın iş tatmini oldukça fazla olmaktadır. İş tatmini fazla olan bir çalışan sessizlik, çaresizlik ve kaytarma davranışı göstermeyecektir. Bu nedenle örgütteki çalışanlardan maksimum fayda elde etmek ve hedef kitleye kaliteli bir hizmet sunabilmek için örgütler önce çalışanların iş tatminlerini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır.

## 9. KAYNAKÇA

Abesi, Saeed and Samani, Ali (2017). İdentifiying Factors Effecting the Phenomenon of Organizational Loafing; Using Structural Equation Modeling& Delphi Tecniques. International Journal of Business and Development Studies, 9, 1, 113-130.

Acar, A, Zafer ve Acar, Pınar (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. Emerging Markets Journal, 3, 3, 17-31

Acar, Pınar, Yener, I, Müjdelen ve Tayan, Aslı (2018). The Effect of an Ethical Work Climate on Organizational Identification an Example of a Logistics Company. Research Journal of Business and Management, 5, 1, 13-21.

Acaray, Ali and Akturan, Abdulkadir (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 207, 472-482.

Acaray, Ali, Çekmecelioğlu, Hülya ve Akturan, Abdulkadir (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. The Journal of Academic Social Science Studies, 32, 139-157.

Adiele, E, E ve Abraham, Nath, M (2013). Achievement of Abraham Maslow's Needs Hierarchy Theory among Teachers: Implications for Human Resource Management in The Secondary School System in Rivers State. Journal of Curriculum and Teaching, 2, 1, 140-144.

Adunyarittigun, Dumrong (2015). Developing a Scale to Measure Reader Self-Perception for EFL Students. PASAA, 50, 1-30.

Ahmad, Shoeb (2014). Technology İn Organizations. İnternational Journal of Research Business Management, 2, 7, 73-80.

Ahmadwand, Nabi, Mohammad and Taghvaei, Reza (2017). Evaluating the role of transformational leadership in organizational silence. Scinzer Journal of Humanities, 3, 3, 5-9.

Ahmed, Mashal and Shafiq, Saima (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 14, 3, 20-29.

Akgun, İhsan, Ali and Ture, Nurhan (2019). The Relationship between Personality Type and Perceived Stress Level: Evidence from Independent Public Accountants, Business and Economic Research Journal, 10, 4, 903-913.

Akram, Tayyaba, Haider, Jamal, Muhammed and Feng, Xin Yan (2016). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China, Journal of Creativity and Business Innovation, 2, 114-126.

Aksu, Nedim (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Polis Bilimleri Dergisi, 14, 1, 59-80.

Albanese, R., and Van Fleet, D. D. 1985. "Rational behavior in groups: The free-riding tendency," *The Academy of Management Review*, (10:2), pp. 244–255

Ali, Amjad, Zhongbin, Li, Jianping, Huang, Ali, Zulfiqar and Sultan, Umar (2018). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in Manufacturing Sector of Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8, 8, 24-41.

Alkan, Suzan, Ece (2015). A Research about the Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsary Citizenship Behavior. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.

Amanchukwu, Ngozi, Rose, Stanley, Jones, Gloria and Ololube, Prince, N wachukwu (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Management 2015, 5(1): 6-14.

Andish, Hamidazad, Yousefipour, Mojtaba, Shassavaripour, Hamidreza, Ghorbanipour, A and Noorfelri, M (2013). Concepts and Stratejies of Staff

Empowerment. Sinagaporean Journal of Business Economics and Management Studies, 1, 11, 106-110.

Angarwati, Adita, Eliyana, Anis (2015). The Influence of Creative Self-Efficacy Towards Creativity with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Smile Island Surabaya. International Journal in Economics and Business Administration, 3, 1, 90-99.

Annakili, P, Jayam, R (2018). How To İncrease Organizational Commitment Through Employees Participation, Eurasian Journal of Analytical Chemistry, 13,18-22.

Apriliani, Dewi, Anggraini, Ratna ve Anwar, Choirul (2014). The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating. Review of İntegrative Business & Economics Research, 4,1, 226-244.

Aranzedenmez, Gina, James, Debbie and Robin, Toms (2015). Finding Antecedents of Psychological Safety: A Step Toward Quality İmprovement. Nursing Forum, 50, 3, 171-178.

Arcasoy, Gürhan, Gülçin (2017). Dönüşümcü Liderlik Tarzi Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Özel Sağlik Sektöründe Bir Uygulama. Üsküdar Üniversitesi Sağlik Bilimleri Enstitüsü, Sağlik Yönetimi Anabilim Dali Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Atalay, Davut, Akçıl, Umut and Özkul, Eftal, Ali (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions, Sustainability, 11, 5618, 1-10.

Ateş, Hamza (2018). Impacts Of Learned Helplessness Theory On New Public Management Reforms: A Case Study In Turkish Health Sector. Journal of Civilization Studies, 3, 5, 43-61.

Ateş, Tulunay, Öznur ve Önder, Emine (2019). Eğitimcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medenî Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 34, 3, 786-803.

Athwaria, Suryalee (2016). High-Performance Work Practices' And Employees' Creativity: Testing The Relationship, International Journal of Human Resource & Industrial Research, 3, 3, 79-92.

Aval, Saleh Moradi, , Haddadi, Ebrahim, Keikha, Aleme (2017). Investigating The Effect Of Organizational Citizenship (OCB) Behavior Components On Organizational Agility. Interdisciplinary Journal of Education, 1, 2, 59-67.

Avan, Ali, Zorlu, Özcan and Baytok, Ahmet (2016). The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence İn Hotels. Journal of Business Research Turk, 8, 4, 277-288.

Avcı, Ertan (2008). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Akademik Başarıları İle Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Yüksek Lisans Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Avram, Eugen, Mincu, L, Cornel and Lonescu, Daniela (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction. Social and Behavioral Sciences, 187, 679-684.

Aydemir, Sibel (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7, 2, 259-275.

Aydın, Burcu (2018). The Role Of Organızatıonal Culture On Leadershıp Styles. Manas Journal of Social Studies, 7, 1, 267-280.

Azadehdel, Mohammed, Reza, Chegini, Goudarzvand, M Mehrdad and Delshad, Mahyar (2013). Effective Employees Participation and Organizational Outcomes. Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), 1, 9, 1-7.

Bdubi, M, Reuben (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. International Journal of Innovation and

Economic Development, 3, 3, 44-51.

Balogh, Agnes, Gaál, Zoltan and Szabó, Lajos (2011). Relatıonshıp between Organızatıonal Culture and Cultural Intellıgence. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6, 1, 95-110.

Balyer, Aydın and Özcan, Kenan (2017). Organizational Climate at Primary Schools and Its Influences on Teachers Job Satisfaction. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25, 5, 1737-1752.

Baş, Şeyda (2019). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri, Psikolojik Güvenlik Algıları İle Öğretmen Sesliliği Arasındaki İlişki, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bayram, Erkol, Gül (2017). Motivasyonun Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Journal Of Yasar Univesity, 12, 48, 257-271.

Beheshtifar, Malikeh, Borhani, Hossein and Moghadam, Nekoie, Mahmood (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2, 11, 275-282.

Benlier, Can, Onur ve Yıldırım, Nazif (2017). Örgütsel Sessizliğin Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Kamu Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, 57, 155-168.

Benness, Bertrand, Barry (1989). An Examınatıon of Cognıtıve Appraısals and Copıng on Academıc Tasks: A Test of Lazarus' Stress and Copıng Model. Submitted to the School Of Graduate Studies in Partial Fulfilment of the Requirements, McMaster University, Canada.

Beşoğul, Çağdaş, Mehtap, Özge (2016). Investigating Mobbing And Organizational Commitment In High School Teachers. Akademik Bakış Dergisi, 55, 146-157.

Bhatti, Komal, Khalid, Nawab, Samina and Akbar, Aisha (2011). Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. International Journal of Business and Social Science, 2, 9, 15-23.

Bippus, M, Amy, Young, L, Stacy (2012). Using Appraisal Theory to Predict Emotional and Coping Responses to Hurtful Messages. An International Journal on Personal Relationships, 6, 2, 176-190.

Biroğlu, Enes (2018). Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

Bornemizsa, Anna (2013). Creativity and Psychological Safety. Master Thesis, Department Of Psychology, Lund University, Swedish.

Borkakoty, Sujata, Hussain, İftikar, Das, Bityut, Kumar, Chetia, Dhrubajyoti, Kalita, Narayan, Kamal, Pathak, Kangkhan and Kalita, R, K (2019). Perceived Stress, Sources of Stress and Coping Strategies among Undergraduate Students at a Medical College in Assam, IOSR Journal of Dental and Medical Sciences, 18, 8, 66-72.

Bradley, Bret, H, Postlethwaite, E, Benneth, Klotz, C, Antony, Hamdani, R, Maria and Brown, G, Kenneth (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. Journal of Applied Psychology, 97, 1, 151-158.

Brinsfield, Chad, T (2009). Employee Sılence: Investıgatıon Of Dımensıonalıty Development Of Measures, And Examınatıon Of Related Factors. Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, United States Of America

Bucata, George and Rızescu, Alexandru, Marius (2017). The Role Of Communication In Enhancing Work Effectiveness Of An Organization. Land Forces Academy Review, 22, 1(85), 49-57.

Cananoğlu, Eda (2011). İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerinin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri ve Algıladıkları Sınıf Atmosferinin Sosyodemografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Adana.

Castro, L, Monia and Martins, Nico (2010). The Relationship between Organisational Climate and Employee Satisfaction İn A South African İnformation and Technology Organisation. SA Journal Of Industrial Psychology, 36, 1, 1-9.

Chen, Fang, Zhang, Limin and Latimer, Joseph (2014). How Much Has My Co-Worker Contributed? The İmpact of Anonymity and Feedback on Social Loafing İn Asynchronous Virtual Collaboration. İnternational Journal of İmformation Management, 34, 652-659.

Chen, Ming, Gao, Xiaoying, Zheng, Huizhen ve Ran, Bin (2015). A Review on Psychological Safety: Concepts, Measurements, Antecedents and Consequences Variables. International Conference on Social Science and Technology Education.

Cong, Nguyen, Nhat and Van, Dung, Nguyen, (2013). Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation. International Journal of Business and Social Science, 4, 6, 212-217.

Çakıcı, Ayşehan (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 1, 145-162.

Çakıcı, Ayşehan (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Çalışkan, A, Turunç, Ömer, Turgut, Hakan and Mert, Sani, İbrahim (2018). Moderating Role of Job Satisfaction on the Relation between Leadearship Styles and Organizational Silence. İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk, 10, 3, 350-361.

Çelebi, Işıl (2018). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış, Ankara.

Çeti, Buse and Hassan, Tunç, Azize (2019). Bibliometric Profile of Studies Related With Equity Theory. Journal of Tourismology, 5, 1, 1-13.

Çınar, Orhan, Karcıoğlu, Fatih and Alioğulları, Duygu, Zişan (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study İn the Province of Erzurum, Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 314-321.

Çiçeklioğlu, Hüseyin (2018). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştirmasi. Social Sciences Studies Journal, 4, 23, 1-10.

Çoban, Hatice and Sarıkaya, Mehtap (2016). A Research on the Relationship between Organizational Silence and Burnout. European Scientific Journal, Special Edition, 145-154).

Çolakoğlu, Ülker, Yurcu, Gülseren, Atay, Hakan and Yanık, Akan (2015). Dimensional Comparatives Of Organizational Citizenship And Emotional Labor: A Study On Accommodation Companies. International Journal Of Human Sciences, 12, 1, 933-950.

Çögenli, Zahid, Mehmed, Asunakutlu, Tuncer, Türegün, Zeynep, Nihan (2017). Gender and Mobbing: The Case of Turkey, Journal Of Business Research Turk, 9, 3, 109-121.

Dağtekin, Gökhan (2017). The Relatıonshıp Between Psychological Capital and Organızatıonal Silence: A Research on Telecommunications Sector. Yüksek Lisans Tezi, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dash, Sangy and Pradhan, Kumar, Rabina, (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations, International Journal of Business and Management Invention, 3, 1, 17-27.

Dayı, Yetim, Merve (2018). The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Commitment: A Study, Master Thesis, Istanbul Commerce

University Social Sciences Institute Business Administration Department, Istanbul.

Demir, Mahmut (2014). The Relationship between Employees' Silence Behavior and Career Expectations within the Scope of Justice Perception. İnternational Journal of Human Sciences, 11, 1, 1095-1113.

Demirel, Yavuz, Elhusadi, Iman and Alhasadi, Aza (2018). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors, International Journal of Business and Management Invention, 7, 3, 27-39.

Derin, Neslihan (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15,30, 51-68.

Devda, Jashvant (2015). Helplessness of Male and Female. Parıpex - Indıan Journal Of Research, 4, 7, 101-102.

Dick, Van, Rolf, Tissington, A, Patrick and Hertel, Guido (2009). Do Many Hands Make Light Work? How To Overcome Social Loafing And Gain Motivation In Work Teams. European Business Review, 21, 3, 233-245.

Dinges, W, Christopher (2013). Studıes of Learned Helplessness in Honey Bees (APIs Mellıfera Lıgustıca). Master Thesis, Bachelor of Science in Comparative Psychology, Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma.

Dobre, Iliuta, Ovidiu, (2013). Employee Motivation And Organizational Performance. Review of Applied Socio- Economic Research, 5, 1, 53-60.

Doğan, Altan, Bozkurt, Serdar ve Demir, Rıza (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12, 24, 53-79.

Doğan, Süleyman ve Sevgin, Ahmet (2017). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması. Yakın Doğu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, (3) 3, 1, 161-206.

Doğu, Algün, Gözde and Yılmaz, Baki (2015). Study On Relationship Between Working Performance And Organizational Silence Among Employees Of Central Organization Of Ministry Of Youth And Sports. International Journal Of Science Culture And Sport (IntJSCS), 3, 4, 1-12.

Durmaz, Yakup and Yaşar, Vildan, Hatice (2016). Brand and Brand Strategies. International Business Research, 9, 5, 48-56.

Dyne, Van, Linn, Ang, Soon and Botero, C, Isabel (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40, 6, 1359-1392.

Ebik, Elif, Gökçe (2017). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi. Okan Üniversitesi Sağlik Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Eckenhofer, Eva and Ershovha, Maria (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. Journal of Competitiveness, 2, 28-42.

Edmondson, Amy (2002). Managing the risk of learning: Psychological Safety İn Work Teams. International Handbook of Organizational Teamwork.

Edmondson, Amy (2003). Psychological Safety, Trust and Learning İn Organizations: A Group- Level Lens.

https://www.researchgate.net/publication/268328210. Erişim tarihi: 18.09.2017

Edmondson, Amy ve Lei, Zhike (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual. Review. Organ. Psychol. Organ. Behav. 1, 23-43.

Elçi, Meral, Erdilek, Karabay, Melisa, Alpkan, Lütfihak and Şener, İrge (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention, Social and Behavioral Sciences, 150, 1298-1309.

Elstgeest, G (2016). Exploring the process of changing psychological safety: The effect of a team-building intervention. Mather Thesis, University of Twente, Netherlands.

Entezari, Azam (2014). Explain Destructive Role of Organizational Silence and Ways Out of this Matter. Advances in Natural and Applied Sciences, 8, 7, 857-862.

Erdirençelebi, Meral and Şendoğdu, Aslan, A (2016). Effects Of Mobbing And Organizational Silence On Employee's Performance. The Macrotheme Review, 5, 5, 100-116.

Erkutlu, H ve Cafra, J (2018). Leader Machiavellianism and Follower Silence, The Mediating Role Of Relational İdentification And The Moderating Role Of Psychological Distance, European Journal of Management and Business Economics Emerald Publishing Limited.

Erkutlu, Vahit, Hakan, Kayacan, Mehmet ve Özdemir, Özcan, Halil (2019). Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Güvenlik ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Bir Çalışma. Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 2, 3, 166-179.

Erol, Günay ve Köroğlu, Ahmet (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10, 3, 45-64.

Etemadi, Manal, Darab, Mohsen, Ghaffari, Khorasani, Elahe, Moradi, Fardin Vazirinasab, Habibeh (2015). Social loafing among nurses and its relation with organizational justice. International Journal of Educational and Psychological Researches, 1, 2, 1-8.

Fapohunda, M, Tinuke, (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences among University Academic Staff. International Journal for Research in Social Science and Humanities Research, 2, 1, 83-103.

Fatima, A, Salah-Ud-Din, S, Khan, S, Hassan, M and Hoti, K, A, H (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. Journal Of Economics, Business and Management, 3, 9, 846-850.

Felipe, M, Carmen, Roldán, L, Jose and Rodríguez, Leal, L, Antonio (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. Sustainability, 9, 2354, 1-23.

Femi, Festus, Asamu (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. IOSR Journal Of Humanities And Social Science, 19, 8, 75-82.

Festinger, L. 1954. "A theory of social comparison processes," *Human Relations*, *7*, pp.117-140.

Flannery, B, Raymond (2002). Treating Learned Helplessness İn The Elderly Dementia Patient: Preliminary İnquiry. American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias, 17, 6, 345-349.

Furman, Mariama, Joseph, Nataria and Perrin, Cindy, Miller, (2018). Associations Between Coping Strategies, Perceived Stress and Health Indicators. The International Honor Society In Psychology, 23, 1, 61-71.

Ganta, Chaitanya, Vinay (2014). Motivatıon In The Workplace To Improve The Employee Performance. International Journal of Engineering Technology. Management and Applied Sciences, 2, 6, 220-230.

Gencer, Ezgi (2014). The Effects of Elp Use İn Preschool Education on Chıldren's Socio-Emotional Adaptation and Self-Concept Development. The Instıtute Of Educatıonal Scıences Department Of Foreıgn Languages Educatıon Englısh Language Teachıng Master Program, Akdeniz University, Antalya.

Glosh, Koustab (2014). Developing Organizational Creativity And Innovation Toward A Model Of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate And Workplace Innovative Orientation. Management Reseached Review, 38, 11, 1126-1148.

Goethals, George, R and Darley, M, John (1987). Social Comparison Theory: Self-Evaluation and Group Life, Chapter 2.

Gök, Atilla, Gaye, ve Koca, Dilek (2016). Sağlık Çalışanlarında Hiyerarşi ve Takım Eğiliminin Sosyal Kaytarmaya Etkisi: Isparta İlçe Hastaneleri Örneği. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 17, 354-375.

Griffin, A, Mark and Curcuruto, Matteo (2016). Safety Climate in Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational, 3, 191-212.

Grobler, Anton (2016). An Adapted Measure Of Ethical Climate In Organisations- A Southern African Study. African Journal Of Business Ethics, 11, 1, 1-21.

Gül, Hasan ve Özcan, Nazlı (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1,2, 107-134.

Güler, Kümbül, Burcu (2005). İşsizlik ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Arşivi, 55, 1, 373-394.

Gürer, Alper ve Deniz, Nevin (2018). Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 53, 1, 91-110.

Gürkan, Hacı, Barut, Cengizhan, Ünsel, Ozan ve Aybay, Erdem (2017). Demografik Değişkenler İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Çalışanları Uygulaması. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 2, 130-157.

Halaj, Martin (2017). How To Measure The Safety Culture Of Organizations. Cbu Internatıonal Conference on Innovatıons in Scıence and Educatıon, 622-626.

Halder, Sarmishtha and Naidu, J.Gajendra (2012). A Study on Employee Burnout in IT Sector, IJEMR , 2, 7, 1-7.

Harbalioğlu, Melda and Gültekin, İnce, Buket (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University. International Journal of Advances in Management and Economics, 3, 2, 153-164.

Hedlung, Erik ve Österberg, Johan (2013). Team Training, Team Learning, Leadership and Psychology Safety: A Study of Team Training and Team Learning Behavior during a Swedish Military Staff Exercise. Scientific Research Sociologic Mind, 3, 1, 89-98.

Henle, A, Christine, Reeve, L, Charlie and Pitts, E, Virginia, (2010). Stealing Time at Work: Attitudes, Social Pressure, and Perceived Control as Predictors of Time Theft. Journal of Business Ethics, 94, 53-67.

Hildret, Richard (2015). Strategies for Leaders to Counter Social Loafing Through The Use Of Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. The Compass, 1, 2, 1-13.

Hirak, Reuven, Peng, Ann, Chunyann, Carmeli, Abraham ve Schaubroec, M, John (2012). Linking Leader İnclusiveness to Work Unit Performance: The İmportance Of Psychological Safety And Learning From Failures. The Leadership Quarterly, 23,107-117.

Himmetoğlu, Beyza, Ayduğ, Damla and Terzi, Çetin (2018). Relationships between Political Behaviors of School Principals and Perceived Coworkers' Social Loafing Among Teachers. Eurasian Journal of Educational Research, 76, 1-20.

Hüsrevşahi, Polat, Selda, (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior Among Teachers. Educational Sciences: Theory & Practice, 15, 5, 1179-1188.

Ibrar, Muhammad, Khan, Owais (2015). The Impact Of Reward On Employee Performance (A Case Study Of Malakand Private School). International Letters of Social and Humanistic Sciences, 95-103.

Iqbal, Javed, Muhammad, Syed (2014). Stress, Depression and Organizational Workplace. Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 1, 2, 35-39.

Iqbal, N, Anwar, S and Haider, S (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian Journal of Business and Management Review, 5, 5, 1-6.

Irai, Pari and Lu, Allan, Cheng, Chie (2018). Exploring The Relationship Among Psychological Safety, Knowledge Sharing, And Innovation. Journal Of Administrative and Business Studies, 4, 3, 126-135.

Išoraitė, Margarita (2018). Brand Image Development. Ecoforum, 7, 1(14), 1-6.

İmadoğlu, Tuğba, Kurşuncu, Sultan, Rabia, ve Çavuş, Mustafa, Fedai (2018). Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Arasindaki İlişki: Nitel Bir Araştirma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11, 57, 1-12.

İnce, İbrahim (2012). İş Yaşamında Kadın ve Erkek Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Açısından Karşılaştırılması; Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Javeed, Quadri, Syed, Jadhav Sunil Eknath and Dhonde, S, P (2012). "Effect of Age and Gender On Social Loafing of State Level Cricket Players". Review of Research, 1, 11, 1-4.

Janićijević, Nebojša (2013). The Mutual Impact of Organızatıonal Culture and Structure. Economıc Annals, LVIII, 198, 35-60.

Jalilian, R and Batmani, F (2015). The Study Of The Relationship Between The Organizational Silence And The Employees' Performance (Case Study), Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 5, S3, 1563-1573.

Jiang, Yi and Chen, Ke-Wen (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education, 13, 6, 2057-2068.

Jha, Sumi (2018). Team psychological safety and team performance A moderated mediation analysis of psychological empowerment, International Journal of Organizational Analysis © Emerald Publishing Limited, 1934-8835.

Johan, Mohd Remie Bin Mohd, Talib, Mohamed Syazwan Bin Ab, Talib, Joseph, Tebogo Martha and Tshegofatso, Lesego, Mooketsag (2013). Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 4, 9, 182-191.

Kalay, Faruk, Oğrak, Abdullah and Nişancı, Nuray, Zehra (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4, 2, 127-143.

Kalay, Faruk (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context, International Journal of Human Resource Studies, 6, 1, 1-20.

Karadal, Himmet and Saygın, Muhammed (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 206-215.

Kaur, Avneet (2012). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. Global Journal of Management and Business Studies, 3, 10, 1061-1064.

Kaur, Bandhanpreet, Mohindru and Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. Global Journal of Management and Business Studies, 3, 10, 1219-1230.

Kaya, Çiğdem and Başkaya, Reyhan (2016). The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees, Business Management Dynamics Vol.5, No.8, pp.27-38

Kelly, Terrence, Lercel, Damon and Patankar, Manoj (2015). Influence of Trust and Job Satisfaction on Safety Climate among Managers at a Large U.S. Air Carrier. Management and Organizational Studies, 2, 2, 57-67.

Khajeh, Al, Hasan, Ebrahim (2018). Impact Of Leadership Styles On Organizational Performance. Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1-10.

Khan, Saleem, Aamna, (2011). Effects of School Systems on Locus of Control. Strength for Today and Bright Hope for Tomorrow, 11, 9, 57-68.

Kılıç, Recep, Keklik, Belma ve Yıldız, Harun (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21, 2, 1-20.

Kien, Doan, Nguyen (2014). Organızatıonal Culture – A Case Study of Standard Chartered Bank (Vietnam) Ltd. International Business | General Management, Master Thesis, Turku Unıversıty of Applıed Scıences, Finland.

Kim, Tae- Yeol, Hon, H, Y, Alice and Lee, Deog-Ro (2010). Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity. Creativity Research Journal, 22, 1, 37-45.

Koç, Murat ve Titiz, Hediye (2016). Kadın Yöneticilerde İş Tatmin Düzeylerinin Bireysel Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetimi Araştırmaları Dergisi, 7, 81-112.

Koçel, Tamer (2011). İşletme Yöneticiliği (13.baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.

Kolade, John, Obamiro and Kehinde, Obasan (2013). Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry. Iranian Journal of Management Studies, 6, 1, 77-97.

Köse, Karabağ, Esra and Güçlü, Nezahat (2017). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. International Online Journal of Educational Sciences, 9, 1, 129-140.

Köylüoğlu, A, Selçuk, Bedük, Aykut, Duman, Levent ve Büyükbayraktar, H, Hüseyin (2015). Analyzing the Relation between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207, 536-545.

Kumari, Shilpa and Manohar, S, John (2017). Organizational Cultural Factors Leading To Learned Helplessness İn Service İndustry İn Bangalore – An Empirical Study. Sahyadri Sjom Journal Of Management, 1, 1, 65-68.

Lamba, Mustafa (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16, 27, 8-18.

Latane, Bibb, Williams, Kipling and Harkins, Stephen (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. Journal of Personality and Social Psychology, 37.6, 822-832.

Leonardi, Salvo (2015). Employee Participation and İnvolvement: The İtalian Case and Trade Union İssues. Trs.sagepub.com. Erişim tarihi: 06.10.2017.

Lerner, S, Jennifer ve Tiedendts, Z, Larissa (2006). Portrait of The Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. Journal of Behavioral Decision Making, 19, 115-137.

Li, Xiangyin, Zheng, Yishuang (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. Journal of Service Science and Management, 7, 446-450.

Linen, C, Robert, Wayne, J, Sandy, Jaworski, A, Renata ve Bennett, Nathan (2004). Social Loafing: A Field Investigation. Journal Of Management, 30, 2, 285-304.

Lunenburg, C, Fred and Lunenburg, R, Melody (2015). Developing High Performance Teams: Long-Standing Principles That Work, International Journal of Organizational Behavıor In Educatıon, 3, 1, 1-17.

Maier, F, Stefen and Seligman, Martin (2016). Learned Helplessness at Fifty: Insights From Neuroscience. American Psychological Association Psychological Review, 123, 4, 349-367.

Manichander, T (2014). Locus of Control and Performance: Widening Applicabilities. İndian Journal of Research, 3, 2, 84-86.

Masood, Syed, Athar, Dani, Samir, Burns, Neil, D and Backhouse, J, C (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Institution of Mechanical Engineers, Journal of Engineering Manufacture, 220, 6, 941-949.

Mazeed, A, S, Saritha, P, Begum, N, Illangı, B, C and Manjula, G (2019). Job Satisfaction and Employee Engagement – Contemporary Tools to Eliminate Stress among Work Force in an Organization. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 8, 11, 1744-1746.

Mbah, Emeka, Samuel, İkemefuna, O, C (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. International Journal of Humanities and Social Science, 2, 14, 275-287.

Meng, Juan and Berger, K, Bruce (2019). The İmpact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Eff ects of Engagement and Trust. Public Relations Review, 45, 64-75.

Miah, Murad (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. International Journal of Scientific and Research Publications, 8, 12, 270-278.

Moaşa, Horia (2011). Voice and Silence in Organizations. Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series VII: Social Sciences, Law, 4, 53, 33-40.

Moghadam, Nekoei, Mahmood, Amiresmaili, Mohammad, Reza, Amini, Saeed, Moein, Hamid, Ghanbarnejad, Mahtab and Akhlaghinasab, Fereshteh (2018). Organizational Silence, Fear of Failure and Employees' Performance in Kerman Hospitals, Iran. J Biochem Tech, 2, 140-144.

Mohanty, Atasi, Pradhan, Kumar, Rabindra and Jena, Kesari, Lalatendu (2015). Learned Helplessness and Socialization: A Reflective Analysis, Scientific Research Publishing, Psychology, 2015, 6, 885-895.

Moore, L, Heather and Moore, Winters, T (2014). The Effect of Ethical Climate on the Organizational Commitment of Faculty Members. Journal of Academic and Business Ethics, 9, 1-15.

Morrison, Wolfe, Elizabeth and Milliken, Frances (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. The Academy of Management Review, 25, 4, 706-725.

Murtaza, Ghulam, Shad, Ikramullah, Shahzad, Khurram, Shah, Kamal, Muhammad and Khan, Ahmeed, Nadeem (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of

Pakistan. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 29, 73-80.

Nakhchian, Ali, Arki, Vakili, Ahmad and Bemani, Atefeh (2013). The Role of Learning Organizations in Improving Human Resources Management. European Journal of Business and Management, 5, 13, 159-164.

Nelson, Lee (2011). Teachers' Motıvatıon to Integrate Technology: A Study of Expectancy-Value, Perceıved Instrumentalıty and Prosocıal Goals, Master's Thesis, Unıversıty of Oklahoma Graduate College, Oklahoma, Norman.

Ngwa, T, Walters, Adeleke, S, Bamidele, Agbaez, K, Emmanuel, Ghasi, C, Nwanneka and Imhanrenialen, O, Benedict (2019). Effect Of Reward System On Employee Performance Among Selected Manufacturing Firms In The Litoral Region Of Cameroon, Academy of Strategic Management Journal, 18, 3, 1-16.

Nieva, V, F and Sorra, J (2003). Safety Culture Assessment: A Tool For mproving Patient Safety in Healthcare Organizations, Qual Saf Health Care, 12, 2, 17-23.

Nooren, Sidra, Saleem, Maham and Mumtaz, Sidra (2017). Social Loafing and Its Counteracting Strategies in Pakistan. Global Journal of Human Resource Management, 5, 2, 32-44.

Novac, Carmen and Bratanov, Iulia, Crina (2014). The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 2, 1, 155-179.

Olcay, Atınç, Ertürk, Müjdat ve Geylan, Cihan (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Sosyal Kaytarma Düzeyi: Gaziantep Otellerinde Bir Uygulama. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11, 56, 1101- 1119.

Oppong, Adu Akua Ahyia, Birikorang, Agyin, Emmanuel (2014). Communication In The Workplace: Guidelines For Improving Effectiveness. Global Journal Of Commerce & Management Respective, 3, 5, 208-213.

Oravee, Aule, Zayum, Solomon and Kokona, Bulus (2018). Job Satisfaction And Employee Performance In Nasarawa State Water Board, Lafia, Nigeria. Revista Cimexus, 13, 2, 59-70.

Owuor, Angela, Achieng (2014). Organizational Silence Affecting the Effectiveness of Organizations in Kenya: A Case Study of Safarıcom Call Center. Chandaria School of Business, Unıted States International University, America.

Öge, H, Serdar ve Kurnaz, Gazi (2017). Presenteeism İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. International Journal of Academic Value Studies, 3, 16, 115-129.

Önal, Sibel (2015). Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Önday, Özgür (2016). Modern Structural Organızatıon Theory: From Mechanıstıc Vs. Organıc Systems of Burns & Stalker to Technology of Burton & Obel. Global Journal of Human Resource Management, 4, 2, 30-46.

Önen, S, Mustafa ve Kanayran, Gül, Hasibe, (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum Dergisi, 5, 10, 43-63.

Özgüner, Zeynep and Özgüner, Mert (2014). A Managerial Point Of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. International Journal of Business and Social Science, 5, 7, 207-215.

Özkan, Egehan, Tengilimoğlu, Dilaver and Yilik, Pelin (2015). The Interaction between Organizational Silence Climate and Employees Behaviors in the Field Of Health. International Conference on Marketing and Business Development Journal, 1, 1, 252-260.

Öztürk, Can, Umut and Cevher, Ezgi (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18, 30, 71-80.

Pabico, P,Jaderick, Galanj, Paul, John and Sagun, D, C, Christine (2015). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. https://arxiv.org/pdf/1507.08345.pdf. Erişim Tarihi: 29.05.2015.

Pacheco, Costa, Daniel, Moniz, Ana, İsabel, Damineo ve Caldeira, Nunes, Susana (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. European Scientific Journal August 2015 /SPECIAL/ edition, 293-308.

Paçacı, Yasemin (2019). Medıatıng Effect of Organızatıonal Trust and Knowledge Sharıng Behavıor on the Relatıonshıp between Organızatıonal Justıce and Contextual Performance: A Case of Audıtıng Sector, Mastır Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon (İngilizce) Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Panigrahi, Ashok (2016). Managing Stress At Workplace. Journal of Management Research and Analysis, 3, 4, 154-160.

Pe~Narroja, Vicente, Orengo, Virginia and Zornoza, Ana (2017). Reducing Perceived Social Loafing İn Virtual Teams: The Effect Ofteam Feedback with Guided Reflexivity, Journal of Applied Social Psychology, 47, 424-435.

Pethe, Sanjyot and Chaudhari, Sushama (2002). Job Attitudes And Learned Helplessness: Implications For Individual Com~Etitiveness In Indian Industries. Paradigm, 6, 2, 1-10.

Piezon, L, Sherry (2011). Social Loafing and Free Riding in Online Learning Groups. Electronic Thesis, School Of Library and İnformation Studies, Florida State University, Florida.

Pozveh, Zamani, Asghar, and Karimi, Fariba (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. International Education Studies, 9, 6, 120-129.

Rai, Rashmi (2014). Role Of Organısatıonal Clımate On Employee Job Satısfactıon: A Crıtıcal Study On Indıan It Industrıes. Asian Journal of Business and Economics, 4.4.3, 1-14.

Radosavlijevik, Života, Ćilerdžić, Vesna, Dragić, Milan (2017). Employee Organizational Commitment, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. International Review, Number: 1-2, 18-26.

Rajesh, Smitha and Priyadarsini, Kirupa (2016). Organizational Silence Some Conceptual Contemplations. International Journal of Research in IT & Management, 6, 5, 84-87.

Rastgoo, Psrvaneh (2017). The Impact of Organizational Culture on Creativity: The Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr). International Review of Management and Marketing, 7, 4, 83-90.

Savcı, Mustafa ve Aysan, Ferda (2014). Üniversite Öğrencilerinde Algilanan Stres Düzeyi İle Stresle İle Başaçıkma Stratejileri Arasindaki İlişki, Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Ekim Sayısı, 44-56.

Sayğan, Nazlı, Fitnat (2011). Relationship between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 3, 2, 219-227.

Saygın, M and Karadal, Himmet (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 206 – 215.

Schippers, C, Michaéla (2014). Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness. Academy of Management Learning & Education, 13, 1, 62-81.

Semerci, Ali, Sinan (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yetelilik Tezi, Ankara.

Sert, Arzu, Elçi, Meral, Uslu, Tanyeri and Şener, İrge (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 1187-1198.

Sever, Hanifi (2016). The Comparison of Glass Ceiling Perception of Employees Working in Public and Private Enterprises. American Journal of Industrial and Business Management, 6, 577-588.

Sevgin, Ahmet (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçesi Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sharma, Manoj, Kumar, and Jain, Shilpa (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. Global Journal of Management and Business Studies, 3, 3, 309-318.

Shojaie, Samereh, Matin, Zaree, H and Barani, Ghasem (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways To Get Rid Of It. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30, 1731-1735.

Sidin, Indahwaty, Arifah, Nur ve Mahmuda, Rifa'ah (2019). Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in public hospital, Biomedical Research, 30, 5, 738-746.

Silaban, Normariati and Syah, Rahmat, Yanuar, Tantri (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. IOSR Journal of Business and Management, 20, 3, 1, 1-6.

Silvet, Jaan (2013). Learned Helplessness Durıng Organısatıonal Change. Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iaşi Economic Sciences, 60, 2, 1-11.

Singh, Amit (2017). Employee Motivation: A Study On Modern Workplace Motivation. International Journal Of Engineering Sciences & Management Research, 4, 4, 68-77.

Smaalheer, A, Benjamin (2011). Learned Helplessness And Depressive Symptoms In Patients Following Acute Myocardial Infarction. The Faculty of the Graduate School of Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Soares, André Escórcio (2012). Metacognitive İntervention for the Alleviation of Learned Helplessness. Philosophy in Curriculum and Instruction, The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

Soni, Kanika, Chawla, Raghav and Sengar, Ruby (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. Journal of General Management Research, 4, 2, 41-47.

Souza'D, Jeevan and Gurin, Michael (2016). The Universal Significance of Maslow's Concept of Self-actualization. The Humanistic Psychologist, 44, 2, 210-214.

Srivastava, Rani, Ulmila (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes Among Health-Care Professionals. American Journal of Industrial and Business Management, 5, 666-685.

Surji, M, Kemal (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. European Journal of Business and Management, 7, 33, 154-167.

Szarek, Stanisław and Szarek, Ewelina (2018). Economic Effects of Mobbing and Violence in the Workplace. Przedsiębiorczość I Zarządzanie, 3, 2, 255-269.

Szczepańska, Katarzyna (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation In The Company. Forum Scientiae Oeconomia, 2, 3, 30-31.

Şeşen, Harun ve Kahraman, Akif, Çağdaş (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. İş ve İnsan Dergisi, 1, 1, 43-51.

Tanyıldız, Akıncı, Betül, Hale and Serin, Hüseyin (2020). The Relationship between Organizational Image and Organizational Citizenship Perception of Academicians. International Journal of Education & Literacy Studies, 8, 1, 14-23.

Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5, 3, 114-134.

Tayfur, Özge (2012). The Antecedents and Consequences of Learned Helplessness in Work Life, Information Management and Business Review, 4, 7, 417- 427.

Tayyebi, Raheleh, Rad, and Mina, Jamshidi (2017). Investigate the Most Important Causes of Job Burnout of Employees (Case Study: Youth and Sports General Directorate of Qom). Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, Number :3-4, 167-174.

Tănase, Alexandru, Ion, (2015). The Importance Of Organızatıonal Culture Based On Culture Transfer, Proceedıngs Of The 9th Internatıonal Management "Management And Innovation For Competitive Advantage.

Teräväinen, Ville, Junnonen, Matti, Juha and Löytty, Ali, Simo (2018). Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. Construction Economics and Building, 18, 1, 48-69.

Tetik, Semra, (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12,18, 81-89.

Thanh, Ba, Vu and Toan, Van, Ngo (2018). The Relationship between Organizational Justice and Social Loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 1, 3, 179-183.

Thiagaraj, D and Thangaswamy, A (2017). Theoretical Concept Of Job Satisfaction - A Study. International Journal of Research, 5, 6, 464-470.

Thomas, Madhavappallil, Cohli, Vandana and Choi, Jong (2014). Correlates of Job Burnout among Human Services Workers: Correlates of Job Burnout among Human Services Workers: Implications for Workforce Retention. Journal of Sociology & Social Welfare, Vol: XLI, 4, 69-90.

Tiwari, Binita ve Lenka, Usha (2016). Building Psychological Safety for Employee Engagement İn Post-Recession. Development and Learnıng in Organızatıons, 30, 1, 19-22.

Tuna, Nimet (2018). Bireylerde Kariyer Algısı ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni); 2016, Sayı: 24643.

Tülübaş, Tijen ve Celep, Cevat (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29, 1, 280-297.

Williams, K. D., and Karau, S. J. 1991. "Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance," Journal of Personality and Social Psychology, (61:4), pp. 570-581.

Uçkun, C, Gazi, Can, Efser ve Demir, Barış (2017). Tersane Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 3, 15, 114-126.

Uğurlu, Yaşar, Özlem and Ayas, Sibel (2016). The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation. Işletme Araştırmaları Dergisi, 8, 1, 223-239.

Ufartiene, L, Jeseviciute, (2014). Importance of Planning in Management Developing Organization. Journal of Advanced Management Science, 2, 3, 176-180.

Uğur, Demir, Elif (2017). Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensititüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Uslu, Demir, Yeter ve Çavu, Fedai, Mustafa (2014). Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları. ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 4, 9, 51-54.

Üçok, Işılay, Dilek (2016). The Relationship of Group Cohesiveness, Psychological Safety, Control Over Work, and Competitive Work Environment with Organizational Silence: The Mediating Role Of Motives of Silence. Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Bilim Dalı, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Vaghefi, Isaac and Lapointe, Liette (2012). Informatıon Technology and Socıal Loafıng: A Qualıtatıve Investıgatıon. Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando.

Varma, Chandrakant (2017). Importance Of Employee Motivation & Job Satisfaction For Organizational Performance. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 6, 2, 10-20.

Veer, De, Rikie (2012). Exploring The Moderating Effect Of Task Interdependence On The Relationship Between Team Autonomy And Team Effectiveness, Master thesis, Extended Master Consultancy, Organisation Studies, Tilburg University, Netherlands.

Verma, Sanju and Gera, Manju (2014). Learned Helplessness in Adolescents. International Journal of Science and Research, 3, 7, 930-932.

Walter, Christian (2012). Work Environment Barriers Prohibiting Creativity. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40, 642-648.

Wiliams, Kipling, D and Karau, Steven, C (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance, Journal of Personality and Social Psychology, 61*(4)*, 570–581.

Wijaya, Sukma, Bambang (2013). Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication. European Journal of Business and Management, 5, 31, 55-65.

Yean, Tan, Fee, and Yusof, Ab, Aziz (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219, 798 – 803.

Yeh, Mu, Chien (2019). The Relationship Between Tourism Involvement, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviors In The Hotel Industry. Tourism and Hospitality Management, 25, 1, 75-93.

Yener, Serdar (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2015.

Yıldız, M, Süleyman (2018). An Empirical Analysis Of The Leader–Member Exchange And Employee Turnover Intentions Mediated By Mobbing: Evidence From Sport Organizations. Economic Research, 31, 1, 480-497.

Yılmaz, Süreyya ve Arcasoy, Gürhan, Gülçin (2019). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasindaki İlişki. Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi, 6, 40, 2066-2087.

Yu, C, M, Mai, Q, Tsai, S, B and Dai, Y (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. Sustainability, 10, 864, 1-14.

Yurcu, Gülseren and Akıncı, Zeki (2017). Influence Of Organizational Citizenship Behavior On Hotel Employees' Job Satisfaction And Subjective Well-Being. Advances in Hospitality and Tourism Research, 5, 1, 57-83.

Yurt, Eyup (2015). Understanding Middle School Students' Motivation in Math Class: The Expectancy-Value Model Perspective. International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology, 3(4), 288-297.

Yüksel, Fatih (2015). Learned Helplessness in Public Administration: The Cases of Samsun Metropolitan Municipality and San Diego City. Journal of Studies in Social Sciences, 11, 1, 115-142.

Zabihi, Mohammadreza, Hashemzehi, Reihaneh and Hashemzehi, Elaheh (2012). A Comprehensive Model For Development Of Organizational Citizenship Behaviors. African Journal Of Business Management, 6, 23, 6924-6938.

Zafar, Nida, Ishaq, Sana, Shoukat, Shaista and Rizvan, Muhammad (2014). Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction. International Journal of Human Resource Studies, 4, 3, 50-69.

Zehir, Cemal and Ebru, Erdoğan (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.

Zhang, Pengcheng and Gebi, Samaneh (2015). From Intrinsic Motivation To Employee Creativity: The Role Of Knowledge Integration And Team Psychological Safety. European Scientific Journal, 11, 11, 380-392.

# 10. EKLER

## 1. EK-1. Anket Formu

**Değerli katılımcı;**

**Bu araştırma Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde doktora öğrencisi olan Öğretim Görevlisi Ayşe Nihan ARIBAŞ tarafından doktora tezi olarak Prof. Dr. Rıfat İRAZ danışmanlığında yapılmaktadır. Bu anket, öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarmanın psikolojik güvenlik ilişkisi üzerine bir araştırma kapsamında hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. İlginiz ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.**

**Ayşe Nihan ARIBAŞ**

**VERİ TOPLAMA FORMU**

**I.TANITICI ÖZELLİKLER**

1. Yaşınız? ….

2.Cinsiyetiniz: 1. Kadın 2. Erkek

3.Medeni Durumunuz: 1. Bekar 2. Evli

4.Eğitim Durumunuz: 1. İlkokul 2. Ortaokul 3. Lise 4.Üniversite 5. Lisansüstü

5. Mesleğiniz: 1. Doktor 2. Hemşire 3. Tıbbi Sekreter 4. Ebe

## II. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK ÖLÇEĞİ

### II.I. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK ÖLÇEĞİ (ÖRGÜTTEN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aşağıda "Örgütten Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik" ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) | | | | | |
| 1 | Kurumunuzda kendi çalışma alanınız ile ilgili karar alma sürecine katılabiliyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2 | Amirleriniz, sizin fikirlerinizi sorarak karar alma sürecine katılmanızı sağlıyor mu? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3 | Kurumuzun içinde bulundurduğu Bürokratik Yapının kendinizi geliştirmenize imkan verdiğini düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 4 | Bürokratik yapının görevlerinizi daha etkin bir şekilde yerine getirmenizi engellediğini düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 5 | Kurumunuzda kendi çalışma alanınız ile ilgili inisiyatif kullanabiliyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 6 | İşinizle ilgili yeni sistem ve teknolojilere uyum sağlamakta güçlük çekiyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 7 | Kullanılan yeni sistem ve teknolojilerin verimliliğinizin artmasında etkili olduğunu düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 8 | Kurumunuz size kendinizi geliştirmeniz için gerekli olanakları ( Hizmet içi eğitimler, kurslar, seminerler vs.) sağlıyor mu? | □ | □ | □ | □ | □ |

### II.II. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK ÖLÇEĞİ (BİREYDEN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aşağıda "Bireyden Kaynaklanan Öğrenilmiş Çaresizlik" ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) | | | | | |
| 9 | Cinsiyetinizin yaptığınız işte önemli olduğunu düşünüyor | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | musunuz? | | | | | |
| 10 | Kurumunuzda cinsiyet ayrımı yapıldığını düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 11 | Karşı cinsten olsaydınız, kurumunuzda daha kolay yükselebileceğinizi düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| I 12 | Daha önce işsizlik deneyimi yaşadınız mı? | □ | □ | □ | □ | □ |
| . 13 | İşsiz kalma korkusu sizi kaygılandırıyor mu? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 14 I | Başınıza gelen kötü olayların çoğunlukla sizden kaynaklandığını mı düşünüyorsunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 15 | Verdiğiniz kararlarla olayların sonucunu etkileyebileceğinizi düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 16 | Gelecekte İşinizdeki pozisyonunuzun daha iyi olacağını düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 17 | Çabalarınızın, çalışmalarınızın, kararlarınızın ve özverinizin sizi amaçlarınıza ulaştıracağını düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 18 | Karşılaştığınız olaylar karşısındaki tutumunuz iyimser midir? | □ | □ | □ | □ | □ |

**I.III. ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK ÖLÇEĞİ (OLASI SONUÇLARI)**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aşağıda " Öğrenilmiş Çaresizliğin Olası Sonuçları" ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) | | | | | |
| 20 | Kurumunuzda bir değer olarak görülüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 21 | Yaptığınız işin kurumunuzun işleyişi açısından değeri olduğunu düşünüyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 22 | Yaptığınız iş sizi ruhsal ve zihinsel anlamda tatmin ediyor mu? | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | İşe devam konusunda isteksizlik yaşıyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 24 | İşiniz sizin için ekonomik ihtiyaçlarınızı karşılama aracı olmaktan başka bir anlam ifade ediyor mu? | □ | □ | □ | □ | □ |
| 25 | Uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke, sürekli kızgınlık, çaresizlik, yalnızlık duygusu ve cesaretsizlik gibi durumlardan bir veya birkaçını sürekli yaşıyor musunuz? | □ | □ | □ | □ | □ |

## III. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

| | Aşağıda " Örgütsel Sessizlik" ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Kabullenici Sessizlik | | | | | |
| 1 | Kurumumuzda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2 | Kurumumuzda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3 | İçinde bulunduğum kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 4 | Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 5 | Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem. | □ | □ | □ | □ | □ |
| | Korunma Amaçlı Sessizlik | | | | | |
| 6 | Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişme yönelik fikirlerimi söylemem. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 7 | Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam. | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 9 | Kurumdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 10 | Kurumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım. | □ | □ | □ | □ | □ |
| | Koruma Amaçlı Sessizlik | | | | | |
| 11 | Kurumun veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 12 | Kuruma veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 13 | Kurum veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim. | □ | □ | □ | □ | □ |

## IV. SOSYAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aşağıda " Sosyal Kaytarma" ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) | | | | | |
| | Kişinin Kendi Sosyal Kaytarması | | | | | |
| 1 | Çalıştığım işyerinde çalışanlar tüm gayretleriyle çalışmadıklarından ben çok sıkı çalışabilecekken çalışmıyorum. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2 | Diğer çalışma arkadaşlarım iş için yapabildiklerinin en iyisini yapmıyorlar, dolayısıyla ben de yapmıyorum. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3 | Diğer çalışma arkadaşlarım tüm gayretleriyle işe katkıda bulunmadığından, ben de elimden geleni yapmıyorum. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 4 | Çalıştığım işyerinde çalışanlar yapabildiklerinin en fazlasını yapmaya uğraşmadıkları için ben de işteki çabamı azaltacağım. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 5 | Diğer çalışma arkadaşlarım yapabileceklerinden daha az efor gösterdikleri için sıkı çalışmaya devam etmeyi | □ | □ | □ | □ | □ |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | planlamıyorum | | | | | |
| | Algılanan Sosyal Kaytarma | | | | | |
| 6 | Bu hastanede çalışanlar yapabildiklerinin en fazlası için çabalarlar. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 7 | Kurumumuzda çalışanlar işten kaytarırlar. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 8 | Kurumumuzda çalışanlar yapılan işlere beklediğimden daha az katkı sağlıyor. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 9 | Yetenekleri göz önüne alındığında, birlikte çalıştığım insanlar işleri için ellerinden geleni yapıyorlar. | □ | □ | □ | □ | □ |

## V. PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÖLÇEĞİ

| | Aşağıda " Psikolojik Güvenlik" ile ilgili ifadeler sıralanmıştır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bu kurumda bir hata yaparsanız, bu genellikle aleyhinizde kullanılır. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 2 | Bu kurumun çalışanları karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 3 | Bu kurumda çalışan insanlar, bazen farklı olmak adına diğer çalışanların fikirlerine karşı çıkarlar. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 4 | Bu kurumda risk almak güvenlidir. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 5 | Bu kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 6 | Bu kurumdaki hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz. | □ | □ | □ | □ | □ |
| 7 | Bu kurumdaki insanlar ile çalışırken, benzersiz beceri ve yeteneklerim kıymet görür ve bunlardan faydalanılır. | □ | □ | □ | □ | □ |

## 2. EK-2. ÖLÇEK KULLANMA İZİNLERİ

**Re: PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÖLÇEK KULLANMA İZNİ**
Serdar YENER <serdaryener@sinop.edu.tr>
20.09.2018 Cum 16:41

Nihan hanım kullanabilirsiniz kolay gelsin. Psikolojik Rahatlık olarak kullanılmaktadır. Ölçek geliştirme çalışmamda bunu görebilirsiniz. Ayrıca psikolojik rahatlikla ilgili birçok calisma yaptım makalelerime reeerchgate de ulasabilirsiniz

----- Orijinal Mesaj -----
Kimden: NİHAN ARIBAŞ <nihan_dinc85@hotmail.com>
Kime: serdaryener@sinop.edu.tr
Gönderilenler: Fri, 20 Sep 2019 15:41:08 +0300 (EET)
Konu: PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÖLÇEK KULLANMA İZNİ

Serdar Hocam Merhaba,
Ben Aksaray Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi Olarak Çalışmaktayım. Tez Çalışmam İçin, Edmonson Tarafından Geliştirilen, Düzenlemelerini Sizin Yapmış Olduğunuz 7 Soruluk Psikolojik Güvenlik Ölçeğinizi Kullanmak İsterim. İzniniz Olursa. Teşekkür Ederim

**RE: ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK ÖLÇEK KULLANMA İZNİ**

Nihan Merhaba,
İbrahim İnce isimli öğrencimizin projesi için hazırladığımız çalışmayı kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar
Başarılar...
İlknur Kumkale
NİHAN ARIBAŞ <nihan_dinc85@hotmail.com> şunları yazdı (8 Ağu 2018 19:26):
> İlknur Hocam Merhaba,
> Ben Aksaray Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi

olarak çalışmaktayım. Doktora tezimde Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeğinizi kullanmak için izninizi istemekteyim. Teşekkür ederim.

**Konu: PERMİSSİON OF USİNG SOCİAL LOAFİNG SURVEY**

You can use the survey items from my colleagues and my publication about perceived loafing and the sucker effect for your Ph.D. thesis. Regards,

**Howard J. Klein, Ph.D.**
Professor of Management and Human Resources
Editor-in-Chief, *Human Resource Management Review*
2100 Neil Avenue, Columbus, OH 43210-1144
Office: (614) 292-0719 / Fax: (614) 292-7062
klein.12@fisher.osu.edu

**From:** NİHAN ARIBAŞ <nihan_dinc85@hotmail.com>
**Date:** Thursday, July 12, 2018 at 4:53 AM
**To:** "Klein, Howard" <klein.12@osu.edu>
**Subject:** HELP ABOUT MY PHD THESİS

Hello, Mr. Klein.
I Am Working As A Teaching Office At Aksaray University And Doctorate Student In Selçuk University.My Study İs About Social Loafing. I Used Your Social Loafing Survey Developed İn 1992 And With Murvey. I Want To Ask A Question About Your Survey. I Operated With Pointing Method. If The Answers Which Strongly Agree Are More, Does İt Mean The Social Loafing Perception Of Employees Are More?

**RE: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ**
Ali Acaray <ali.acaray@erdogan.edu.tr>

Sayın hocam,
Ölçeğin orijinaline de atıf yaparak kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

"Dyne, Linn Van, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs.”
Journal of Management Studies, September, 40(6), 1359-1392."

NİHAN ARIBAŞ 29/08/2018 tarihinde şunu yazdı:

Hocam merhaba,

Aksaray Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım. Doktora tezim için türkçe geçerliğini sizin yapmış olduğunuz örgütsel sessizlik ölçeğini kullanmak için izninizi almak isterim.

## 3. EK-3. ARAŞTIRMA İZNİ

T.C. Sağlık Bakanlığı

AKSARAY İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - AKSARAY İLİ
KHBGS İDARİ HİZMETLER BAŞKANLIĞI
26/09/2017 13:51 - 33527579 - 806.02.02 - E.2892
00053341776

T.C.

SAĞLIK BAKANLIĞI

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu

Aksaray İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 33527579-806.02.02

Konu : Araştırma İzni

Ayşe Nihan ARIBAŞ

Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü, Personel Daire Başkanlığı' nın 05.09.2017 tarih ve E.201129 sayılı yazısında; Aksaray Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi Ayşe Nihan ARIBAŞ' nın *" Öğrenilmiş Çaresizliğin Örgütsel Sessizlik, Sosyal Kaytarma ve Psikolojik Güvenliğe Etkisi; Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama"* başlıklı araştırmasının, Birliğimize bağlı Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılması için izin talep edildiği belirtilmektedir. Belirtilen talep, Genel Sekreterliğimiz bünyesindeki Bilimsel Araştırma İzinleri Komisyonunda değerlendirilmiş olup, komisyon kararı doğrultusunda, öğretim görevlisi Ayşe Nihan ARIBAŞ' a söz konusu araştırmayı, Birliğimize bağlı Aksaray Eğitim ve Araştırma Hastanesinde hizmeti aksatmayacak şekilde, gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına özen gösterilmesi, başvuru formundaki bilgilerin göz önünde bulundurulması ve yapılacak çalışmanın Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla araştırma izninin verilmesi hususunda;

Olurlarınızı arz ederim.

Abdurrahman DAĞDELEN

İdari Hizmetler Başkan V.

**OLUR**

.../09/2017

Uz. Dr. Ahmet KORKMAZ

Genel Sekreter V