

Disciplines

economics, finance, business administration, econometrics, tourism, foreign trade, labor economics, agricultural economics, engineering economics, political science, public administration, local government issues, urbanization, social services, international relations, health management, logistics management

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE PERFORMANSA ETKİSİ:

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

The Effect of Organizational Silence on Organizational Reliability and Performance: A Research in the Education Sector

Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT [id](#)

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, erat@gtu.edu.tr
Kocaeli/Türkiye

Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL [id](#)

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, kdemirkol@gtu.edu.tr
Kocaeli/Türkiye

Fatih PEHLİVAN [id](#)

İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü, pehlivanfatih53@gmail.com İstanbul/Türkiye

ERAT, S.; DEMİRKOL, K.; PEHLİVAN, F. (2019). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Güven ve Performansa Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, International Journal of Academic Value Studies, Vol:5, Issue:1 (5th Year Special Issue); pp:73-85 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

*This article was checked by
iThenticate*

Article History

Makale Geliş Tarihi
Article Arrival Date
05/12/2018
Makale Yayın Kabul
Tarihi
The Published Rel. Date
25/01/2019

Anahtar Kelimeler

Örgütsel sessizlik,
örgütsel güven,
performans.

Keywords

Organizational silence,
organizational trust,
performance.

ÖZ

Değişen ekonomi, artan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilme çabası örgütleri yeni arayışlara itmekte ve yapılandırmaktadır. Bu durum örgütler için yeni kavramların ortaya çıkmasına ya da daha önceleri ortaya konmuş ancak gerekli ilgiyi görememiş kavramların gündeme gelmesine neden olmuştur. Araştırma örneklemini Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan 466 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma da, öne sürülen sessizlik boyutları ile örgütsel güven değişkeni boyutları ilişkileri incelendiğinde; kabul edilmiş sessizlik davranışı ve örgüt yararına sessizlik davranışı ile yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenleri arasında negatif bir ilişki bulunmuş olup örgüt yararına sessizlik davranışı ile örgüte güven değişkenleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yine araştırmada öne sürülen sessizlik boyutları ile çalışan performansı ilişkileri incelendiğinde; kabul edilmiş sessizlik davranışı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik davranışı ile çalışan performansı arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu araştırma ile ortaya çıkan sonuçlar bu konularda yapılacak yeni araştırmalara ve literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacaktır

ABSTRACT

The changing economy, increasing competition and the effort to keep up with technological developments push the organizations to new quests. This situation led to emergence of new concepts for the organizations or the concepts had been revealed before but which were not seen. The research sample consists of 466 teachers working within the Ministry of National Education, Istanbul Provincial Directorate of National Education. In the research, the relationship between the dimensions of silence and the dimensions of organizational trust variable were investigated; There was no negative relationship between the silence behavior and the trust variables of the organization. When the relationship between silence dimensions and employee performance were investigated; there is a significant relationship between accepted silence behavior and employee performance. A strong negative relationship was found between the defensive silence behavior and employee performance. In addition, the results of this research will contribute significantly to new researches and literature on these subjects.

1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte, iletişim kanallarının artmasına paralel olarak örgütlerde çalışanların bireysellikten ziyade katılımcı ve çoğulcu bir davranışa doğru yöneldiği görülmektedir. Çalışanların örgüt ve yöneticileri ile örgüt ikliminden algıladıkları güven ve destek, onların hem performansları hem de örgüte olan süreklilikleri için önem arz etmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlar, örgütlerin var oluşu, yaşam kalitesini artırımı ve sürdürülebilir olma nitelikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu etkide özellikle örgütsel ortam önemli bir yere sahiptir.

Çalışanlarını motive eden ve onlara güven veren örgüt yöneticileri, bu etkileme sayesinde çalışanların performanslarının yanı sıra örgüte olan güvenlerini de artırmaktadır. Ancak örgüt ve yöneticilerinden dolayı oluşabilecek sorunlar nedeniyle çalışanlarda güven ve tatminsizlik algısı olması nedeniyle, tatminsizlik, güven duymama ve sonuçta da sessiz kalma davranışı sergileme şeklinde kendini gösterebilir.

Çalışanın örgütüne karşı düşük öz güven duygusu ve iletişim kanallarında yaşanan olumsuz algılar örgüt içerisinde sessizlik davranışı ya da ses çıkarmama davranışı gelişmesine etki etmekte (Brinsfield, 2009: 72), bu etki sonucunda çalışanların sessiz kalma davranışı sergilemesiyle birlikte örgütsel süreçlerdeki sorunların gerek tespiti gerekse de bu sorunların dile getirilmesi ve hatalı süreçlerin düzeltilmesi zor bir hale gelecektir (Milliken vd., 2003). Bu durum hem çalışanların performanslarını hem de örgütün geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu araştırmanın amacı, çalışan sessizliği davranışının, örgütsel güven ve çalışanların performanslarına etkisini incelemek ve gelecek çalışmalara katkı sağlamaktır. Güncel örgütsel davranış literatüründe son dönemde karşımıza çıkan Örgütsel Sessizlik davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde Çalışan Performansı değişkeni ile ilgili çalışmalara çokça rastlanılmasına rağmen dolaylı bir şekilde bahsedilen ancak Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Güven boyutlar değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayan az sayıda ulusal ve uluslararası araştırmaya literatürde rastlanılmıştır. Ancak bu üç ana değişkeni birlikte inceleyen araştırmaya bilginiz dahilinde literatürde rastlanılmamıştır. Buradan hareketle esnek çalışma koşullarına ve özgür düşünceye sahip olması gereken eğitim personelin, hiyerarşik yapının çok olduğu Milli Eğitimde bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılması literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

2. TEORİK ALTYAPI

2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramına yönelik ilk çalışmalar, 1970 yılında Hirschman tarafından yapılmış, Hirschman sessizliği pasif ve bağlılık gibi olumlu bir davranış gibi tanımlamış ve ardından diğer araştırmacılar da sessizlik kavramını bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir (Hirschman,1970). 2000'li yıllara kadar sessizlik ile ilgili çalışmalar çok yoğun olmamakla birlikte, genellikle sessizliğin örgüte karşı olumlu bir davranış olduğunu savunan çalışmalar yapılmıştır (Bryant ve Cox,2004). Morrison ve Milliken 2000 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik kavramını ortaya koymuşlardır. Çalışanların örgütün problemleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya koymama, gizleme

davranışlarına örgütsel sessizlik adını vermiş, örgütsel sessizliği örgütsel değişim ve gelişme için önemli bir sorun olarak görmüşlerdir (Morrison ve Milliken,2000). Daha sonra Pinder ve Harlos çalışan sessizlik kavramını literatüre kazandırmış, çalışan sessizliğini bireylerin yorumlarını saklama olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sessizliğin beş adet ikili fonksiyona sahip olduğunu ortaya koymuş, sessizliği; kişileri birleştirebileceği gibi ayırıştırabilir de, bireyin ilişkilerini bozabilir ya da düzeltebilir, bilgi verebilir ya da bilgi gizleyebilir, düşünmeye ya da düşüncesizliğe yol açabilir, kabul etmenin ya da reddetmenin belirtisi olabilir şeklinde tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001).

Brinsfield, örgütsel sessizliğin bireysel düzeyde başlayan ancak daha sonra yaygınlaşarak çok sayıda çalışanın konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebileceğini ifade etmiştir (Brinsfield vd. 2009).

Donaghey ve arkadaşları örgütsel sessizliği iş görenin örgüt ile ilgili duygu, düşünce ve tecrübelerini paylaşmaktan kaçınması olarak yorumlamıştır (Donaghey vd. 2011).

Bagheri, Zarei ve Aeen'e göre örgütsel sessizlik, iş görenlerin, örgütlerin yararına olabilecek bilgileri, kendilerine saklama durumu olarak ifade eder (Bagheri, Zarei ve Aeen,2012).

Örgütsel sessizlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel sessizliğin, kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik olarak ikiye ayrıldığı (Pinder ve Harlos, 2001) ve diğer bir araştırmacı olan Van Dyne vd.'leri bu alt boyutlara korumacı sessizliği de eklemiş ve örgütsel sessizliği;

- Kabul edilmiş sessizlik
- Savunma amaçlı (Korumacı) sessizlik
- Örgüt yararına (Korumacı) sessizlik olmak üzere 3 boyutta incelemiştir. (Van Dyne vd.2003)

Kabul Edilmiş Sessizlik: Pinder ve Harlos, kabul edilmiş sessizliği çalışanın örgüt içinde boyun eğme ve kabullenme durumlarından dolayı elindeki bilgi ve düşünceleri paylaşmayarak pasif olması durumu olarak tanımlar (Pinder ve Harlos,2001). Kabul edilmiş sessizlik; çalışanların bilinçli olarak sessizliği tercih etmesi ve kendisini olaylardan soyutlamasıdır. Bireyin, örgütün sahip olduğu problemi çözecek bilgi ve birikime sahip olduğu ama buna rağmen gerekli ilgiyi göstermeme durumudur (Zehir,2013). Brinsfield, kabul edilmiş sessizliği çalışanın, konuşmanın fayda sağlamayan boş bir çaba olduğu hissine kapılması ve sessizliği tercih etmesi durumu olarak tanımlar (Brinsfield,2009).

Savunma Amaçlı Sessizlik: Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini koruma davranışı sergilerler, üstlerinin hoşuna gitmeyecek bilgileri kendilerine zararı olabileceği endişesi ile paylaşmayabilirler. Korku ne kadar fazla ise görecekları zarar da o kadar fazla olacaktır (Alparslan ve Kayalar,2012). Pinder ve Harlos ise korumacı sessizliği; açık konuşmanın sonuçlarından çekinen bir kişinin bilerek sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlar (Pinder ve Harlos,2001). Van Dyne vd. korumacı sessizliği; çalışanların konu ile ilgili görüşlerini dile getirdiğinde oluşacak tepkilerden çekinmesine bağlı olarak, kendilerini korumak amacıyla fikir ve düşüncelerini paylaşmaması olarak tanımlamıştır (Van Dyne vd.2003). Korumacı sessizlik, iş görenin kendisine zarar verebilecek durumlara karşın sergilediği kasıtlı bir tutumdur (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Sessizlik konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin onay anlamına geldiği yönündeydi. Ancak bu davranış türüne göre sessizliğin yalnızca bağlılık ve memnun olma durumu anlamına gelmediği ortaya konmuştur (Durak,2014).

Örgüt Yararına Sessizlik: Podsakoff vd. örgüt yararına sessizliği, içinde bulunan örgütün ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, iş birliğini güçlendirmek için iş ile ilgili bilgi ve düşüncelerin saklanması olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd.2000). Brinsfield korumacı sessizliği, çalışanın hem örgütünü hem de iş arkadaşlarını kollamak için yaptığı bir davranış olarak tanımlamıştır (Brinsfield vd.2009). Korumacı sessizlikte örgütün ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını koruma fikri ön plandadır, birey örgüt çıkarları adına örgüte zarar verebileceğini düşündüğü hiçbir durumu örgüt dışından birisi ile paylaşmayacaktır. (Çakıcı,2010). Tayfun ve Çatır' a göre örgüt yararına sessizlik, çalışanların bilgi ve fikirlerini örgütü ve çalışma arkadaşlarının fayda görmesi amacıyla, bilinçli bir şekilde gizlemesidir (Tayfun ve Çatır,2013).

2. 2. Örgütsel Güven

Örgütsel güveni birçok araştırmacı, çok boyutlu, kültürel kökleri bulunan, temeli iletişime dayanan dinamik bir olgu olarak tanımlamıştır (Shockley vd,2000). Cufaude, örgütsel güveni tüm örgüt üyelerini kapsamaması gereken psikolojik ortam olarak ifade eder (Cufaude,1999). Nyhan ve Marlowe,

örgüte güven ve üste güveni bir bütün olarak ele almış ve örgütsel güven olarak adlandırmıştır (Nyhan ve Marlowe, 1997). Matthai, örgütsel güveni kişinin bir problemle karşılaştığında örgütün kendisine karşı tutarlı davranacağı ve taahhütlerini yerine getireceğine olan inancı olarak tanımlamıştır (Matthai,1989). Stoner ve Hartmon, örgütsel güvenin örgütlerde katılımı arttırdığını, bağlılık ve tutarlılığı sağladığını ve yenilikçi yaklaşımı arttırdığını belirtmiştir (Stoner ve Hartmon, 2000). Callaway, güven ikliminin sağlanamadığı işletmelerde, sağlıklı bir iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performans ve katılımdan bahsetmenin söz konusu olamayacağını belirtmiştir (Callaway,2006).

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutta incelendiği görülmüştür (Tan ve Tan,2000).

Örgüte Güven: Çalışanın örgütün parçası olduğu, çalışanın yetki ve sorumluluk aldığı, yükselmeye liyakatin esas alındığı örgütlerde örgütsel güven düzeyi yüksektir (Joseph ve Winston,2005). McCauley ve Kuhnert' e göre yöneticilerin hazırladığı örgüt iklimine güvenmeyen çalışanlar yöneticilerin kendine de güvenmemektedir (McCauley ve Kuhnert,1992). Bachmann, çalışanın sisteme olan güvenini örgüte güven olarak tanımlamıştır (Bachmann, 2003). İslamoğlu ve arkadaşları, örgüte güveni, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına olan inanç olarak tanımlamışlardır (İslamoğlu vd. 2007).

Yöneticiye Güven: Mayer, çalışanlarda güven duygusunun oluşmasında yöneticinin çok önemli olduğunu, bu duygunun yöneticilerin yardımseverlik göstermesi ile gelişeceğini belirtmiştir (Mayer vd,1995). Erdem çalışan ile yönetici arasındaki güven olgusunun çok önemli ve kritik olduğunu çünkü çalışanın yöneticisine duyduğu güveni genelleyerek tüm örgüte olan güveni haline dönüştürdüğünü belirtmiştir (Erdem,2003). Yöneticiler, örgüt içerisinde güven ortamının oluşması için en önemli faktörlerdendir. Güven iklimi kendiliğinden oluşmaz, yöneticiler çalışanlara güven duygusunu verebilmeli ve süreci doğru yönetmelidir. Yöneticiler yaptıkları ile örgüt içi güven ortamını sağlayabilir ya da yok edebilirler. Bu ortamı sağlayabilmek için yöneticiler verdikleri sözleri tutmalı, ödül dağıtımında adil davranmaları gereklidir (Shaw,1997).

2. 3. Performans

Örgütle hedeflerine ulaşmak için, çalışan, hammadde, para gibi birçok kaynak kullanır ve bu kaynakların temelini çalışan oluşturur (Ugwu ve Duru, 2015). Örgütler hedeflerine ulaşmak için yüksek performans gösterecek çalışanlara ihtiyaç duyarlar bu nedenle performans örgütler için önemli bir yere sahiptir (Saldamlı,2009). Çalışan performansı kavramı 1900lü yılların başında Amerika'da F. Taylor'un çalışmaları ile ilk olarak karşımıza çıkmıştır. 1950 ye kadar performans değerlendirme kriteri olarak mali veriler temel alınmış, ancak bu tarihten sonra ki çalışmalarda mali olmayan verilerde değerlendirme kriteri olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Geylan,2001). Küreselleşen dünyada örgütlerin hedefi, çalışanların performansını arttırarak rekabet ortamında var olabilmektir. Bu nedenle çalışan performansı örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen çok önemli bir kavramdır (Anyango, 2015). Barutçugil, çalışan performansını çalışanın sorumluluk alması sonucunda hedefe ulaşmak için harcadığı çaba ve zaman olarak tanımlamıştır (Barutçugil,2002).

2. 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

2. 4. 1. Örgütsel Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi

Literatür incelendiğinde konu ile ilgili az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Perlow ve Williams, örgütsel sessizliğin güven, performans ve verimliliği olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Perlow ve Williams,2003). Premeaux ve Bedeian, örgütsel sessizliğin örgüte ve örgüt iklimine ciddi zararlar verdiğini belirtmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Slade ise örgütsel sessizlik ve güvenin karşılıklı olarak birbirlerini etkilediğini ve bu durumun örgüte zarar verdiğini belirtmiştir (Slade,2008). Afşar 2013 yılında yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiş, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel güven duygularının azaldığını belirtmiştir (Afşar,2013). Çiftçi ve Öneren 2017 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizliğin bazı alt boyutları ile örgütsel güvenin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir (Çiftçi ve Öneren 2017).

2. 4. 2. Örgütsel Sessizlik Performans İlişkisi

Sessizlik ile performans birbiri ile yakından ilişkilidir ve yüksek performanslı çalışanlar sessizliği bir sorumluluk olarak görmektedirler (Piderit ve Ashford 2003). Örgütsel sessizliğin performans üzerine etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında sessizliğin çalışan performansına etki ettiği görülmüştür (Brinsfield,2009). Çalışanların fikir ve önerilerini açıklayabilme sıklıkları doğrultusunda sessizlik ile performans düzeyleri arasında ilişki vardır (Detert ve Burris,2007). Şehitoğlu ve Zehir yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında negatif, örgüt yararına sessizlik ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Şehitoğlu ve Zehir,2010). Kılınç, çalışmasında kabul edilmiş sessizlik ile performans arasında negatif, örgüt yararına sessizlik ile performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kılınç, 2012).

3. METEDOLOJİ ve HİPOTEZLER

3. 1. Örneklem Ve Veri Toplama Yöntemi

İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan kolayda örnekleme ile ulaşılan 466 öğretmen oluşturmaktadır. 600 öğretmene anket ulaştırılmış bunlardan 480 adedi geri dönmüş, 14 adet anket eksik doldurulduğundan iptal edilmiştir.

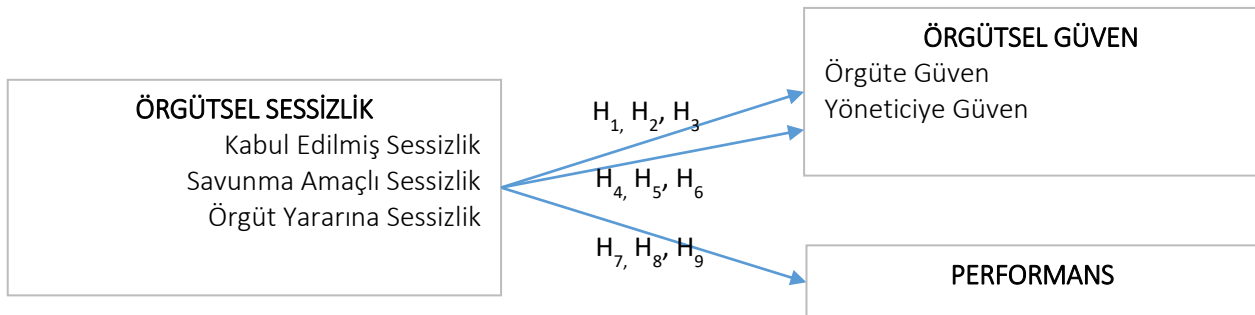
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik değişkeni için, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlayarak araştırmasında kullanmış olduğu 15 ifadeden oluşan çalışan sessizlik ölçeği, örgütsel güven değişkeninin ölçümü için Nyhan ve Marlow (1997)'un geliştirdiği ve Demircan (2003) tarafından uyarlanmış 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Performans ölçümünde ise örgüt çalışanlarının kendilerinin performanslarını değerlendirmelerini amaçlayan ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafında geliştirilen 6 ifadeden oluşan bireysel iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma bağlamında Şekil 1' deki model kurulmuş ve 9 adet hipotez oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



HİPOTEZLER

H₁: Kabul Edilmiş Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

H₂: Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

H₃: Örgüt Yararına Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

H₄: Kabul Edilmiş Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

H₅: Savunma Amaçlı Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

H₆: Örgüt Yararına Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır.

H₇: Kabul Edilmiş Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

H₈: Savunma Amaçlı Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

H₉: Örgüt Yararına Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır.

3. 4. Analiz ve Araştırma Sonuçları

Ankete katılan öğretmenlerin %68' i erkek, %32 si ise kadın çalışandır. Ankete katılanların %46'sı 33-46 yaş, %30 u 26-32, %22 si 43 yaş ve üzeri ve %2 si ise 21-25 yaşları arasındadır. Ankete katılanların %26'sı bekâr olup, %74 gibi büyük çoğunluğu evlidir. Ankete katılan akademisyenlerin %91 gibi büyük bir kısmı öğretmen sınıfında olup bunu %8 ile müdür yardımcısı ve %1'i ise Müdür Baş Yardımcısı olarak çalışmaktadır. Ankete katılanların %36'sı ü 6 ila 10 yıl arası meslekte bulunduklarını ifade etmişlerdir. Bunu %28 ile 15 yıldan fazla çalışan, %21 ile 1-5 yıl, %14 ile 11-15 yıl ve %1 ile de 1 yıldan az çalışan öğretmen takip etmektedir. Tablo 1'de araştırmaya katılanların demografik bilgileri verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	Erkek	318	68
	Kadın	148	32
Toplam		466	100
Yaş	21-25	8	2
	26-32	141	30
	33-42	214	46
	43 ve üzeri	103	22
Toplam		466	100
Medeni Durum	Evli	344	74
	Bekar	122	26
Toplam		466	100
Ünvan	Müdür Baş Yard.	6	1
	Müdür Yardımcısı	35	8
	Öğretmen	425	91
Toplam		466	100
Çalışılan Süre	1 yıldan az	6	1
	1-5 yıl	97	21
	6-10	170	36
	11-15	64	14
	15 yıldan fazla	129	28
Toplam		466	100

Faktör Analizine uygunluğunun testi için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmış ve sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: KMO ve Barlett Testi

KMO and Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9444,973
	df	.465
	sig	.000

Araştırma'da bulunan KMO değeri 0,901'dır. Bu değer örneklemin uygunluğu ve modelde yer alan değişkenlerin arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını ifade eder. Yapılan analizde KMO = 0,901 > 0,5 olarak bulunmuştur. KMO değerleri 0,5'ten küçük ise, değişken çifti arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir. Araştırma da elde edilen KMO sonucu kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Barlett küresellik testi sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 9944,973 anlamlılık ise 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Keşifsel faktör analizi çalışmasında değişkenleri oluşturan 31 soru beklenen şekilde 6 faktöre ayrılmıştır. Tablo 3'de Faktör Analizi sonuçları verilmiştir. Ortaya çıkan faktörler Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik, Yöneticiye Güven, Örgüte Güven ve Bireysel Performanstır. Açıklanan toplam varyans girdi değişkenleri için %66,40 tır.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizi		
KES1	Kurumumda, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	.571
KES2	Kurumumda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	.607
KES3	Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	.600
KES4	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.786
KES5	Kurumumda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	.671
SAS 1	Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem	.694
SAS2	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam	.811
SAS3	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	.728
SAS4	Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.663
SAS5	Kurumumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	.699
ÖYS1	Kurumumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.795

ÖYS2	Kurumumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.740
ÖYS3	Kurumumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	.825
ÖYS4	Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	.688
ÖYS5	Kurumum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	.731
YÖG1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	.794
YÖG2	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	.771
YÖG3	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığını olan güvenim tamdır.	.751
YÖG4	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	.747
YÖG5	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	.815
YÖG6	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	.674
ÖRG1	Bu okulun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	.898
ÖRG2	Bu okulda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	.905
ÖRG3	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	.909
ÖRG4	Bu okulda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.	.858
PER1	İşlerimi zamanında tamamlarım.	.894
PER2	Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	.873
PER3	Problem çıktığında hızla çözerim.	.577
PER4	Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.	.676
PER5	Görevlerimi zamanında tamamlarım.	.667
PER6	Bir sorun çıktığında çabuk tepki verir, hemen harekete geçerim.	.738

Tüm değişkenlere ait; ortalamalar, standart sapma değerleri ve (Cronbach Alpha) güvenilirlik değerleri Tablo 4’de verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, ankete cevap veren 466 öğretmenin 1’den 5’e Likert ölçeğinin ortanca değeri olan 2,5’in üzerinde değişkenleri olduğu görülmektedir. Alfa güvenilirlik değerleri ise 0.75 ile 0.97 arasında değişmektedir. Alfa değerleri 0.70’in üzerindedir (Nunnally, 1978).

Korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde hemen hemen tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Tüm değişkenler arasında en güçlü korelasyon ilişkisi ise Yöneticiye Güven ile Örgüte Güven ($r= 0.586$, $p<0.01$) arasında gerçekleşmiştir. Korelasyon tablosu incelendiğinde değişkenler arasında genellikle negatif bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi								
	Ort.	ss.	CrA.	1	2	3	4	5
Kabul Edilmiş Sessizlik	3,27	,83	.75					
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,94	,85	.77	-0,29				

Örgüt Yararına Sessizlik	2,84	,98	88	,481**	,139**			
Yöneticiye Güven	4,12	,57	86	-,454**	-,040	-,446**		
Örgüte Güven	3,16	1,16	97	-,523**	-,072	-,464**	,586**	
Performans	2,75	1,11	82	,84	-154**	-,004	-,008	-,036

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla üç adet çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur.

Model 1’de üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:77.945, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0.330 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Kabul Edilmiş Sessizlik (β : -.396, p<0.01) ve örgüt Yararına Sessizlik (β : -.267, p<0.01) değişkenleri Örgüte Güveni azaltmaktadır. Modelde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgüte Güven üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 5 ’de Model 1’e ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkilerini test eden çoklu regresyon analizi gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez 1 ve Hipotez 3 desteklenmiş, Hipotez 2 ise desteklenmemiştir.

Tablo 5: Çoklu Regresyon Analizi Model 1

Model 1: Örgütsel Sessizliğin Örgüte Güvene etkisi			
Bağımlı Değişken: Örgüte Güven			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik	-,396	6,913	,000**
Savunma Amaçlı Sessizlik	-,046	,582	,233
Örgüt Yararına Sessizlik	-,267	8,044	,000**
<i>R</i> ²	.330		
<i>F</i>	77.945		
<i>Sig</i>	.000		

Model 2’de üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:58.471, P:0.000). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R² değeri 0.269 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Kabul Edilmiş Sessizlik (β : -.313, p<0.01) ve Örgüt Yararına Sessizlik (β : -.295, p<0.01) değişkenleri Yöneticiye Güveni azaltmaktadır. Modelde yer alan Savunma Amaçlı Sessizlik ile Yöneticiye Güven üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 6’ da Model 2’ye ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez 4 ve Hipotez 6 desteklenmiş, Hipotez 5 ise desteklenmemiştir.

Tablo 6: Çoklu Regresyon Analizi Model 2

Model 2: Örgütsel Sessizliğin Yöneticiye Güvene etkisi			
Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven			
Bağımsız Değişkenler	Beta	T	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik	-,313	6,928	,000**
Savunma Amaçlı Sessizlik	-,008	,199	,843
Örgüt Yararına Sessizlik	-,295	6,441	,000**
<i>R</i> ²	.269		
<i>F</i>	58.471		
<i>Sig</i>	.000		

Model 3’de üç hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır ($F:4.917$, $P:0.000$). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0.031 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Kabul Edilmiş Sessizlik ($\beta: 0.093$, $p<0.05$) ile Bireysel Performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken, Savunma Amaçlı Sessizlik ($\beta: -0.148$, $p<0.01$) ile Bireysel Performans arasında güçlü negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Modelde yer alan Örgüt Yararına Sessizlik değişkeninin Bireysel Performans üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Tablo 7’de Model 3 e ait bağımsız ve bağımlı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etkileri gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Hipotez7 ve Hipotez8 desteklenmiş, Hipotez 9 ise desteklenmemiştir.

Tablo 7: Çoklu Korelasyon Analizi Model 3

Model 3: Örgütsel Sessizliğin Performansa etkisi			
Bağımlı Değişken: Performans			
Bağımsız Değişkenler	Beta	T	Sig.
Kabul Edilmiş Sessizlik	,093	1,783	,036*
Savunma Amaçlı Sessizlik	-,148	-3,184	,002**
Örgüt Yararına Sessizlik	-,028	-,534	,594
R^2	.031		
F	4.917		
Sig	.000		

Bu araştırma da ortaya konulan dokuz hipotezden altı adedi kabul edilmiş üç adedi ise reddedilmiştir. Araştırmaya ait hipotez sonuçları tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Hipotez Sonuçları

H ₁	Kabul Edilmiş Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklendi
H ₂	Savunma Amaçlı Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklenmedi
H ₃	Örgüt Yararına Sessizlik ile Örgüte Güven arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklendi
H ₄	Kabul Edilmiş Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklendi
H ₅	Savunma Amaçlı Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklenmedi
H ₆	Örgüt Yararına Sessizlik ile Yöneticiye Güven arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklendi
H ₇	Kabul Edilmiş Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklendi
H ₈	Savunma Amaçlı Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklendi
H ₉	Örgüt Yararına Sessizlik ile Performans arasında anlamlı ilişki vardır	Desteklenmedi

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik, çalışanın itaatine dayanması sebebiyle kendisinin ve işletmenin verimliliğini azaltıcı bir etkiye yol açmaktadır. Benzer şekilde savunma amaçlı sessizlik ise korku temeline dayanmakta olduğu için örgüt içindeki uyumu olumsuz olarak etkilemektedir (Pinder - Harlos, 2001). Çalışanların tutum ve davranışları örgüt içindeki iklimi olumsuz yönde etkilendiğinde çalışan performansı da negatif yönde etkilenebilmektedir. Diğer yandan örgüt yararına sessizlik ise çalışan üzerinde örgüte olumlu katkıda bulunduğu dair bir düşünceye neden olduğu için çalışanın performansına olumlu etki sağlamaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Bu araştırmanın amacı, çalışanlar tarafından algılanan sessizlik davranışı değişkeninin, örgütsel güven ile çalışanların performanslarına etkisini incelemek ve gelecek çalışmalara katkı sağlamaktır. Araştırmada, öne sürülen sessizlik boyutları ile örgütsel güven değişkeni boyutları ilişkileri

incelendiğinde; Kabul edilmiş sessizlik davranışı ve örgüt yararına sessizlik davranışı ile yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma da örgüt yararına sessizlik davranışı ile örgüte güven değişkenleri arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlar, Premaux ve Bedeian (2003), Slade (2008) ve Afşar (2013) 'ın çalışmalarını desteklemektedir. Yine araştırmada öne sürülen sessizlik boyutları ile çalışan performansı ilişkileri incelendiğinde; kabul edilmiş sessizlik davranışı ile çalışan performansı arasında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığı göze çarpmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik davranışı ile Çalışan performansı arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik davranışı ile çalışan performansı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuçlar, Erdoğan (2011), Kılınç (2012), Tayfun ve Çatır (2013)'ın çalışmalarını destekler niteliktedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma sadece İstanbul ilinde görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Bu nedenle araştırma sonuçları mevcut örneklem bazlı değerlendirilmesi gerekmektedir. Bundan sonar yapılacak araştırmalara farklı sektör ve demografik faktörlerinde eklenilmesi yeni araştırmalarla konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca mevcut değişkenlerin yanına farklı algı ve tutumları içeren değişkenlerin eklenmesi ile örgütlerin mevcut çalışanlarını tanımaları ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli etki yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Afşar, L., (2013). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Güven İlişkisi, Konuya İlişkin Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Alparslan M. A ve Kayalar M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.4,6,s.136-147.
- Anyango, C. A. (2015). Effects of Leadership Styles on Employee Performance, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Masters of Human Resources Management of The Open University of Tanzania.
- Bachmann, R. (2003). Trust and Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organization - a Conceptual Framework. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), Trust Process in Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development. E. Elgar Publishing. U.S.A. s. 58-73.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, s.47-58.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Brinsfield C. T., Edwards M. S. & Greenberg J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Voice and Silence in Organizations Chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK. p. 3 – 33.
- Brinsfield, C. T. (2009), Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, (Doctoral Dissertation, The Ohio State University).
- Bryant, M. ve Cox, J.W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change", Journal of Organizational Change Management, 17 (6):578 592.
- Callaway, P. L. (2006). The relationship between organizational trust and job satisfaction. Capella University Graduate School, Florida.
- Cufaude, J., (1999). Creating Organizational Trust, Association Management, v.51, N. 7, July.
- Çakıcı, A., (2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çiftçi E. ve Öneren M.(2017). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi, Social Sciences Studies Journal.

- Demircan, N. (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Bobyal Bilimler Enstitüsü; Gebze (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50:4.
- Donaghey, J. Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence. *Problems and Prognis. Work, Employment and Society*, 25,1,s.51-67.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 89-108.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, Ferda Erdem (Der), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Geylan R, (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968, Eskişehir.
- Hirschman, O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States. Cambridge: Harvard University Press.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., ve Börü, D. (2007). Trust in Organization, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Joseph, E.E. ve Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust||, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 6-22.
- Kılınç, E, (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58–74.
- Matthai, J. M., (1989). Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction and Commitment, As Predictors of Turnover Intentions in a Mental Health Setting, 1989, s.52.
- Mayer, R., Davis J.H. ve F.D Schoorman (1995). Integration Model Of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol 20:3.
- McCauley ve Kuhnert (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management||, *Public Administration Quarterly*, 16, 2, 265-85.
- Milliken, F., Morrison, E., ve Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *J. Manage. Stud.* 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *the academy of management review*, 25 (4): 706-725.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nyhan, R. C., ve H. A. Marlowe. (1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, October, 614-635.
- Perlow L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company”, *Harward Business Review*, (May), s.3-8.
- 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.
- Piderit, S. K., ve Ashford, S. J., (2003). Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, *Journal of Management Studies*, ss. 1476-1502.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal Of Management*, Cilt 26, Sayı 3, s.517.
- Premaux, Sonya F. ve Bedeian, Arthur G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, Vol: 40, No: 6, p. 1537- 1562.
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Shaw, R.B. (1997). Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern”, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Shockley-Zalabak, P., Ellisi, K. ve Winograd, G., (2000). Organizational trust: What it means, why it matters?. *Organizational Developent Journal*, 18 (4), 35-49.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory, *George Washington Universitesi*, s.62.
- Stoner, C.R. ve R.I. Hartman (2000). Team Building: Answering Tough Questions, *Research Technology Management*, 34:4,12-18.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*,43, 4,87-110.
- Tan, H. ve Tan C.S. (2000). Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization, *Genetic, Social And General Psychology Monographs*, 126, 2, 241-260.
- Tayfun A, ve Çatır O., (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*,114-134.
- Ugwu, K. E. ve Duru, E. E. (2015). Political Behavior and Employee Perceived Performance in The Private Sector: A Comparative Study of Zenith Bank and First Bank PLC, *South East. Sona Global Management Review*, Cilt 9, Sayı 4, s. 20-45.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Zehir, C. (2013). Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı”, <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-SessizlikSarmalinin-Yikilisi.php>.