

## ÇALIşANLARIN ÖZ-YETERLİK ALGILARININ SESSİZLİK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

### THE EFFECT OF EMPLOYEES' SELF-EFFICACY PERCEPTION ON THEIR SILENCE BEHAVIOR

**Esra ERENLER TEK MEN**

Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ÇANKIRI  
(esraerenler@karatekin.edu.tr)

**Aysun ÇETİN<sup>1</sup>**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, SAMSUN  
(aysun.cetin@omu.edu.tr)

**Tuğrul TORUN**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, SAMSUN  
(tugrul.torun@omu.edu.tr)

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı, öz-yeterlik algısının çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda çalışan sessizlik davranışı kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik davranışı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Veriler, "Çalışan Sessizliği Ölçeği" (Dyne vd., 2003) ve Genel Öz Yeterlik Ölçeği" (Schwarzer ve Jerusalem, 1995) kullanılarak anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışma bir devlet üniversitesinde çalışan 224 akademik ve idari personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, anova, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Bulgular, çalışanların öz-yeterlik algılarının kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğunu; korumacı sessizlik davranışı üzerinde ise pozitif etkisinin olduğunu ancak bu pozitif etkinin anlamlı düzeyde olmadığını göstermiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Öz-yeterlik, Çalışan sessizliği, Kabullenici sessizlik, Savunmacı sessizlik, Korumacı sessizlik

## ABSTRACT

The aim of this study is to explain the effect of self-efficacy on employee silence behaviour. In this context, employee silence behavior has been discussed on three dimensions - acquiescent, defensive and prosocial silence behavior. Data collection has been done by a survey using "Employee Silence Scale" (Dyne et al, 2003) and "General Self-Efficacy Scale" (Schwarzer and Jerusalem, 1995) 224 academic and administrative personell of a public university. T-test, anova, correlation analysis and structural equation modelling have been used in data analysis. Evidences of the study stated that employee's perception of self-efficacy has a negative effect on acquiescent and defensive silence behavior while having a positive but not a significant effect on prosocial silence behavior.

**Keywords:** Self-efficacy, Employee silence, Acquiescent silence, Defensive silence, Pro-social silence

1 Sorumlu yazar

## 1. Giriş

Günümüzde çalışanlar örgütlerin yaşamsal faktörleri olan değişiklik, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçilikte, örgütsel amaçları gerçekleştirmekte, önemli bir kaynaktır. Herhangi bir örgütün etkinlik ve gelişimi büyük ölçüde çalışanların etkili kullanımına bağlıdır. Birçok çalışan, genellikle işlerini ve çalıştıkları örgütleri geliştirmek için yapıcı fikir, bilgi ve görüşlere sahiptir. Ancak araştırmalar çalışanların örgütle ilgili yapıcı fikirlerini, alternatif görüşlerini, endişe ve kaygılarını paylaşmamayı tercih ederek çoğu zaman sessiz kaldıklarını göstermektedir. Bir örgütün iklimi, çalışanların örgütle ilgili konu ve problemler hakkında konuşmaktan kaçınacağı şekilde dizayn edildiğinde örgütün devamlılığını tehlikeye düşürebilecek sessizlik fenomeni ortaya çıkmaya başlamaktadır (Mooghali ve Bahrapour, 2015:142).

Çalışanlar tarafından bilginin kasıtlı olarak kendilerinde tutulması olarak açıklanabilen çalışan sessizliği, birçok örgütte yaygın olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:706; Pinder ve Harlos, 2001:331). Günlük yaşamda sessizlik olgusuna genellikle olumlu bir anlam atfedildiği görülse de iş yaşamında durum farklılaşabilmektedir. Dile getirilen sözler etkili bir iletişim yolu olsa da, "sessizlik» de çok şey anlatabilmektedir. Bu durum, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Şayet çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü verilen bu tür mesajlar çalışanların tutum ve davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyerek hem örgüte hem de çalışanlara zarar verebilecek bir potansiyele sahip olabilmektedir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, yani sessizliğin sadece konuşmanın yokluğu olmadığı, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırabileceği düşünüldüğünde kavramın örgütler için önemi artmaktadır (Brinsfield vd., 2009:4). Bu nedenle çalışan sessizliğine neden olan faktörlerin belirlenmesi, sessizliğin önlenmesine ve azaltılmasına yardımcı olabileceği için önemlidir.

Örgütlerin başarısında çalışanların öneminin anlaşılması, araştırmacıları çalışan davranışlarını anlamaya ve bu davranışları olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri belirlemeye yöneltmiştir (Üngören ve Ercan, 2015: 116). Pinder ve Harlos (2001)'a göre, sessizlik davranışı bireysel ve durumsal faktörlere göre hareket eden dinamik bir süreçtir ve bu süreçte kişilik özelliklerinin de sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Zulkosky (2009:93) de, öz-yeterlik inancının bireylerin düşüncelerini, hislerini, davranışlarını ve kendilerini motive etme biçimlerini etkilediğini vurgulamaktadır. «Bireyin belirli bir iş sorumluluğunu yerine getirmek, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi yeteneği konusundaki algısı» olarak tanımlanan öz-yeterlik, bilinçli ve reaktif süreçler yoluyla davranışı şekillendirmektedir (Bandura,1977; Akt: Wang vd.,2015:752). Öz-yeterlik inancı yüksek çalışanların varlığı örgütlerin başarıya ulaşmasında (Üngören ve Ercan, 2015:116) ve potansiyel sorunların çözümünde önemli bir faktördür. Bu nedenle, öz-yeterlik algısının sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmüştür.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, kişilik özelliklerinin ve inançlarının çalışan ses ya da sessizlik davranışı bağlamında ele alındığı çeşitli araştırmalara rastlanmıştır (Le Pine ve Dyne, 1998; Nikolaou vd., 2008; Bakoğlu vd., 2009; Şimşek ve Aktaş, 2014). Ancak bu araştırmalarda genellikle kendini yansıtma, öz-saygı, kontrol odağı gibi kişilik özelliklerinin etkileri incelenmiş, bazı çalışmalarda ise öz-yeterlik ile ses davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır (Fast vd., 2014; Xie vd., 2014; Wang vd., 2015). Literatürde öz-yeterlik algısı ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi doğrudan veya dolaylı bir şekilde ele alan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Kutlay (2012), araştırma görevlileri üzerinde yürüttüğü çalışmada örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliğin sessizlik davranışına etkisini incelemiştir. Üngören ve Ercan (2015) ise, öz-yeterlik ve sessizlik

davranışları arasındaki ilişkiyi sessizlik davranışının nedenleri bağlamında ele alıp konaklama sektörü çalışanları üzerinde test etmişlerdir. Bir başka çalışmada Kahya (2015), mesleki öz-yeterliğin çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisini olumlu ve olumsuz sessizlik olarak kategorilendirerek incelemiştir. Bahsedilenlerle ilişkili olarak bu çalışmada, öz-yeterlik algısı ve çalışan sessizliği türleri arasındaki nedensel ilişkilerin incelenmesi yoluyla konuyla ilgili literatürün gelişmesine kısmen katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın temel amacı öz-yeterlik algısının çalışan sessizlik davranışı türleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1. Çalışan Sessizliği**

Yönetim literatüründe ses ve sessizlik ile ilgili çalışmalar Hirschman (1970)'a dayandırılabilir. Ancak Hirschman sessizliği belirgin bir biçimde tanımlamamış bunun yerine bazı tatmin olmayan çalışanların işten ayrılmayarak ve «işlerin daha iyiye gideceğine inanarak» sessizlik içinde mevcut duruma katlanacaklarını öne sürmüş, sessizliği sadakatle eř anlamlı, pasif, yapıcı bir cevap olarak ele almıştır (Harlos, 2004:4).

İlerleyen zamanlarda araştırmacılar konuya farklı açılardan yaklaşmıştır. Örneğin Morrison ve Milliken (2000) birçok örgütte çalışanların mevcut ya da potansiyel sorunlar veya iş ile ilgili konular hakkındaki bilgiyi paylaşmamalarına neden olan güçlü kuvvetler olduğuna değinmişler ve bu olguyu "örgütsel sessizlik" olarak kavramsallaştırmışlardır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, "iş ile ilgili, konular, problemler ya da sorunlar hakkında çalışanların bilgi, görüş ya da kaygılarını kendilerine saklamaları" şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre kavram kolektif bir nitelik taşımaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:706). Bir örgüt içerisindeki çalışanların çoğu örgütsel konularda sessiz kalmayı seçtiğinde, sessizlik örgütsel sessizlik olarak tanımlanan kolektif bir olgu haline gelmektedir (Mooghali ve Bahrapour, 2015:142).

Morrison ve Milliken (2000)'in örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları çalışmanın ardından, Pinder ve Harlos, "çalışan sessizliği" kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır. Araştırmacılar, çalışan sessizliğini "kişinin örgütüyle ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, örgütte değişiklik veya düzeltme yapabilme kapasitesine sahip olan kişilerden saklaması" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım örgütsel durumların farkında olan ve bilinçli olarak fikirlerini paylaşmamayı tercih ederek sessiz kalan çalışanları kapsamaktadır (Pinder ve Harlos 2001:333-334).

Dyne vd. (2003:1360-1361), sessizlik ve sesi ayıran temel özelliğin bir konuşmanın varlığının ya da yokluğunun olup olmamasının değil, kişilerin işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmek yerine kendilerine saklamalarının arkasında yatan motivasyon olduğunu iddia etmişlerdir. Ortaya çıkan durum ilk bakışta bir iletişimsizlik durumu olarak görölse de iletişimsizliğin her şekli çalışan sessizliğini temsil etmemektedir. Çalışan sessizliği, önerileri, kaygıları ya da sorunları içeren ve önemli görünen bilgileri çalışanın bilinçli bir karar sonucunda dile getirmemesiyle ortaya çıkan bir iletişimsizlik durumunu yansıtmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008:39). Bu nedenle de, çalışan sessizliği çalışanların konu ile ilgili söyleyecek bir şeylerinin olmamasından kaynaklanabilecek bilinçsiz iletişim kayıplarını içermemektedir (Dyne vd., 2003).

Günlük etkileşimlerde bireyler düzenli olarak sessiz kalmak ya da konuşmak, rahatsız edici bir emri görmemezlikten gelmek ya da buna karşı çıkmak gibi seçimlerle yüz yüze kalmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003:1396). Bu gibi durumlarda çalışanların fikir ve kaygılarını bilinçli

bir şekilde paylaşmama yani sessiz kalma kararları, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi'yle açıklanabilmektedir. Beklenti Teorisi'ne göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu noktada, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, açıkça konuşma olasılığını arttıracaktır. Ancak bireyler, açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırlarsa, konuşmanın fazlaca önemli olmadığı ya da bir şeyleri değiştirmeyeceği yönünde bir tutum geliştirebilecekler ve sonuçta giderek daha sessiz hale gelebileceklerdir (Çakıcı,2007:152). Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991)'ne göre ise, kişinin davranışta bulunması, o davranışı gerçekleştirme niyetine bağlıdır. Söz konusu niyet kişinin davranışa yönelik tutumunun, öznel normunun ve algılanan davranış kontrolünün bir fonksiyonudur. Ajzen (1991)'e göre, kişi tutum ve öznel normları ile bir davranışı sergilemeye eğilimli olsada bir takım örgütsel şartlar araya girerek, kişiyi davranışı yapmamaya sevk edebilmekte ve davranışa yönelik niyetini etkileyebilmektedir Bahsedilenler ışığında sessizlik davranışının farklı sebeplerle oluşabildiği söylenebilir. Örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın bu çabaya değmeyeceği yönündeki inanç, görüş ve endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olacağı yönünde bir algıya kapılmak (Morrison ve Milliken, 2000:714), bireyin kendini örgüte kabul ettirme isteği, farklı bir şey söylendiğinde şikayetçi veya baş belası olarak nitelendirilme ve iş arkadaşları tarafından dışlanma korkusu bunlardan bazılarıdır (Milliken, ve Morrison, 2003:1565).Ancak bu tür bir ortam,örgütlerin gelişimi ve örgütsel değişim için önemli bir engel teşkil etme potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca, sessizlik ortamının örgütlerin hataları tespit ve öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi, örgütsel etkinliği de zarar verebilir(Vakola ve Bouradas, 2005:441).

Örgütlerde sorunlar veya meseleler hakkında konuşmak risksiz bir davranış olmasa da, sessiz kalmanın da bireyler için potansiyel olumsuz sonuçlarından bahsedilebilir. Zamanla sorunlar ve endişeler hakkında konuşmama duygusu; çaresizlik, azalan iş tatmini, iş değiştirme ve diğer uzun süreli olumsuz kişisel sonuçlara neden olabilir (Milliken ve Morrison, 2003:1563).

### 2.1.1. Örgütlerde Çalışan Sessizliğin Türleri

Sessizlik, pek çok araştırmacının da kabul ettiği gibi sadece mevcut durumun kabul edilmesi, çoğunlukla aynı fikirde olma ya da bağlılığın göstergesi değildir (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik daha karmaşık bir yapıdadır ve farklı anlamlar içerebilmektedir (Bies, 2009:157). Kasıtlı bir davranış olduğu düşünülen sessizliğin, çeşitli durumlara cevap olarak ortaya çıktığı ve farklı sessizlik türlerinin farklı motivlerden kaynaklandığını düşünen araştırmacılar sessizliğin farklı türlerine değinmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001, Dyne vd., 2003). Pinder ve Harlos (2001:348), çalışan sessizliğini kabullenici sessizlik (employeeacquiescence) ve kasıtlı sessizlik (employeequiescence) olarak ikiye ayırmış ve aralarındaki farkı sekiz boyutta (gönüllülük, farkındalık, statükonun kabulü, stres düzeyi, alternatiflerin farkındalığı, seslendirme eğilimi, çıkış eğilimi ve baskın duygular) incelemiştir. Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasından sonra Dyne vd. (2003:1360), sessizliğin olumlu sosyal motivlerin etkisiyle de ortaya çıkabileceğini ileri sürerek yeni bir sessizlik türü tanımlamışlardır. Literatürde göze çarpan sessizlik türleri şunlardır:

#### **Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)**

Dyne vd. (2003), bu sessizlik türünü "hoş olmayan bir şeyin kabul edilmesine dayalı olarak değerli düşünce, bilgi ve fikirlerin gizlenmesi" şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tür bir sessizlik ortamı genellikle çalışanları tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da çalışanlar sonucu düzeltme

ümitlerini kaybettiklerinde ortaya çıkmakta ve bahsedilen durumlar sonrasında yaşanabilen çaresizlik hissi, çalışanları, fikirleri dile getirmenin nafile olduğu algısına götürebilmektedir (Akt. Brinsfield, 2009:21). Kabullenici sessizlik temelde iş yerindeki olaylara kayıtsız olanlarla ilgili bir kavramdır ve bu kapsamda değişim için çaba göstermeye isteksiz çalışanlarla ilişkilidir (Deniz vd., 2013:693). Çalışanlar, fikirlerini dile getirmeye, olaylara dahil olmaya ya da değiştirmeye çalışmak için çaba harcamaya isteksiz olduklarından içinde buldukları duruma sessizce razı olmaktadır. Anlatılanlar ışığında, kabullenici sessizliğin bilgiyi gizlemeyi içeren, aslında istenmeyen bir şeyi sessizce kabullenme duygusuyla ve anlamlı değişikliklerin o grubun yapabilecekleriyle gerçekleşemeyeceği hissi ile isteyerek yapılan, razı olmaya dayanan pasif bir davranış türünü temsil ettiğinden bahsedilebilir. Alternatif olarak çalışanlar mevcut durumu değiştirmek için kendi yetenekleriyle ilgili düşük öz-yeterlilik algıladığında, kendini durumu değiştirme kapasitesine sahip olarak algılamadığında var olan duruma boyun eğerek, mevcut örgütsel koşulları kabul edip, yaşananları doğal karşılayarak önerilerini paylaşmamayı tercih edebilirler (Dyne vd., 2003:1366).

### ***Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)***

Korku temeline dayanan savunmacı sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde herhangi bir konu yada sorunla ilgili görüşlerini açıkladıklarında kendilerine gelebilecek tepkilerden ve bu tepkilerin kendilerine zarar vereceğinden korkarak duygu ve düşüncelerini dile getirmemeleri durumunu ifade etmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015:122). Savunmacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından kaçınmak amacıyla, kişisel bir strateji olarak, düşünceleri, bilgileri ve fikirleri gizlemek üzere alınan bilinçli bir kararı, diğer bir ifade ile kasıtlı ve proaktif bir davranış yansıtmaktadır. Boyun eğmeden kaynaklanan kabullenilmiş sessizliğin aksine savunmacı sessizlik, fikirleri açıkça ifade etmenin muhtemel tehlikelerinden kaynaklanan korkuya dayandığından daha çok farkındalık içeren ve alternatifleri dikkate alan bir yapıdadır (Dyne vd., 2003:1366). Bahsedilen türde bir davranış sergileyen çalışanlar mevcut durumundan rahatsızlık duysalar ve durumu değiştirecek alternatiflerin farkında olsalar da bu alternatifleri kullanmakta isteksizdirler.

### ***Korumacı Sessizlik (ProSocial Silence)***

Korumacı sessizlik, kendinden çok başkalarının mutluluğunu düşünme ya da yardımseverlik gibi güdülerle çalışanların işle ilgili düşüncelerini, bilgilerini ve fikirlerini diğer insanların ya da örgütün yararı için gizlemesidir. Bahsedilen nedenlerle sessiz kalma kararı veren çalışanın birinci önceliği örgüt yada iş arkadaşı gibi kendi dışındaki faktörlerdir. Korumacı sessizlik, örgütsel yapı tarafından şekillendirilmeyen, örgüt ve/veya örgütteki diğer kişiler için yapılabilecek en iyi şeyin sesiz kalmak olduğuna karar verilerek sergilenen bir davranıştır. Bu tür bir davranışta korku ve endişe olmamakla birlikte susmanın daha iyi olacağı düşünölmekte, çalışanlar, örgütün çıkarı ve örgütsel faydanın itici gücüyle, kasıtlı olarak önemli düşünce, bilgi ve fikirleri açığa vurmamaya karar vermektedirler. Korumacı sessizlik kasıtlı, proaktif, diğer insanlara odaklı, dayatılmayan, isteğe bağlı bir davranıştır (Dyne vd., 2003:1367). Bu nedenle korumacı sessizlik, herhangi bir karşılık ya da ödöl beklemeden yardım etme anlamını içeren özgeci bir tutumu yansıtmaktadır (Üngüren ve Ercan, 2015:122). Korumacı sessizlik, genel tartışma ve paylaşıma açık olmayan, gizlenen bir bilgiyi de kapsayabilmektedir. İçerideki bilgileri dışarıdakilere vermemek, uygunsuz şekilde diğerleriyle ilgili kişisel bilgiyle ilgili konuşmamak, gizliliği bozmamak, gizli ve özel bilgileri korumak bu tür sessizliğe örnek gösterilebilir (Dyne vd., 2003:1368).

## 2.2. Öz-Yeterlik

Örgütler, farklı inanışları olan heterojen bireylerden oluştuğundan çalışanların örgütsel etkilere cevap verme biçimleri birbirinden farklılaşmaktadır (Banerjee ve Somanathan, 2001:190). Bu yüzden, örgütsel konuları ele alırken kişisel özelliklerin ve farklılıkların göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:354). Aynı zamanda kişisel özelliklerin ve farklılıkların yöneticiler tarafından doğru kullanılması, örgütü hedeflerine ulaştıracak önemli yollardan birisidir.

İlk kez Bandura tarafından ele alınan ve geliştirilen öz- yeterlik kavramı, kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin bir biçimde kullanabilmeleri için öncelikle, ilgili alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini öne süren Sosyal Öğrenme Teorisi'ne dayanmaktadır (Bolat, 2011:256). Bandura'ya göre (1997) kişiler yetenekleri hakkındaki bilgiyi tartar, değerlendirir ve bu bilgiyi harekete geçip geçmemek ve/veya nasıl hareket edecekleri konusunda seçim yapmak için kullanırlar (Landau ve Colledge, 2009:37). Öz-yeterlilik kavramı, "bireyin belirli bir görevi gerçekleştirmek üzere sahip olduğu yetenek ve kabiliyetlere duyduğu inanç" şeklinde tanımlanabilir (Zimmerman, 2000:83). Öz-yeterlik bireylerin bir zorlukla karşılaştıklarında sorunu çözmek için kendilerine olan inancıdır ve çalışan davranışlarının temel motivasyonudur (Tian ve Huang, 2013:763). Genel anlamıyla ele alındığında öz- yeterlik bireyin kendisinin belirli bir işi yapabilme kapasitesine ilişkin algısı olarak ifade edilmektedir (Öcal ve Aydın 2009: 157).

Öz-yeterlik inancının insan davranışları üzerinde önemli etkileri vardır. Kişilerin yetenekleriyle ilgili yargıları; davranış, düşünce kalıpları, ve deneyimledikleri durumlar karşısındaki duygusal reaksiyonlarının belirleyicisidir. Sosyal- Bilişsel Teori'ye göre bireyler kendileriyle ilgili bir takım yargılarda bulunurlar (Luszczynska vd.,2005:82). Bu nedenle bireylerin gerçekte sahip oldukları beceriler ile öz- yeterlilik inançları farklılık gösterebilir. Bir başka ifade ile bir kişi gerçekte herhangi bir işi yapabilecek beceriye sahipken, bu konudaki öz- yeterlilik inancı düşük düzeyde olabilir. Böyle bir durumda birey bu inancının sonucu olarak ya başarısız olacak yada ilgili faaliyeti hiç gerçekleştirmeyecektir. Diğer yandan kişi gerekli becerilere sahip olmadığı halde öz- yeterlilik inancı yüksek olabilir. Bu durum kişinin başarılı olma ihtimalini güçlendirebilir ya da kişiyi harekete geçirebilir. Bununla birlikte böyle bir durum başarıyı garantilemez. Bu noktada, sonuçlarla ilgili beklenti düzeyi ile kişinin gerekli özelliklere sahip olup olmaması da önem taşımaktadır (Bolat, 2011:256). Öz-yeterlilik yetenekli olmayla değil, kişinin kendi becerilerine güvenmesi ile ilgili bir durumdur. Bir durumun üstesinden gelmek için gerekli yetenekleri olan, ancak düşük bir öz-yeterliliği olan kişi, söz konusu yetenek ve becerilerini etkin bir şekilde kullanamayacaktır. Başarısızlıkla sonuçlanan bir durumda, yüksek öz-yeterliliğe sahip olan bir kişi, bu başarısızlık durumunu kendi yeteneklerinin eksikliğinden çok uygulanan taktik ve alınan kararların yanlış seçimine atfetme eğilimi içinde olacaktır (Yıldırım ve İlhan, 2010:302).

Öz- yeterlilik inancı, bireylerin nasıl hissettiği, düşündüğü ve davrandığı konusunda farklılıklara neden olur ve kişisel motivasyonel süreçleri ve seçimleri şekillendirir. Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler kendilerine yüksek hedefler koyarak zorlayıcı görevleri gerçekleştirmeyi seçerler ve zor durumların üzerine giderler. Zorluklarla karşılaştıklarında daha fazla çaba harcarlar, zorlandıkları işi başarmak için daha fazla mücadele ederler. Yeteneklerinden şüphe duyan kişilere göre daha cesur adımlar atarlar. Olumsuzluklar ortaya çıktığında öz yeterliliği düşük bireylerden daha çabuk toparlanırlar ve amaçlarına bağlı kalırlar (Luszczynska vd.,2005:81-82). Yüksek öz-yeterlik başarı beklentilerini güçlendiren bir özgüven sağlarken, düşük öz-yeterlik çalışmanın erken sonlandırılmasına veya sonuçlarda başarısızlığa neden olabilir (Tian ve Huang, 2013:763).

Yukarıda bahsedilen öz-yeterlilikle ilgili yargılar ister doğru ister yanlış olsun, dört kaynağa dayanmakta ve bu kaynaklar bireylerin öz-yeterlilik duygularını etkilemektedir. Bunlar: Başarılı deneyimler, dolaylı deneyimler (başkalarının bir işi başarıyla yapabildiğini görerek kendine model alma), sözel ikna (diğerlerinin kişinin sahip olduğu yetenekler hakkında kişiyi cesaretlendirmesi veya ümidini kırması) ve fizyolojik-duygusal durumlardır (Akt.Walumbwa vd., 2011:206).

Öz-yeterlilik algısının en etkili kaynağı bireyin başarılı deneyimleridir. İnsanların yaptıkları bir işte elde ettikleri başarılar benzer işlerde de başarılı olmalarına dair bir algı geliştirmelerini sağlar. Bir görevle ilgili tekrar eden başarılar, kişinin o göreve ilişkin öz-yeterlilik inancının kuvvetlendirirken tersi bir durum yani aynı görevle ilgili başarısızlıklar öz-yeterlilik algısını zayıflatır (Aksoy ve Diken, 2009: 710).

Dolaylı deneyimler bir başka önemli öz-yeterlilik kaynağıdır. Başkalarının performansını gözlemlemek, bireylerin öz-yeterliliğinin artmasında etkili olabilir. Diğerlerinin davranışlarını gözlemleyen, model alan birey, benzer bir işi kendisinin de başarabileceğine dair algı geliştirir. Gözlenen bireyle bireyin kendisi arasındaki benzerlik ne kadar fazla olursa, oluşacak öz-yeterlilik algısı da o denli güçlü olacaktır (Aksoy ve Diken, 2009:710).

Öz-yeterliliği geliştirmenin bir başka yolu sözel iknadan yararlanmaktır. Kişilerin istedikleri şeyi başarmalarını sağlayacak yeterliliğe sahip olduklarına inandırmak için sözel ikna sıklıkla kullanılmaktadır (Bandura, 1982:127). Sözel ikna ile kastedilen, bireyin görevle ilgili sergilediği performansa ilişkin diğer insanların verdikleri olumlu geri bildirimlerdir Bu anlamda olumlu geri bildirim öz-yeterliliği yükseltebilir (Kotaman, 2008: 122). Sözlü ikna tek başına öz-yeterlilikte kalıcı artışlar sağlamak konusunda sınırlı bir güç olmasına rağmen, değerlendirmeler gerçekçi sınırlar içerisinde olursa performansın artmasına yardımcı olabilir. Bu tür bir kaynak davranışları yoluyla etki yaratabileceğine inanan bireyler üzerinde daha etkilidir. Aynı zamanda bu tip etkiler öz-yeterliliği arttırıp, becerilerin gelişimini ve kişisel yeterlilik duygusu gelişimini destekler (Bandura, 1982:127). Bununla birlikte iknanın etkisinin ikna eden kişinin güvenilirliğine, konuyla ilgili uzmanlık seviyesine bağlı olduğu unutulmamalıdır (Kotaman, 2008:123).

Bireyler, kısmen psikolojik durumlarından gelen bilgiye güvenerek ve duygusal algılarından yola çıkarak da öz-yeterliliklerini değerlendirebilmektedir (Bandura, 1982:127). Herhangi bir eyleme karşı bireyin yaşadığı heyecan, korku, stres gibi güçlü duygusal reaksiyonlar, sonucun başarılı ya da başarısız olacağı konusunda ipuçları sağlar (Aksoy ve Diken, 2009:711). Bireyler gergin ve tedirgin olmadıkları zaman daha fazla başarı odaklı davranırlar. Kişi başaracağına dair genel bir inanca sahipse, isteğinin ve gösterdiği çabanın düzeyi artar. Herhangi bir konuda kendinden şüphe duyması gösterdiği çabanın seviyesini düşürürken, çok yüksek öz-yeterlilik duygusu da bu çabayı azaltarak zıt bir etki oluşturabilir (Üngüren ve Ercan, 2015:126).

### **2.3. Öz-Yeterlilik ile Çalışan Sessizliği İlişkisi ve Hipotezlerin Oluşturulması**

Öz-yeterliliğin çeşitli örgütsel davranışlarla ilişkisi bir çok çalışma ile kanıtlanmıştır (Landau ve College,2009:38). Öz-yeterlilik algısının yenilik ve risk alma (Basım vd., 2008), tükenmişlik (Bolat, 2011; Federici ve Skaalvik, 2012), işten ayrılma niyeti (Klassen ve Chiu, 2011), örgüt içi girişimcilik (Çetin, 2011; Meydan, 2011; Akt: Kahya, 2015:295), iş performansı (Judge ve Bono, 2001), fikir üretme (Gist, 1989) ile ilişkili olması bu çalışmalardan bazılarıdır. Bununla birlikte kavram az sayıda çalışmada sessizlik davranışı bağlamında incelenmiştir. Örneğin, Kutlay (2012) tarafından Akdeniz Bölgesi'nde ki üniversitelerde görev yapan 291 araştırma görevlisininin



katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlik düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçları araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlik düzeylerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Üngören ve Ercan (2015) tarafından konaklama işletmeleri çalışanlarıyla gerçekleştirilen çalışmada öz-yeterlik algısı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların öz-yeterlikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Söz konusu çalışmaya göre çalışanların mücadele gücü zayıfladıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri artmaktadır. Aynı çalışmada çalışanların kararlılıkları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların kararlılıkları arttıkça sessiz kalma davranışları azalmaktadır (Üngören ve Ercan, 2015:145). Kahya (2015) tarafından 114 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen bir başka benzer çalışmada, çalışanların mesleki öz-yeterlik algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri ortaya konmak suretiyle her iki kavram arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların öz-yeterlik algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, bu ilişkinin mesleki öz yeterlik algısı ile olumsuz sessizlik arasındaki negatif yönlü ilişkiden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Frese vd. (1999)'nin çalışması insiyatif alma ve öz-yeterliğin bireylerin fikirlerini açıklayıp, önerilerde bulunmaları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Nikolaou, 2008:667). Xie vd. (2014:1119)'nin, çalışmasında da pro-aktif kişiliğin öz-yeterliği geliştirmek amacıyla ses davranışı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

Çalışanlar örgüt içinde bir fark yaratacaklarına inanmadıkları zaman mevcut fikir ve önerilerini paylaşmakta isteksiz davranabilmektedirler. Bu noktada çalışanların öz-yeterlik algıları devreye girebilir. Öz-yeterlik algısı yüksek olan çalışanlar bilgilerine, becerilerine, yeteneklerine, üstlendikleri rollerin gereği olarak görevleri yerine getirme konusunda kapasitelerine daha çok güvenirlir (Bolat, 2011:258). Tersine göreceli olarak düşük öz-yeterliğe sahip çalışanlar, etki yaratmakla ilgili kişisel kapasiteleri hakkında düşük öz-yeterlik algısına dayanarak işlerinde yetkin olmadıklarına inanabilir ve kendilerini güçsüz hissedebilirler. Bu tür çalışanlar, potansiyel sorunlar ya da örgütün mevcut durumunu iyileştirmek yönünde konuşmamaya karar verebilir ve fikirlerini paylaşmamayı seçebilirler (Dyne vd.,2003:1366).

Kabullenici sessizliğin bir parçası olan çalışan itaati, örgütsel şartları sorgulamadan kabul etmeyi ve alternatiflerin daha az farkında olmayı ifade etmektedir. Ayrıca bu sessizlik türü, bireyin örgütle ilgili anlamlı değişiklikler yapabilme yeteneği konusundaki zayıf inancının etkisiyle bilgisini bilinçli olarak paylaşmamasını içerebilmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:90 ). Bandura ve Cervone (1983)'ye göre öz-yeterlik algısı bireylerin başarıma beklentisi ve güdülenme düzeylerini belirleyerek, zorluklar karşısında ne kadar çaba harcayacaklarına dair bilgi vermektedir. Güçlü öz-yeterlik algısına sahip bireyler, başarı çabalarında daha ısrarlı olurken; düşük öz-yeterlik algısı olan bireyler ise zorluklar karşısında çabalarını azaltabilmekte ya da çaba harcamaktan vazgeçebilmektedirler (Kutlay, 2012:33). Bahsedilenler ışığında düşük öz-yeterliğe sahip çalışanların sessizlik davranışına daha eğilimli olabilecekleri düşünülerek aşağıda sunulan hipotez (H1) ve alt hipotez (H1a) geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların öz-yeterlik algıları sessizlik davranışını etkilemektedir.

Hipotez 1a: Çalışanların öz-yeterlik algıları kabullenici sessizlik davranışını negatif olarak etkilemektedir.



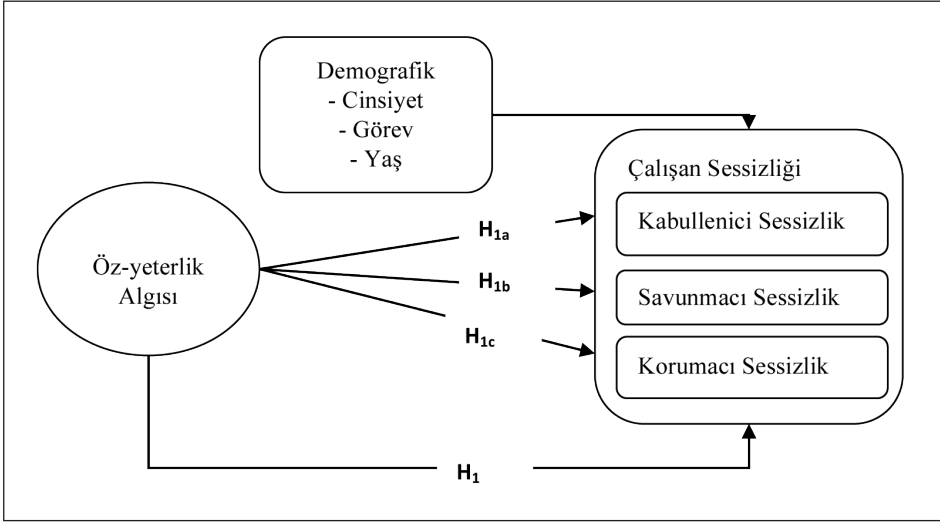
Daha öncede değinildiği gibi savunma amaçlı sessizlik, fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusu temelinde bilgiyi kendine saklamayı içermektedir (Dyne vd., 2003:1367). Bahsedilen bir diğer şey çalışanların davranışları sonucunda bazı faydalar sağlayacaklarını algıladıklarında risk almaya daha eğilimli olacakları idi (Landeu ve College,2009:38). Fikirleri açıkça ifade etme güdüsü, çalışanların konuşmanın risk ve faydalarını veya konuşma davranışında bulunmanın başarı şansını değerlendirmesini gerektirmektedir (Aryee vd., 2014:2). Statükoya karşı gelen fikirleri seslendirmek yanlış anlaşılma, güvenilirliği sarsan bir çaba, istenmeyen bir müdahale olarak değerlendirilebilecek sosyal riskler taşıyabilmektedir. Bu nedenle seslendirmek, hem risk alan hem de riskin sonuçlarına katlanabilen çalışanlar gerektirir. Daha yüksek öz-yeterliğe sahip çalışanlar risk almak ve sonuçlarına katlanmak konusunda kendilerine daha fazla güvenirlir (Wang vd., 2015:54). Ayrıca öz-yeterlik bireylerin çeşitli davranışlarda bulunurken korkunun üstesinden gelmek için gerekli olan bilişsel becerilerini kuvvetlendirebilecekleri bir yoldur (Xie vd., 2014:1193). Bu bağlamda, düşük öz- yeterlik inancına sahip bireylerin kendilerini koruma içgüdüsüyle risk almaktan kaçınacakları varsayımından hareketle savunmacı sessizlik davranışına daha eğilimli olabilecekleri düşünölmüş ve aşağıdaki hipotez (H1b) geliştirilmiştir:

Hipotez 1b: Çalışanların öz-yeterlik algıları savunmacı sessizlik davranışını negatif olarak etkilemektedir.

Korumacı sessizlik, çalışanların işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri ve işbirliği güdöleri temelinde dışa vurmaktan kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:90). Örgüt için fayda sağlayan fakat herhangi bir emre dayalı olmayan davranışlar, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık göstermektedir (Şeşen, 2010:197). Yüksek öz-yeterlik sahibi çalışanların, daha zengin bilişsel kaynaklara ve daha fazla stratejik esnekliğe sahip oldukları ve çevrelerini idare etme konusunda daha etkili çözümler buldukları belirtilmektedir (Kutlay, 2012:33).Bu nedenle öz-yeterlik algısı yüksek çalışanların, örgütlerini ve diğerlerini koruma adına gerekli gördükleri durumlarda sessizlik davranışına daha eğilimli olmaları beklenebilir. Bahsedilenlerden hareketle araştırmanın üçüncü alt hipotezi (H1c) öz-yeterlik algısının korumacı sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 1c: Çalışanların öz-yeterlik algıları korumacı sessizlik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

İlgili literatür ve kuramsal çerçeve doğrultusunda hazırlanan araştırmanın ölçüm modeli Şekil-1'de görölmektedir. Buna göre, modeldeki bağımsız değişken, "öz-yeterlik" algısının bağımlı değişkenler olan "kabullenici sessizlik", "savunmacı sessizlik" ve "korumacı sessizlik" değişkenleri üzerindeki etkisi incelenecektir.



Şekil 1. Araştırmanın Ölçüm Modeli

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırma, öz-yeterlik algısı ile çalışan sessizlik davranışı arasındaki nedensel ve doğrusal ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışan sessizlik davranışı kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Ayrıca, öğretim elemanlarının ve idari personelin sessizlik davranışlarının cinsiyet, yaş ve göreve göre farklılık gösterip göstermediği de çalışma kapsamında incelenmiştir.

Araştırma, değişken, örneklem ve uygulama açısından çeşitli kısıtlar altında yapılmıştır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar kısıtlar göz önünde bulundurularak yorumlanmalıdır. Çalışanların tutum ve davranışlarını anlamaya yönelik çalışmalara her gün yenileri eklenmektedir. Çalışan sessizliği de yakın dönemde literatürde yer almış konulardan birisidir. Bu noktada çalışmanın en önemli kısıtlarından birisi, çalışan sessizliği literatürünün yeterince olgunlaşmamış olmasıdır. Bu yüzden, öz-yeterlik algısının çalışan sessizlik davranışı ile ilişkisi konusunda sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmış, hipotezlerin teorik temellerinin oluşturulması sürecinde zorluklara neden olmuştur. Bir diğer kısıt, araştırma verilerinin tek bir üniversiteden ve kolayda örneklem yöntemi kullanılarak toplanmış olmasıdır. Bu durum sonuçların genellenebilmesine imkan vermemektedir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014–2015 eğitim öğretim yılında bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Üniversite çalışanlarının araştırma değişkenleri olan sessizlik davranışı ve öz-yeterlik algıları bakımından araştırma konumuzla örtüşmesi, örneklem olarak seçilmelerinde etkili olmuştur. Bir yandan üniversitelerin yeniliğin, yaratıcılığın ve çok sesliliğin öncüsü kurumlar olduğu ve bu nedenle çalışan sessizliğinin

minimum düzeyde yaşanacağı (Durak, 2012:89); diğer yandan akademik ve idari personelin farklı öz-yeterlik algılarına sahip olabilecekleri ve bunun sessizlik davranışlarını bakımından da farklılaşmaya neden olacağı beklentisi araştırmanın üniversite personeli üzerinde yürütülmesine neden olmuştur.

Araştırma kapsamında ilgili devlet üniversitesinde kolayda örneklem yöntemiyle 260 adet anket dağıtılmış, 119'u akademik ve 105'i idari personel olmak üzere 224 değerlendirilebilir anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %85 olarak gerçekleşmiştir. Yapısal eşitlik modelinin kullanımında örneklem büyüklüğü, değişkenlerin yanı sıra modelin büyüklüğüne, göstergelerin sayısına ve değişkenler arası ilişkilerin gücüne de bağlıdır. Doğru belirlenmiş modeller ve çok değişkenli normal dağılmış veri için makul örneklem büyüklüğünün 150 veya 200 olması gerektiği belirtilmektedir (Yılmaz ve elik, 2009:30). Bu bilgi temelinde araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Çalışmanın amacına uygun olması ve hipotezlerin test edilebilmesi için birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılara iki farklı ölçekten ve demografik sorulardan (cinsiyet, yaş, görev) oluşan toplam 28 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların öz-yeterlik inancını ölçmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen, 25'ten fazla dile uyarlaması yapılan Genel Öz-Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek değişik çevrelerin yeni ve zor görevlerle başa çıkma yeterliliği inancını test etmektedir. Tamamı pozitif 10 maddeden oluşan ölçek de maddelerde yüksek puan almak yüksek seviyedeki genel öz-yeterliğe işaret etmektedir (Uysal, 2013:146). Aypay (2010) tarafından yapılan Türkçe'ye uyarlanan ölçekte «Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulabilirim» gibi sorular bulunmaktadır. Araştırmada alışan sessizliğini ölçmek için Dyne vd. (2003:1386) tarafından geliştirilen çalışan sessizliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 15 maddeden oluşan ölçeğin ilk beş maddesi kabullenicı, ikinci 5 maddesi korunmacı, üçüncü 5 maddesi ise korunmacı sessizlik davranışını ölçmeye yöneliktir. Taşkıran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekte, «Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım» gibi sorular bulunmaktadır.

### **3.4. Ölçeklerin Güvenirliği ve Geçerliliği**

Ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla güvenirlilik analizi yapılarak, anket formunda kullanılan ifadelerin ve her bir ölçeğin Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri Tablo 3'de görölmektedir. Hair vd. (2006:137), Cronbach's Alpha değerinin 0.70 ve üzerinde ise ölçek güvenirliğinin «iyi»; 0.60 ve 0.70 arasında ise «kabul edilebilir» olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, ölçeklere ait elde edilen güvenirlilik sonuçlarının literatürde kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu görölmektedir.

Geçerlilik analizi kapsamında, araştırmada kullanılan ölçeklere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak, faktör yüklerine ve açıklanan varyanslara bakılmıştır. Öz-yeterlik ölçeğinin faktör yapısı ile ilgili sonuçlara göre, ölçekteki maddelerin toplam varyansın % 65'ini açıklayan tek faktör üzerinde toplandığı ve faktör yüklerinin ,549 ve ,776 arasında değiştiği görölmüştür. alışan sessizliği ölçeğindeki 15 sorunun, toplam varyansın % 59'unu açıklayan 3 faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin ,474 ve ,789 arasında değiştiği bulunmuştur.

Son olarak, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analize ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 1'de verilmiştir. Uyum iyiliği değerlerine ilişkin yaygın şekilde kabul gören

görüşlere göre ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine dair elde edilen uyum iyiliği değerlerinin yazında kabul gören değerlere uygun olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Ait Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Öz-yeterlik		Çalışan Sessizliği	
			Sonuç	Yorum	Sonuç	Yorum
CMIN/DF	0 < CMIN/DF < 3	3 < CMIN/DF < 5	1,151	İyi	1,375	İyi
RMSEA	0 < RMSEA < 0,05	0,05 < RMSEA < 0,08	,026	İyi	,041	İyi
NFI	0,95 < NFI < 1	0,90 < NFI < 0,95	,977	İyi	,940	İyi
CFI	0,97 < CFI < 1	0,95 < CFI < 0,97	,997	İyi	,983	İyi
GFI	0,90 < GFI < 1	0,85 < GFI < 0,90	,977	İyi	,948	İyi
AGFI	0,90 < AGFI < 1	0,85 < AGFI < 0,90	,953	İyi	,920	İyi

**Kaynak:** Hair vd., 1998: 660-661; Çelik ve Yılmaz, 2013:39; Bayram, 2010:78.

### 3.5. Bulgular

#### 3.5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen frekans analizi sonucunda elde edilen demografik değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Frekans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	101	45,1
	Erkek	123	54,9
Yaş	20-30 arası	86	38,4
	31-40 arası	80	35,7
	41-50 arası	45	20,1
	51 ve üzeri	13	5,8
Görev	Akademik Personel	119	53,12
	İdari Personel	105	46,88
Toplam		224	100

Hipotez testlerine geçmeden önce örneklemin demografik özellikleri ile araştırma değişkenleri arasındaki olası farklılıkları tespit etmek amacıyla fark analizleri yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri ile öz-yeterlik algıları ve sessizlik davranışlarına yönelik ölçek puanları arasındaki bir farklılaşmayı araştırmak için yapılan t-testi sonucuna göre, cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Katılımcıların akademik ve idari personel olmaları ile ölçek puanları arasındaki bir farklılaşmayı test için yapılan t-testi sonucuna göre, öz-yeterlik, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik bakımından farklılık gözlenmezken; korumacı sessizlik davranışı, akademik ve idari personel arasında farklılık göstermiştir. İdari personelin korumacı sessizliğe yönelik puanları akademik personelden yüksek çıkmıştır ( $p = ,007$ ;  $p < 0,05$ ). Bu durum, akademik personelin görece olarak bireysel hareket etme potansiyeli nedeniyle kurumu ve diğer çalışanları korumaya yönelik sessizlik davranışına yönelmemelerinden kaynaklanabilir. Buna

karşın idari personelin yardımlaşma ve işbirliği duygusuyla kurumu ve diğer çalışanları koruma nedeniyle sessiz kalma eğiliminde olmalarından kaynaklanabilir. Çalışanların yaşları ile ölçek puanları arasındaki farklılıkları test etmek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre; öz-yeterlik ve kabullenici sessizlik bakımından; savunmacı ( $F=3,330$ ;  $p < 0,05$ ) ve korumacı ( $F=3,789$ ;  $p < 0,05$ ) sessizlik bakımından farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın nedenini anlamak için yapılan Tukey oklu Karşılaştırma testinin sonucuna göre, 20-30 yaş aralığındaki çalışanların, yaşı 31-40 aralığında olanlara göre, savunmacı sessizlik davranışları daha yüksek çıkmıştır (Ortalama Farkı: 1,7485;  $p < 0,05$ ). Yani, daha geen olan çalışanlar, diğerlerine göre daha fazla savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedirler. Son olarak, 20-30 yaş aralığında olanların 31-40 yaş aralığında olanlara göre, daha az korumacı sessizlik davranışı gösterdikleri ortaya konmuştur (Ortalama Farkı: -1,9127;  $p < 0,05$ ). Bu sonuç, geen çalışanların, kurumdaki kademelerinin daha az olmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 3.5.2. Araştırma Hipotezine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek için, elde edilen verilere SPSS 21 ve AMOS 20 paket programlarında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak verilerin tanımlayıcı istatistiklerine ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar, korelasyon ve cronbach alpha değerleri Tablo 3'de grlmektedir.

**Tablo 3.** Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3	4
z-yeterlik (1)	26,57	4,28	-,582	-,398	<b>(.902)</b>			
Kabullenici (2)	8,62	3,93	,631	,126	-,148*	<b>(.727)</b>		
Savunmacı (3)	10,34	4,16	,289	,618	-,219**	,557**	<b>.896</b>	
Korumacı (4)	16,03	3,28	-1,478	3,376	,146*	-,129	-,060	<b>(.792)</b>

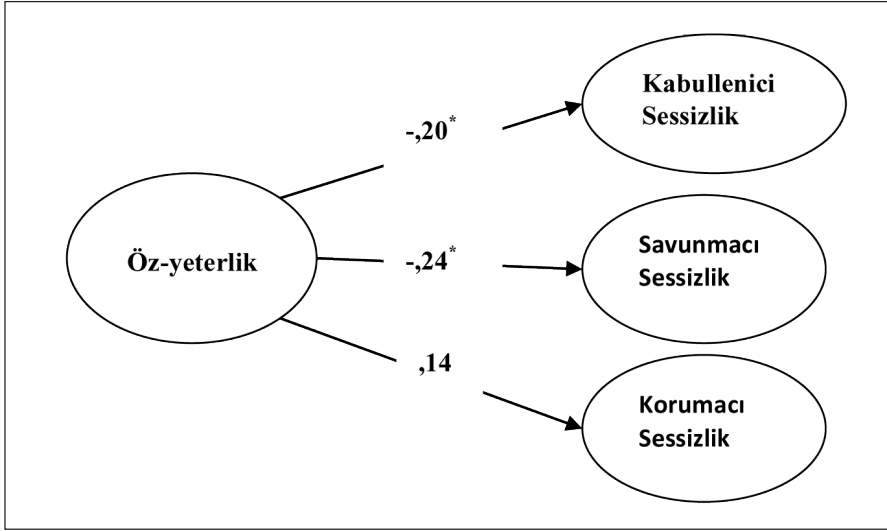
\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$  Not: Parantez içindeki sayılar cronbach alpha değerleridir.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan öz-yeterlik ile bağımlı değişkenleri olan kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik davranışları arasında anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu grlmektedir. Buna göre, çalışanların öz-yeterlik algısı ile kabullenici sessizlik ( $r = -,148$ ;  $p < 0,05$ ) ve savunmacı sessizlik ( $r = -,219$ ;  $p < 0,01$ ) davranışları arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki; korumacı sessizlik davranışı ile ( $r = ,146$ ;  $p < 0,05$ ) pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki ilişki tespit edildikten sonra, bu ilişkilerin nedenselliğini incelemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri (YEM), araştırmacılara, değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağladığı için pek çok disiplinde kullanılmaktadır (elik ve Yılmaz 2013: 4-5). Yapısal eşitlik modellemesinde verinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması önemli bir varsayımdır. Bunun için pratik kural olarak, arpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +/-1,0 veya +/-1,5 aralığında olması normal dağılım olarak değerlendirilmektedir (Bayram 2010:49). Tablo3'de verilen arpıklık ve basıklık değerlerine göre, verinin normal veya normale yakın olduğu grlmektedir.

Verilerin yapısal eşitlik modellemesi için uygunluğunun tespit edilmesinden sonra, araştırma hipotezini ( $H_1$ ) test etmek için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Araştırma hipotezi, öz-

yeterlik algısının çalışan sessizliği türleri olan kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliğe olan etkisini araştıran üç alt hipotez oluşmaktadır. Oluşturulan bu modele ait uyum iyiliği indeksleri CMIN/DF= 1,550; RMSEA= ,050; GFI= ,920; AGFI=,891; TLI=,956; CFI= ,963 olarak bulunmuştur. Literatürde yaygın olarak kabul edilen görüşe görüşlere RMSEA değerinin 0 ile 0,05, CMIN/DF değerinin 3'ten küçük ve GFI, CFI ve AGFI değerlerinin 1'e yakın olması arzu edilmektedir (Bayram 2010:78; Çelik ve Yılmaz 2013:39). Bu sonuçlara göre, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir. Bu modele ait analiz sonuçları Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Yapısal Modele İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Araştırma modeline ait standardize edilmemiş ve standardize edilmiş regresyon katsayıları Tablo 4'de görülmektedir. Yapısal eşitlik modelinde standardize edilmemiş regresyon katsayıları "B"değerlerini, standardize edilmiş regresyon katsayıları ise " $\beta$ " değerini gösterdiği (Meydan ve Şeşen 2011:74) için, standardize regresyon değerlerine göre yorumlanmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların öz-yeterlik algılarının kabullenici sessizlik davranışlarını negatif olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta = -0,203$ ;  $p < 0,05$ ). Bir başka ifadeyle, öz-yeterlik algısı arttıkça, çalışanların kabullenici sessizlik davranışları azalmaktadır. Yine, öz-yeterlik algısının çalışanların savunmacı sessizlik davranışlarını negatif olarak etkilediği bulunmuştur ( $\beta = -0,244$ ;  $p < 0,05$ ). Yani, çalışanların öz-yeterliklerine ilişkin algılarının düzeyi yükseldikçe savunmacı sessizlik davranışlarına eğilimleri azalacaktır. Son olarak, öz-yeterlik algısının çalışanların korumacı sessizlik davranışlarını pozitif olarak etkilediği ancak bu etkinin anlamlı düzeyde gerçekleşmediği bulunmuştur ( $\beta = 0,142$ ;  $p > 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmasa da, çalışanların öz-yeterlik algıları yükseldikçe korumaya yönelik sessizlik davranışları da artacaktır. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezinin ( $H_1$ ) alt hipotezlerinden  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  doğrulanırken;  $H_{1c}$  reddedilmiştir.

**Tablo 4.** Modele Ait Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişken → Bağımlı Değişken	Standardize Edilmemiş R. Katsayısı	S.Hata	Standardize Regresyon Katsayısı	P	Sonuç
Öz-yeterlik → Kabullenici Ses.	-,399	,158	-,203	,012*	Kabul
Öz-yeterlik → Savunmacı Ses.	-,492	,150	-,244	,001*	Kabul
Öz-yeterlik → Korumacı Ses.	,164	,091	,142	,071	Red

\*P< 0,05 anlamlı

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, çalışanların iletişim seçeneklerinden birisi olan ve bireylerin gerek kendileri gerekse örgütleriyle ilgili konularda fikirlerini dile getirmek, örgüte katkı sağlamak ve alternatif çözümler üretmek noktasında kayıtsız kalmaları anlamına gelen çalışan sessizliği konusu ele alınmıştır. Günümüzde örgütler için çalışanların önemi artmakta, çalışanların psikolojisini anlama, olumlu yönde etkileme çabaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle sessizliği neden olan güçlerin bilinmesi önemlidir. Aksi taktirde, sessizlik davranışını azalmaya yönelik önlemler almak mümkün olmayacaktır. Bu noktadan hareketle, araştırmada bireylerin öz-yeterlik inançlarının, çalışan sessizlik davranışının alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Yapılan literatür taramasında öz-yeterliğin çalışan sessizlik davranışı ile ilişkisine yönelik kanıtlar mevcuttur (Kutlay, 2012; Üngören ve Ercan, 2015; Kahya, 2015). Öz-yeterlik algısının çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunun ifade edildiği ana hipotezimiz üç alt hipotezden oluşmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilk alt hipotezinde çalışanların öz-yeterlik algılarının kabullenici sessizlik davranışını üzerinde ters yönlü etkisinin olduğu önerilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bu hipotez desteklenmiştir. Yani, çalışanların öz-yeterlik düzeyleri arttıkça kabullenici sessizlik davranışında bulunma eğilimleri azalmakta ve çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmeye daha istekli olmaktadır. Tersine, bireylerin yeterli olmadıkları yönünde gelişen algıları, sessiz kalma eğilimlerini arttırabilmektedir. Bu sonuç, literatürdeki güçlü öz-yeterlik algısına sahip olan bireylerin başarı çabalarında daha ısrarcı oldukları, bilgilerine, becerilerine, yeteneklerine, görevleri yerine getirme konusundaki kapasitelerine güvendikleri; tersine, düşük öz-yeterlik algısına sahip bireylerin ise zorluklar karşısında çabalarını azalttıkları ya da çaba harcamaktan vazgeçtikleri (Kutlay, 2012:33; Bolat, 2011:258) kuramsal bilgisini doğrulamaktadır.

Çalışmamızın ikinci alt hipotezi, çalışanların öz-yeterlik algılarının savunmacı sessizlik davranışını üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analizler sonucunda, öz-yeterlik algısının çalışan sessizlik davranışını anlamlı ve ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yani, kabullenici sessizlik davranışında olduğu gibi çalışanların öz-yeterlik algıları yükseldikçe savunmacı sessizlik davranışına eğilimleri azalmaktadır. Bu tür bir etki öz-yeterliyi yüksek olan çalışanların kendilerini, konuşma davranışı sonrası başlarına gelebilecek olumsuz davranışlardan daha az sakındıkları şeklinde de yorumlanabilir. Bilindiği gibi, statükoya karşı gelen fikirleri açıkça ifade etmek, yanlış anlaşılma, güvenilirliğe zarar verme gibi sosyal riskler taşımaktadır. Daha yüksek öz-yeterliğe sahip çalışanlar risk almak ve sonuçlarına katlanmak konusunda kendilerine daha fazla güvenecekleri için savunmacı sessizlik davranışına daha az eğilimli olacaktırlar (Wang vd., 2015:754). Nitekim Xie vd. (2014:1194)'de öz-yeterliliğin bireylerin çeşitli davranışlarda bulunurken korkunun üstesinden gelmek için bir yol olduğunu ifade etmişlerdir.



Çalışmamızın üçüncü alt hipotezi, öz-yeterlik algısının korumacı sessizlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Analiz sonucuna göre öz-yeterlik algısının korumacı sessizlik davranışı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak beklenenin aksine bu etkinin anlamlı düzeyde gerçekleşmediği bulunmuştur. Bu sonuç, akademisyenlerin sorumluluk bilincinin fazla olduğu, etik değerleri daha iyi algıladıkları, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, kişisel çıkarlar kadar örgütsel çıkarları da önemstedikleri için sessizlik kaldıklarını ortaya koyan Demir ve Demir (2012)'in çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Özetle, çalışanların öz-yeterlik algısı sessizlik davranışını etkilediği görülmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler sunulabilir. Çalışanların örgütle ilgili konularda fikir beyan etmemeleri ilk bakışta "kabul etmek" şeklinde yorumlansa da, çalışanların sessizlik davranışı onların her zaman mevcut durumu destekledikleri ve çoğunlukla aynı fikirde oldukları anlamına gelmemektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu nedenle yöneticiler, sessizliğin "onay", "bağlılık" ve "mevcut durumdan tatmin olma" dışında da anlamlarının olabileceğini unutmamalıdır. Üniversiteler, kuruluş amaçları ve misyonları gereği sessizlik davranışına en az rastlanması gereken örgütlerdir. Bilimsel bilginin üretimi ve paylaşılması ancak görüş ve fikirlerin serbest ve özgür biçimde ifade edilebildiği kurumsal yapılarda mümkündür. Bu anlamda üniversitelerde yönetici konumunda bulunanların, bu gerçeğin farkında olarak, sessizliği azaltacak önlemler alıp kurumdaki bilgi ve fikir paylaşımını teşvik edici uygulamalar geliştirmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, öz-yeterlik algısının sessizlik davranışı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak çalışanların öz-yeterlik inançlarının yükselmesine katkı sağlayacak uygulamalar hayata geçirilebilir.

## Kaynakça

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Aksoy, V. ve Diken, İ. H. (2009). Rehber Öğretmenlerin Özel Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberliğe İlişkin Öz-Yeterlik Algılarının İncelenmesi. *İlköğretim Online Dergisi*, 8 (3), 710-719.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O, Mondejar, R. ve Chu, C.W. L. (2014). Core Self-Evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway. *Journal of Management*, 20 (10), 1-21.
- Aypay, A. (2010). Genel Öz Yeterlik Ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye Uyarlama Çalışması İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11 (2), 113-131.
- Bakoğlu, R., Aşkun, B., ve Berber, A. (2009). Does Locus of Control Lead to "Silence" of Academicians?, *International Conference On Social Sciences, Working Paper*, Org. by., Social Sciences Research Society, Eylül, İzmir.
- Banerjee, A. ve Somanathan, R. (2001). A Simple Model of Voice, *The quarterly Journal of Economics*, February, 116 (1), 189-227.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency, *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Bayram, Nuran (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Ankara: Ezgi Kitabevi.
- Bies, R.J. (2009). Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors. İçinde J. GREENBERG ve M.S. EDWARDS (ed), *Voice and Silence in Organizations*., 157-175, İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., ve Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, İçinde: J. Greenberg ve M.S. Edwards (Ed). *Voice and Silence in Organizations*, 3-37, İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Bolat, O. (2011). Öz-Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.

- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çelik, H. E., Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar-uygulamalar- programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, M. ve Demir, Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:193, 184-198.
- Deniz N. , Noyan, A. ve Ertoşun, G. (2013) . The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company, *Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Dyne, L. V., Ang S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Fast, N. J.,Burns,E. R. ve Bartel, C. A. (2014). Managing toStay in the Dark; Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness and the Aversion toEmployeeVoice, *Academy of Management Journal*, 57 (4), 1013–1034.
- Gist, M.E. (1989). TheInfluence of Training Method on Self- Efficacy and Idea Generation among Managers, *Personnel Psychology*, 42, 787-805.
- Hair, J.F., Black,W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*,Prentice-Hall, Inc, New Jersey,6th. Edition,.
- Harlos, K. P. (2004). Explainig Silent Discontent at Work, Paperpreented at the Academy of Management Meeting, New Orleans.
- Judge, T.A., ve Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-EvaluationsTraits, Self Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kotaman, H.(2008). Özyeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133.
- Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Landau, J. Ve College, S.S. (2009). To Speakor Not ToSpeak:Predictors of Voice Propensity, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.
- LePine, J.A. ve Dyne, L.V. (1998). Predicting Voice Behavior in WorkGroups, *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868.
- Luszczynska, A., Dona, B. G., ve Schwarzer, R (2005). General self- efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries, *International Journal of Psychology*, 40 (2), 80-89.
- Meydan, C.H ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Milliken, F. J.,veMorrison, E. W. (2003). Shades of Silence:Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organisations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563-1568.
- Mooghali, A. ve Bahrapour, Z. (2015). Analyzing Relationships Between Perceived Silence Climate, Employee Silence Behavior and JobAttitudes, *International Journal of AcademicResearch*, 7(1), 142-149.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000).Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.

- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D., (2008). Who speaks up at work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behaviour, *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Öcal, H. ve Aydın, O. (2009). Spor Takımlarında Kolektif Yeterlik, Öz-Yeterlik ve Sarginlık Algıları ile Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 155-174.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, and M. Johnston, Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs (35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Çalışanlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 87-110.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz-Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 195-220.
- Şimşek, E. ve Aktaş H., (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.
- Tangirala, S. ve Ramanujam R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010), Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tian, Z. ve Huang, P. (2013). Researches on the Effects of Leader Empowerment Behavior on Employees' Voice Behavior: The Mediating Effect of Self-Efficacy, *Proceedings of 20th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*
- Uysal, İ. (2013). Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 144-151.
- Üngören, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 115-156
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H. ve Workman, K. (2011). Linking ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy and Organizational Identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C. Ve Wang, D. (2015). Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators, *Psychological Reports: employment Psychology and Marketing*, 116 (3), 751-767.
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J. Ve Huang, J. (2014). Proactive Personality and Voice Behaviour: The Influence of Voice Self-Efficacy and Delegation, *Social Behaviour and Personality*, 42 (7), 1191-1200.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ.Ö. (2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21 (4), 301-308.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). Yapısal Eşitlik Modellemesi, 1. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82-91.
- Zulkosky, K. (2009). Self-Efficacy: A Concept Analysis, *Nursing Forum*, 44 (2), 93-102.