

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK GÜVENİN ROL İÇİ PERFORMANSA ETKİSİNDE  
ÇALIŞAN SESLİLİĞİ VE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ROLÜ**

**HAZIRLAYAN**

**Benek BENLİOĞLU**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

**ANKARA - 2021**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 13 / 12 / 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Benek BENLİOĞLU

Öğrencinin Numarası: 21410249

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Yönetim Organizasyon Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı: Psikolojik Güvenin Rol içi Performansa Etkisinde Çalışan Sosliliği ve Örgütsel Demokrasinin Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 113 sayfalık kısmına ilişkin, 13 / 12 / 2020 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 13 / 12 / 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

## TEŞEKKÜR

Doktora tez süreci boyunca tezime katkılarını sunarak, kendimi daha fazla geliőtirmem konusunda beni teşvik eden ve bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyerek bana her zaman yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. H. Nejat Basım'a ve tez izleme komitesi üyelerim Prof. Dr. Demet Varoğlu ve Doç. Dr. Mehmet Çakar'a teőekkürü bir borç bilirim.

Yönetim ve Organizasyon doktora programına baőladığım günden bu yana bana destek veren ve her konuda yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Korkut Ersoy, Prof. Dr. A. Selami Sargut, Prof. Dr. Kadir Varoğlu, Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu ve Prof. Dr. H. Cenk Sözen'e gerek akademik yaőamıma gerekse kişisel yaőamıma sağladıkları katkılardan ötürü teşekkür ederim.

Hayatım boyunca üzerimde emeği olan ve her zorlu zamanda omzumda ellerini hissettiğim canım annem, babam ve beni büyütüp, öğretmenlik mesleğini sevdiren, beni bu mesleğe yönlendiren ve her şeyden önce iyi insan olmayı öğütleyen canım anneanneme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Tezimi, her zaman yanımda hissettiğim, hem sevinç hem de hüznle andığım, gözümde tüten biricik anneanneme ithaf ediyorum.

# ÖZET

**Benek Benlioğlu**

## **Psikolojik Güvenin Rol İçi Performansa Etkisinde alışan Sosliliği ve Örgütsel Demokrasinin Rolü**

**Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yönetim Organizasyon Doktora Programı-2021**

Rol içi performans, çalışan bireylerin belirli bir takım teknolojik prosedürleri ve gerekli kaynakları kullanarak, örgütün teknik çekirdeğine fayda sağlayan eylemler gerçekleştirmesidir. Rol içi performansın arttırılması örgütsel verim ve performans açısından oldukça önemlidir. Çalışmada rol içi performans kavramını ilişkili olduğu bir diğer kavram da ulusal yazında karşımıza sınırlı ölçüde çıkan psikolojik güvendir. Çalışma psikolojik güven kavramını detaylı olarak tartışmakta ve bu kavramın rol içi performans üzerindeki etkisini ele almaktadır. Diğer yandan çalışan sosliliği kavramının da psikolojik güven ve rol içi performans ile ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Gerek ulusal gerekse uluslararası yazın incelenerek çalışan sosliliğinin psikolojik güven ile rol içi performans arasındaki ilişkideki aracılık rolü tartışılmaktadır. Tüm bu değişkenlere ek olarak araştırmamızda örgütsel demokrasi kavramı da gündeme gelmektedir. Bu kavramın tezin amacı kapsamında psikolojik güvenin rol içi performansa ve çalışan sosliliğine etkisinde ve çalışan sosliliğinin rol içi performansa etkisinde düzenleyici bir unsur olup olmadığı ele alınmaktadır. Araştırma bu yönüyle öncelikli olarak ulusal yazında karşımıza nadir olarak çıkan psikolojik güven kavramını ele alarak araştırmalara katkı sunacak ve davranış yazınında şimdiye kadar ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri konu edinen ilk araştırma olacaktır. Araştırmaya yönelik kuramsal taramalar doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelini test etmek amacıyla Ankara ve Uşak illerinde özel sektör ve kamu sektöründe ve farklı hizmet alanlarında görev yapan 411 katılımcıdan veri toplanarak istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, psikolojik güven, rol içi performans, çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin çalışmanın demografik değişkenleri kapsamında farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ve tek yönlü ANOVA analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda ana değişkenlerin medeni durum ve çalışılan sektör ve çalışma süresine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, bu değişkenlerin çalışmanın diğer demografik değişkenleri olan yaş, cinsiyet ve eğitim durumu kapsamında farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, psikolojik güvenin rol içi performans ve çalışan sesliliği üzerinde ve çalışan sesliliğinin de rol içi performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğuna dikkat çekilmiştir. Çalışmada ayrıca, aracılık değişkeninin olan çalışan sesliliğinin etkisi VFA analizi ile gerçekleştirilmiş ve Sobel, Aroian ve Goodman aracılık testleri sonucunda çalışan sesliliğinin psikolojik güven ile rol içi performans arasında bir aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna da varılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel demokrasinin düzenleyici rolüne ilişkin olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizlerinin neticesinde ise, örgütsel demokrasinin psikolojik güvenin rol içi performans etkisi üzerinde ve çalışan sesliliğinin rol içi performans etkisi üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun aksine, örgütsel demokrasinin psikolojik güvenin rol içi performans üzerine etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** psikolojik güven, çalışan sesliliği, rol içi performans, örgütsel demokrasi.

## **ABSTRACT**

**Benek Benlioğlu**

**The Role of Employee Voice and Organizational Democracy on the Effect of  
Psychological Safety on In Role Performance  
Başkent University, Institute of Social Sciences  
Phd. in Management and Organizations-2021**

In role performance is the ability of employees to perform actions that benefit the technical core of the organization by using certain technological procedures and necessary resources. Increasing in role performance is very important in terms of organizational efficiency and performance. Another concept in which the concept of in role performance is related in the study is psychological safety, which appears to be limited in the national literature. The study discusses the concept of psychological safety in detail and the effect of this concept on in role performance. On the other hand, it is concluded that the concept of employee voice is also related to psychological safety and in role performance. By examining both national and international literature, the mediating role of employee voice in the relationship between psychological safety and in role performance is discussed. In addition to all these variables, the concept of organizational democracy comes to the fore in our research. Within the scope of the purpose of thesis, it is discussed whether organizational democracy has a regulatory role on the effect of psychological safety on in role performance and employee voice as well as employee voice performance on in role performance. In this respect, the research will contribute to the field by addressing the concept of psychological safety, which is rarely encountered in the national literature, and will be the first research in the behavioral area dealing with the relationships between the relevant variables. In order to test the research model, data were collected from 411 participants working in the private and public sectors and different service areas in Ankara and Uşak cities and statistical processes were carried out. As a result of simple linear regression analysis, we noted that psychological safety has a positive effect on in role performance and employee voice, and at the same time, employee voice has a positive effect on in role performance.

In order to understand whether the main variables of the study (psychological safety, in role performance, employee voice and organizational democracy) differed within the scope of the demographic variables or not, t-test and one-way ANOVA analysis were applied. As a result of the analysis, it was revealed that the main variables did not differ according to marital status as well as the sector and working time. However, as a result of the analyses performed, it was found that these variables differ within the scope of other demographic variables as age, gender and educational status.

In line with the hypotheses of the study, as a result of the simple linear regression analysis, it was pointed out that psychological confidence has a positive effect on in-role performance and employee voice. At the same time, employee voice has a positive effect on in role performance. In the study, the effect of employee voice, which is the mediation variable, was carried out by VFA analysis, and it was concluded that employee vocalism has a mediating effect between psychological confidence and in role performance as a result of Sobel, Aroian and Goodman mediation tests. As a result of the hierarchical regression analysis conducted regarding the regulatory role of organizational democracy, it was revealed that organizational democracy does not have a regulatory impact on the effect of psychological safety on in-role performance and on the effect of employee voice on in-role performance. In contrast, it was found that organizational democracy has a moderation impact on the effect of psychological trust on in-role performance.

**Key Words:** psychological safety, employee voice, in role performance, organizational democracy.

# İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. İŞ PERFORMANSI</b> .....	<b>5</b>
2.1. İş Performansı Kavramı .....	5
2.2. Rol İçi Performans (Görev Performansı).....	6
2.3. Rol İçi Performansı Etkileyen Etmenler .....	7
2.4. Rol İçi Performansın Etkilediği Etmenler.....	8
2.5. Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans).....	10
2.6. Rol İçi Performans (Görev Performansı) ve Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans) Arasındaki Farklılıklar.....	12
<b>3. PSİKOLOJİK GÜVEN</b> .....	<b>15</b>
3.1. Psikolojik Güven Kavramı.....	15
3.2. Psikolojik Güven Kavramına Yönelik Sınıflandırmalar.....	18
3.2.1. Fiziksel risk- güven boyutu .....	18
3.2.2. İçsel-kişisel güven boyutu .....	19
3.2.3. Çalışan eşitliği boyutu .....	20
3.2.4. Grup düzeyinde güven boyutu .....	21
3.3. Psikolojik Güveni Etkileyen Etmenler .....	23
3.4. Psikolojik Güvenin Etkilediği Etmenler.....	25
<b>4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ</b> .....	<b>29</b>
4.1. Çalışan Sesliliği Kavramı.....	29
4.2. Çalışan Sesliliği Davranışına Yönelik Kuramsal Temeller .....	31
4.2.2. Kaynakların korunması kuramı.....	32
4.2.3. Suskunluk sarmalı kuramı .....	33
4.2.4. Hirshman'ın kaçma ve konuşma kuramı .....	36



4.3. Çalışan Sessizliği Davranışına İlişkin Sınıflandırmalar .....	38
4.3.1. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun sınıflandırması .....	38
4.3.1.1. Kabullenici sessizlik boyutu (çoğunluktan haberdar olmama) .....	38
4.3.1.2. Savunmaya yönelik sessizlik boyutu .....	38
4.3.1.3. Örgüt amaçlarına hizmet eden sessizlik boyutu (sosyal sessizlik) .....	39
4.3.2. Liang, Fahr ve Fahr (2012)'in sınıflandırması.....	40
4.3.2.1. Teşvik edici sessizlik .....	40
4.3.2.2. Engelleyici sessizlik (yasaklayıcı sessizlik) .....	41
4.4. Çalışan Sessizliği Davranışını Etkileyen Etmenler .....	43
4.5. Çalışan Sessizliğinin Etkilediği Etmenler.....	46
4.6. Ses Davranışına Yönelik Yönelimsel Değerlendirme ve Çıkarımlar.....	48
<b>5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ .....</b>	<b>54</b>
5.1. Demokrasi Kavramı.....	54
5.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı .....	55
5.3. Örgütsel Demokrasi Kavramının Boyutları .....	59
5.3.1. Katılım.....	59
5.3.2. Eleştiri .....	60
5.3.3. Şeffaflık .....	61
5.3.4. Adalet .....	61
5.3.5. Eşitlik.....	61
5.3.6. Hesap verebilirlik .....	61
5.3.7. Gücün paylaşımı .....	62
5.4. Örgütsel Demokrasi Modelleri.....	62
5.4.1. Elden'in örgütsel demokrasi modeli .....	62
5.4.2. Yazdani'nin örgütsel demokrasi modeli.....	63
5.4.3. Cloke ve Goldsmith 'in örgütsel demokrasi modeli .....	66
5.5. Örgütsel Demokrasinin Örgüte Kazandırdıkları .....	67
5.6. Örgütsel Demokrasiyi Etkileyen Etmenler .....	68
5.7. Örgütsel Demokrasinin Etkilediği Etmenler.....	70
5.8. Örgütlerde Demokrasinin Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler.....	72
5.9. Örgütsel Demokrasinin Başarılı Olabilmesinde Etkili Öğeler.....	73
5.10. Örgütsel Demokrasinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	75
<b>6. YÖNTEM .....</b>	<b>81</b>
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	81

6.2. Araştırmanın Modeli.....	81
6.3. Araştırmanın Örneklemi .....	83
6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları.....	85
6.4.1. Psikolojik güven ölçeği .....	85
6.4.2. Rol içi performans ölçeği .....	86
6.4.3. Çalışan sesliliği ölçeği.....	86
6.4.4. Örgütsel demokrasi ölçeği .....	87
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	88
<b>7. BULGULAR.....</b>	<b>89</b>
7.1. Araştırmanın Bulgularına İlişkin Gerçekleştirilen İstatistiksel Analizler .....	89
7.2. Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	90
7.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi .....	91
7.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi .....	97
7.5. Psikolojik Güvenin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	98
7.6. Psikolojik Güvenin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	98
7.7. Çalışan Sesliliğinin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....	99
7.8. Çalışan Sesliliğinin Psikolojik Güvenin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisinde Aracı Role Sahip Olup Olmadığının İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	100
7.9. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular .....	101
7.10. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular.....	102
7.11. Örgütsel Demokrasinin, Çalışan Sesliliğinin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular.....	103
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>105</b>
8.1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar .....	105
8.2. Araştırmanın Yazına Katkısı.....	111
8.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler .....	112
8.4. Yöneticiler için Öneriler .....	114
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bağlamsal Performansın Sınıflandırılması.....	12
Tablo 2. Psikolojik Güven Kavramının Bireysel ve Grupsal Düzeyde Tanımları .....	16
Tablo 3. Çalışan Sessliliği Kavramına Yönelik Gerçekleştirilen Bazı Tanımlamalar .....	30
Tablo 4. Çalışan Sessliliği Alt Boyutlarına Yönelik Davranışsal Boyutlar ve Örnekler .....	40
Tablo 5. Teşvik Edici Ses ve Engelleyici Ses Arasındaki Ortak Yönler ve Farklılıklar .....	42
Tablo 6. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli .....	63
Tablo 7. Örgütsel Demokrasinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	76
Tablo 8. Araştırma Örneğine İlişkin Demografik Bilgiler .....	84
Tablo 9. Normallik Bulguları .....	91
Tablo 10. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	92
Tablo 11. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	92
Tablo 12. Ölçek Puanlarının Sektör Türüne Göre İncelenmesi .....	93
Tablo 13. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi.....	94
Tablo 14. Ölçek Puanlarının Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	95
Tablo 15. Ölçek Puanlarının Eğitim Duruma Göre İncelenmesi .....	95
Tablo 16. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkiler.....	97
Tablo 17. Psikolojik Güvenin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları .....	98
Tablo 18. Psikolojik Güvenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları .....	98
Tablo 19. Çalışan Sessliliğinin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları .....	99
Tablo 20. Aracılık Etkisinin Anlamlılığı .....	101
Tablo 21. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü.....	102
Tablo 22. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü.....	103
Tablo 23. Örgütsel Demokrasinin, Çalışan Sessliliğinin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü.....	104
Tablo 24. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar .....	105

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 . Suskunluk Sarmalı Modeli .....	33
Şekil 2. Örgütsel Tasarımlamada Yapısal ve Biçimsel Boyutların Etkileşimi .....	64
Şekil 3. Örgütsel Demokrasiyi Örgütsel Yapı, Stratejik Liderlik Tipi ve Değişim Gösteren Çevre ile İlişkilendiren Kuramsal Çerçeve .....	65
Şekil 4. Araştırma Modeli .....	82

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI: Adjustment Goodness of Fit Index (düzeltilmiş iyilik uyum indeksi)

CFI: Comparative Fit Index (karşılaştırmalı uyum değerleri)

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI: Goodness of Fit Index (iyilik uyumu değerleri)

NFI: Normed Fit Index (normlaştırılmış uyum değerleri)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (yaklaşık hata oranlarının ortalama karekökü)

VAF: Variance Accounted for

# 1. GİRİŞ

İş performansı bireylerin işlerine yönelik üstlendikleri görevleri ne düzeyde yerine getirdikleri ve bunun sonucunda ortaya koyulan emeğin ne derecede nitelik barındırdığıyla ilişkili bir kavramdır. İş performansı bir açıdan bireysel olarak ortaya koyulan, işe yönelik görevleri yerine getirme davranışı olarak ve diğer açıdan da bireylerin buldukları örgüt içinde çalışma arkadaşları ya da diğer farklı kişilerin görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmaları konusunda çaba sarf etmeleri biçimlerinde karşımıza çıkan bir kavramdır. Bunlardan ilki rol içi performans ve ikincisi ise bağlamsal performans olarak ele alınmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Rol içi performans, çalışma yaşamında bireylerden beklenen ve iş tanımları aracılığıyla yerine getirmeleri hedeflenen sorumluluklarını kapsayan ve örgütün teknik çekirdeğine yarar sağlayan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; Jawahar ve Carr, 2007). Rol içi performans rollerle betimlenmiş davranışsal olguların maksimum seviyede ortaya koyulmasını hedeflemektedir bu nedenle bir örgütteki bireylerin rollerine ilişkin yüksek düzeyli bilişsel yetenekleri, örgütsel etkililiği ve verimi arttırmakta ve örgütsel güven ortamına katkıda bulunmaktadır. Rol içi performansın geliştirilmesi örgütsel düzlemde işe katılımı arttırmada işi ilgilendiren bilişsel faktörlerin gelişimine katkı sunmada, iş tanımlarını maksimum ölçüde yerine getirme çabasını ortaya koymada, örgütsel bağlılığı ve işe sarılma davranışını teşvik etmede etki sahibidir. Örgütsel teknik süreçlere katkı sağlama ve işe dönük beceri ve yeterliliğin artışı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de etkili olmakta rol içi performans ilerleyen zamanlarda bağlamsal performansın yükselmesi ve iş birliği davranışlarının gelişimine de katkı sağlamaktadır. Çalışma, rol içi performansın artışının önemine ve bu artışta belirli değişkenlerin ne ölçüde etki sağladığına açıklık getirmek amacındadır. Rol içi performans yazında birçok farklı kavramsal değişken ile ele alınmıştır. Çalışma, bu değişkenlere ek olarak rol içi performansın gelişimine katkıda bulunması amacıyla, ulusal yazında henüz ele alınmaya başlanan psikolojik güven kavramının etkisini tartışmayı hedeflemektedir.

Psikolojik güven kavramı, bireysel ve grupsal ele alınan ve bireysel açıdan kişisel imaj, statü ya da kariyere yönelik herhangi bir olumsuz duruma yönelik kaygı duymadan bireylerin kariyerlerine yönelik düşüncelerini korkusuzca ifade etme yetisini ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990; Zhang ve diğer., 2010).

Psikolojik güven, özellikle çalışma ortamlarındaki yaratıcılığa bağlı katılımı arttırmakta ve bireylerin karar verme ve risk alma durumlarını etkilemekte ve bireylerin bir takım olumsuz görüşleri korkusuzca dile getirebilmelerine yardımcı olmaktadır. Psikolojik güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde süreçler daha etkili mekanizmalarla desteklenmekte ve işe katılım, işe yönelik bilişsel faktörler geliştirme çabaları da artış göstermektedir (Baer ve Frase, 2003; Kark ve Carmeli, 2009; West, 1990). Psikolojik güven kavramı, Edmondson (1990) tarafından bireylerin çalışma ortamlarında kendilerini rahatsız eden konulara ilişkin seslerinin duyurulmasına karşı çıkılmadan, utandırılmayarak, reddedilmeyerek ve cezalandırılmadan görüşlerini belirtmelerine yönelik duydukları güven olarak tasvir edilmektedir. Bu tanım çalışan sesliliği kavramı ile de örtüşmektedir. Özellikle psikolojik güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, prososyal seslilik olarak tanımlanan işbirlikçi davranışları ortaya koymaya yönelik çabalar da artmaktadır. Ayrıca, rol içi performansın ortaya çıkışında da çalışan sesliliğinin rolü olduğu çalışmalarca ortaya koyulmaktadır (Ng ve Feldman, 2012; Van Dyne ve diğer., 1994; Van Dyne ve Le Pine, 1998). Tüm bu kuramsal incelemeler ve görgül çalışmalar ışığında çalışmanın aracı değişkeni olarak çalışan sesliliği kavramının ele alınmasına karar verilmiştir. Çalışmanın birincil amacı rol içi performansın artışında psikolojik güven ve çalışan sesliliği kavramlarının ne derecede etkili olduğunu tartışmaktır. Ayrıca tüm bu kavramlara ek olarak rol içi performansın dolaylı olarak gelişimine katkı sunması beklenen diğer bir kavram ise, örgütsel demokrasidir.

Örgütsel demokrasi kavramı bir örgütte yer alan bireylerin, örgütün yönetsel ve süreçsel faaliyetlerine katılımı olarak tanımlanmaktadır (Harrison ve Freeman, 2004). Ulusal ve uluslararası yazında gerçekleştirilen araştırmalar dâhilinde örgütsel demokrasi kavramının çalışmamızın tüm değişkenleri ile olumlu bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Demokratik ilkelerin temel alındığı örgütlerde politik ve sosyal haklar güvence altında olup, herhangi bir çekince ya da olumsuz risk durumları gündeme gelmeksizin bireyler düşüncelerini ifade edebilmekte ve kararlara özgüven duyarak katılım sağlamaktadır. Örgütsel demokrasi özellikle örgütsel kararlara ve süreçlere bireylerin entegre edilmesi ile karakterize olan bir kavramdır. Örgüte katılım çoğunlukla demokratik bir iş alanı ile özdeşleşmektedir. Örgütsel demokrasi kavramı çalışmada üzerinde durulan psikolojik güven kavramı ile de ilişkilidir.

Çalışanların, çalışma arkadaşları ve akranları tarafından yadsınmayacağı ve demoralize edilmediği risk durumlarında endişelerini rahatça açığa vurmaları karara katılımın üst seviyede olduğu demokratik bir örgütün belirleyicisidir. Yazında gerçekleştirilen bazı çalışmalar demokrasi kavramının rol içi performansı da teşvik ettiği yönündedir. Özellikle şeffaflık ilkesi gereği uygulamaya koyulan karar ve prosedürlerin tüm örgütü ilgilendiren bireylerle paylaşılması sosyal takas kuramı çerçevesinde de çalışanların örgütlerine karşı sorumluluğunu ve işe yönelik uzmanlaşma ve motivasyon geliştirme durumlarına etki sağlamaktadır (Weber ve diğer., 2008). Örgütsel demokrasi çalışan sesliliği üzerinde de etkisi olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Demokrasi düzeyinin yüksek olduğu örgütsel yapılarda bireylerin ses davranışına yönelmesi kaçınılmazdır ve bireyler özellikle örgüte yönelik tehdit ve tehlike içeren durumlarda bireysel koruma mekanizmalarından öte örgütleri için mücadele vermektedirler, bu durum örgütlerinin çalışanlarını değerli hissettirme, onların sahip olduğu haklara değer gösterme, inancalarına önem verme gibi olumlu düzenlemelerin bir karşılığıdır. Çalışma, yazında karşımıza çıkan bu değerlendirmeler ışığında örgütsel demokrasi kavramının çalışmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini belirlemede ne derecede düzenleyici bir role sahip olduğuna da dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Buradan hareketle, çalışma psikolojik güvenin rol içi performans ve çalışan sesliliği ile etkileşimini ve bu etkileşimlerde örgütsel demokrasi kavramının düzenleyiciliğini detaylı bir biçimde ele alacaktır. Araştırmaya yönelik olarak ilgili hipotezler kuramsal açıdan incelenmiş olup, tüm değişkenlerin yer aldığı araştırma modeli oluşturulmuştur, ardından hipotezlerin sınanması amacıyla analiz aşamasına geçilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada yer alan bölümler aşağıda şekilde düzenlenmiştir.

Giriş bölümünün ardından çalışmanın ikinci bölümünde bağımlı değişken olan rol içi performans kavramına dikkat çekilmek üzere öncelikle iş performansı kavramı ve bağlamsal performans kavramlarına da yer verilmiş ve rol içi performans kavramının daha net anlaşılması amacıyla bağlamsal performans ile arasındaki farklılıklara değinilmiştir. Üçüncü bölümde ulusal yazında karşımıza sınırlı bir biçimde çıkan psikolojik güven kavramına açıklık getirilmiş, bu kavram detaylı biçimde ele alınmış ve kavramın sınıflandırmalarına değinilmiştir. Dördüncü bölümde çalışan sesliliği kavramı açıklanmış, çalışan sesliliği türleri ve kuramsal temelleri üzerinde durulmuştur ardından beşinci bölümde demokrasi kavramı hakkında bilgi verilerek, örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel demokrasi türleri ve kavrama ilişkin bir takım çıkarımlara yer verilmiştir.



Çalışmanın altıncı bölümü olan yöntem bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, araştırmaya yönelik örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler, kullanılan örnekleme yöntemi, ölçüm araçları ve araştırmanın sınırlılıkları sunulmuştur. Yedinci bölümde ise, araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgulara değinilmiştir. Bu bölümde, öncelikle verilerin dağılımına, ana değişkenlerin demografik değişkenler dâhilinde farklılık gösterip göstermediğine ve değişkenler arası ilişkilere yönelik bilgiler sunulmuş, sonrasında hipotezler kapsamında etki analizleri için basit doğrusal regresyon, aracılık etkisi için hiyerarşik regresyon ve VAF testi ile aracılığın anlamlığını analiz eden Sobel, Aroian ve Goodman testine yer verilmiştir. Ayrıca, düzenleyiciliği ölçümlemek amacıyla da hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak çalışmanın sekizinci bölümünde ise, araştırmadan elde edilen bulgular ışığında konuyla ilgili olarak yazında gerçekleştirilen çalışmalar tartışılmış ve bu temelde gelecek çalışmalar ve yöneticilere bir takım önerilerde bulunulmuştur.

## 2. İŞ PERFORMANSI

### 2.1. İş Performansı Kavramı

İş performansı, bireylerin kişisel olarak işlerine ilişkin görevleri ne kadar etkili derecede sergiledikleri, işin ne şekilde ve ne ölçüde yerine getirildiği ve işin yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkan ürünün ne derece nitelik barındırdığını tanımlayan bir kavramdır (Peng, 2014). Örgütler için yüksek iş performansına ihtiyaç duyulmaktadır, çünkü bir örgütün başarısı çalışanlarının yaratıcılığı, yeniliği algılaması ve adanmışlığı ile ilintilidir ayrıca, yüksek iş performansı ve üretkenliğin artışı, ekonominin kalkınması, yüksek gelir düzeyi ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi açısından oldukça önemlidir (Ramlall, 2008).

Hunter ve Hunter (1984)'a göre yüksek iş performansının elde edilmesinde çalışanın payı büyüktür ve çalışan üretimin artışı ve nitelikli iş gücü sunma konusunda sorumluluk sahibidir. Diğer yandan Herzberg (1959) ve Lindner ve Wald (2011)'e göre ise, iş performansı başlı başına çalışan bireylerin yetenekleri dâhilinde değil, aynı zamanda yönetsel yeteneklerin de birer yansıması olarak düşünülmektedir. Herzberg (1959) tarafından performans, “çalışan kişiye ne istiyorsam onu yaptırırım” şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadeden yüksek iş gören performansı için hiyerarşik bir örgütün ve görev dağılımının ne açıdan önemli olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan Vroom (1964) ise, performansın bir takım bireysel ölçütlere dayandığını ifade etmektedir. Bunlar; kişilik, yetenekler, bilgi, deneyim ve beceriler olarak sıralanmaktadır.

Murphy ve Shiarella (1997) performansı iki geniş kategoride ele almaktadırlar. Bunlar, bireysel görev performansı ve örgütte yer alan diğer bireylerin görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olan, sosyal ve örgütsel bağlamı güçlendiren davranışlara yönelik performanslardır. Borman ve Motowidlo (1990) ile Peng (2014) bu iki boyutu görev performansı (rol içi performans) ve bağlamsal performans olarak ikiye ayırmaktadır. Aşağıda bu sınıflandırmaya ilişkin olarak görev performansı (rol içi performans) ve bağlamsal performans (rol dışı performans) kavramları hakkında bilgi verilecektir.

## 2.2. Rol İçi Performans (Görev Performansı)

Rol içi performans, çalışan bireylerin belirli bir takım teknolojik prosedürleri ve gerekli kaynakları kullanarak, örgütün teknik çekirdeğine fayda sağlayan eylemler gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen verimlilik ve etkililik olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Rol içi performans, çalışma alanında çalışan bireylerden beklenen, işe ilişkin, işin yerine getirilmesinde önem teşkil eden, işe yönelik tüm sorumlulukları ve eylemleri kapsayan resmi iş tanımlarını ve davranışları içeren standartlardır (Jawahar ve Carr, 2007). Rol içi performans, işin mesleki yönüyle yakından ilgilidir ve belirli işler arasındaki farklılıkları niteleyen ve değişime açık olmayan görev tanımlarını ve sorumlulukları vurgulamaktadır (Jawahar ve Carr, 2007). Çalışanların etkili bir rol içi performans sergilemelerinde becerikli ve istekli olmaları oldukça önem taşımaktadır. Özellikle çalışan bireylerin mesleki anlamda yüksek yeterliliğe sahip olmaları ve açık bir biçimde tanımlanmış görev ve sorumluluklar rol içi performansın artışına etki eden unsurlardır (Matthews ve diğer.,2000; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009 ;).

Çalışanların rol içi performansları tanımlanırken, iş görenin sergilemesi beklenen davranışlar ve görevin kapsamı net ve doğru bir biçimde ele alınmalı ve iş görene iletilmelidir. Aksi halde, çalışan bireylerin sahip olduğu yetkinlik ve beceriler ne düzeyde olursa olsun etkili bir performans elde edilemeyecektir. Campbell ve diğer. (1990)'ne göre performansa yönelik sekiz unsur bulunmaktadır. Bunlar, 1) mesleğe yönelik davranışsal uzmanlık, 2) mesleğe yönelik olmayan davranışsal uzmanlık, 3) sözlü ve yazılı iletişim becerisi, 4) çaba gösterme, 5) öz disiplin oluşturma, 6) çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, 7) liderlik ve denetim, 8) yöneticiliktir. Burada sözü edilen ilk üç unsur ve liderlik ve denetim unsuru rol içi performans ile ilişkilidir.

Rol içi performans iki farklı biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki, bir takım girdilerin belirli çıktılara dönüşebilmesi sürecidir. Bir örgütte gerçekleşen eylemlerin ve ortaya koyulan ürünlerin belirli hizmetlere yönelik faaliyetlere dönüşme süreci bunu ifade etmektedir. İkinci olarak ise, rol içi performans personeli temele alan, bireylerin faaliyetlerini planlamaya ve koordine etmeye yönelik süreçlerdir. Bu süreçler örgütsel açıdan etkililik ve verimliliği de dolaylı ölçüde etkilemektedir Buradan hareketle rol içi performans bir örgütün temel faaliyetlerinin yanı sıra, teknik ihtiyaçlarını da karşılamayı hedefleyen çabalardır (Motowidlo ve diğer., 2009). Rol içi performans uluslararası yazında görev performansı olarak da nitelendirilmektedir.

Görev performansı yönetsel açıdan ikiye ayrılmaktadır (Conway, 1999). Bunlar: 1) İdari ve teknik görev performansı ve 2) Lider görev performansı olarak ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, liderlik kavramıyla ilgili olmayan bazı unsurları barındırmaktadır (düzenleme, yönetim, kâğıt işleri, işlerin planlanması). İkincisi ise, liderliği temel alan rol içi performanslara değinmektedir. Bunlar arasında astların idare edilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi gibi görevler bulunmaktadır. İdari ve teknik açıdan görev performansı ile lider görev performansı örnek vermek gerekirse, eğitim örgütlerinde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticileri hem idari ve teknik görev performansı hem de liderlik performansı açısından bir takım gereklilikleri farklı seviyelerde gerçekleştirmektedirler. Öğretmenler ise milli eğitimin gerek gördüğü bir takım amaç ve ilkeler çerçevesinde öğrencilerde davranış değişikliği meydana getirmek ve nitelikli insan sermayesine katkıda bulunma sorumluluğu taşımaktadırlar. Bu amacı gerçekleştirmek üzere görevleri doğrultusunda etkili bir performans sergilemeleri gerekmektedir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında görev performansı, iş tanımında karşılaşılan eylemleri kapsayan ve bu özelliğiyle bir işten diğerine farklılaşan, örgütün teknik süreçlerine katkıda bulunan, bireyin işe yönelik beceri ve yeterliliğinin belirleyici olduğu performans boyutu olarak nitelendirilmektedir (Çelebi, 2019; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Yazında rol içi performansı etkileyen ve bu kavramın etkilediği bir takım etmenler karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki bölümde rol içi performansı etkileyen etmenlere yer verilecektir.

### **2.3. Rol İçi Performansı Etkileyen Etmenler**

Genelini uluslararası yazının oluşturduğu bir dizi çalışma rol içi performans kavramını etkileyen etmenler konusunda bizlere yol göstermektedir. Bilişsel becerilerin gelişiminin (Hunter, 1986), eğitim başarısının (Ghiselli, 1973), işe dönük bilginin (Hunter, 1983) ve kişilik özelliklerinin (McCrae, 1992) rol içi performansı pozitif yönde etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Rol içi performans, verilen görevleri yerine getirme yeteneği ile ilgili aktiviteleri kapsamaktadır. Rol performansı işe yönelik olarak açıklanan davranışları içeren amir ve çalışanlar arasında gerçekleştirilen sözleşmeleri içermektedir. Bu sözleşmeler örgütte kişiyi ilgilendiren teknik ve idari faaliyetleri tamamlamak ve görev atamalarına ilişkin liderliği yönetmektir.

Kişilik özellikleri de, iş performansı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Büyük beş olarak da bilinen beş faktör kişilik özelliklerinden vicdanlılık özellikle görev performansının ana yordayıcısıdır ve farklı iş ortamlarındaki rol performansları üzerinde etki sahibidir (John, 1990).

Çalışanın göreve katılımının sağlanması da örgütsel özdeşleşmeyi artırma özelliğiyle görev performansı üzerinde teşvik edicidir. Bir görevin tamamlanmasından ötürü duyulan memnuniyet işin genel özellikleriyle ilişkilidir. Bu nedenle işin gerektirdiği özellikleri yerine getirme fikrinin desteklenmesi ve işe dâhil olma çalışan motivasyonunu yükselterek, rol içi performans çıktılarında artışa sebep olmaktadır (Brown, 1996).

Yazında rol içi performansı etkileyen önemli etmenler arasında çalışanların zihinsel kapasiteleri ve yetenekleri konu edilmektedir. Rol performansı, belirli görev ve göreve ilişkin gereksinimlerin nasıl ele alınacağını göstermektedir. Rol performansı belirli bilgi ve becerilerin teknik uzmanlıkla birlikte kullanılmasını gerektirmektedir. Çalışanların görevlerini başarıyla tamamlayabilmeleri için uzmanlıklarının yüksek ölçüde var olması ve görevlerine ilişkin çok yönlü düşünebilme yetisine sahip olmaları gerekmektedir (Conway, 1999).

Rol içi performansın öncüllerinden bir diğeri de örgütsel destektir. Örgütsel desteği yüksek çalışanlar, örgütün çalışanların katkılarına ve hatalarına karşı olası tepkisine ilişkin olumlu ve güvenli beklentilere sahiptir. Bu nedenle, çalışanlar örgütlerinde imajlarına, statülerine veya kariyerlerine zarar verecek sonuçlardan korkmamaktadır. Örgütsel destek çalışanların, iş rollerine yatırım yapma güdüsünü arttıran bir etmendir. (Edmondson, 1999). Algılanan örgütsel destek düşük olduğunda, çalışanlar rollerinden çekilmekte ve rol performansları azalmaktadır. Aşağıdaki bölümde rol içi performansın etkilediği etmenler yer almaktadır.

#### **2.4. Rol içi Performansın Etkilediği Etmenler**

Ulusal ve uluslararası yazın göz önüne alındığında rol içi performansın etkilediği etmenlere ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Araştırmalar genellikle iş performansı ve bağlamsal performans üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kısımda rol içi performansın etkilediği etmenlere değinilecektir.

Rol içi performansın etkilediği etmenlerden bir tanesi yenilikçi davranışlardır. Gerçekleştirilen bir meta analiz rol içi performansın yenilikçi davranışları olumlu yönde etkilediğine değinmektedir (Harari ve diğer.,2016). Rol içi performans, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlara yenilikçi çözümler geliştirmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar rol içi performanslarının tanımladığı ölçüde kendilerini geliştirerek karşılaştıkları problemlere mevcut çözümlerin haricinde yenilikçi çözümler de getirebilmektedir. Bu iş yerinde çatışma çözümünü ve bireylerin rollerine yönelik uzmanlıklarını da arttırmaktadır. Bu nedenle rol içi performans yenilikçi davranışlar üzerinde olumlu etki sahibidir (Harari ve diğer.,2006).

Rol içi performansın etkilediği diğer bir etmen ise, saygınlıktır. Rol içi performans, bireylerin iş yerinde gerçekleştirmesi gereken sorumlulukları temel almaktadır. Bu sorumlulukları gerçekleştirmek için çaba sarf eden çalışanlar, örgütleri tarafından işlerini zamanında tamamladıkları ve iş hedeflerine ulaştıkları konularında takdir kazanmaktadır. Bu takdirin bir sonucu olarak çalışanların rol içi performans algısı artmakta ve kendilerini saygıdeğer bireyler olarak algılamaktadırlar. Bu durum aynı zamanda, çalışanların örgütlerinin iyiliği için hareket etme sorumluluğuna da sebebiyet vermektedir (Dhir ve Shukla, 2019).

Rol içi performansın etkilediği etmenler arasında bilişsel yetenekler ve iş bilgisi de mevcuttur. Rol içi performansın yüksek oluşu bireylerin bilişsel yeteneklerinin ön plana çıkmasını ve iş bilgisinin güçlenmesini sağlamaktadır (Saldago ve diğer., 2003). Bireylerin, resmi rol gereksinimlerini istekli bir biçimde yerine getirmek için harcadığı çaba, işe verilen değerini arttırarak, uzmanlığın ve belirli bilişsel yeteneklerin zaman içinde ortaya çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmaktadır (Ackerman, 1986).

İş performansı göz önüne alındığında rol içi performans (görev performansı) kavramına ek olarak karşımıza bağlamsal performans (rol dışı performans) kavramı da çıkmaktadır. Bu nedenle çalışma bağlamsal performans kavramına da değinmeyi uygun görmektedir. Bu nedenle ilerleyen bölümde bağlamsal performans ile ilgili bilgilendirmelerde bulunulacaktır.

## 2.5. Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans)

Bağlamsal performans, örgütün teknik çekirdek süreçlerine katkıda bulunmayan faaliyetleri bağlamsal performans olarak isimlendirilebilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993). Bu performans türü örgütün organizasyonel, sosyal ve psikolojik performans bağlamı dâhilindeki görevlerin ve faaliyetlerin yerine getirilmelerinde bir katalizör görevi üstlenerek örgütsel verimliliği etkileyen bir unsurdur. Bu sayede bağlamsal davranışlar, örgütün teknik çevresinin işleyişine katkıda bulunan ve daha geniş ölçüde örgüte, organizasyonel, sosyal ve psikolojik anlamda destek sunan davranışlar bütünüdür.

Bağlamsal performansın kökeni bir takım araştırmalar ve kavramsal temellere dayanmaktadır. Bunlar,

- 1) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD; Organ, 1988),
- 2) Prososyal Örgütsel Davranışlar (PÖD; Brief ve Motowidlo, 1986) ve
- 3) Asker Etkililiği Modeli (Campbell, 1990) 'dir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir örgütün çıkarlarını desteklemek amacıyla, örgütte yer alan diğer bireylere ve örgüte bilinçli ve istekli bir biçimde, herhangi bir ödüllendirme beklemeden ve çıkar gözetmeden katkıda bulunarak fazladan rol davranışları sergilemek olarak nitelendirilmektedir (Organ, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen kavram beş boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; a) diğer bireylere yardımda bulunma davranışını niteleyen özgecilik, b) örgütü etkileyen konuları savunmayı ve takip etmeyi gerekli kılan ve örgütsel politikalar ve karara katılımı betimleyen sivil erdem, çalışma ortamında belirlenen kurallara uyma, c) üstün görev bilinciyle işine odaklanma, çalışma saatlerini verimli kullanmayı öne süren vicdanlılık, d) örgütteki bireyleri ilgilendiren kararların alınması ve düzenlemelerin yapılması konusunda önceden bilgilendirme yapılmasını ifade eden nezaket ve e) işyerinde karşılaşılan problemler ve sıkıntılı durumlara karşı hoşgörülü olma ve şikâyetçi olmadan zorluklarla başa çıkabilmeyi vurgulayan sportmenlik boyutlarıdır (LePine ve diğer., 2002).

Bağlamsal performans da örgütün ve çalışanların verimlilik düzeylerini dolaylı olarak etkileyen ve çalışanları işlerini etkili bir biçimde yerine getirmeleri konusunda teşvik eden çalışanın takdirine bağlı olan davranışları içermektedir ve aynı zamanda biçimsel olarak belirlenen iş tanımı ve eylemlerin ötesine geçen faaliyetlerdir. Bu açıdan

bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlamsal performans kavramları birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır (MacKenzie ve diğer., 1991).

Bağlamsal performans ile ilişkili olan bir diğer kavram ise, prososyal davranışlardır. Prososyal davranışlar, gruplar ve örgütteki bireyler arasında olumlu ve işbirlikçi ilişkiler sağlamaya dönük davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Prososyal örgütsel davranışlar örgütlerin işleyişi açısından oldukça yüksek öneme sahiptirler. Bu davranışlar, iş yerinde bireyler arasında işbirlikçi ve yardımlaşmayı barındıran davranışların gelişiminde etkili olmakta ve örgütte yenilikçi görüşlerin ortaya çıkmasına bireylerin fikirlerini ortaya koymalarına olanak tanıyarak çalışanlarda ses davranışının gelişimine ve örgütü tehlikelere ve beklenmedik sorunlara yönelik korumaya etki eden sosyal içerikli davranışları barındırmaktadır. Prososyal davranışlar, tüm bu yönleriyle örgütsel amaçların karşılanmasında işlevsel açıdan büyük rol üstlenmektedirler. İşlevsel açıdan örgüt lehine olmayan davranışlar ise, örgüte fazladan maliyet getiren, yarar taşımayan ve örgütsel verimliliğe olumsuz etkide bulunan davranışları barındırmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Bu açıdan bakıldığında prososyal davranışların biçimsel olmayan, örgüte çıkar sağlamaya yardımcı sosyal bir yöne sahip olması ve kişisel unsurlar taşıması bakımından bağlamsal performansla ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Bağlamsal performansı açıklayan bir başka kavram olan Asker Etkililiği Modeli ise, kararlılık, grup çalışması ve iş birliği gibi faktörleri içinde barındıran ve teknik yeterliliğin ötesine geçen performansa dönük gereksinimleri vurgulamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Asker etkililiği modeli, Organ (1988) tarafından İyi Asker Sendromu olarak da nitelendirilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışını vurguladığı belirtilmiştir. Askeri örgütte yer alan bireyler iyi bir asker olmalarının göstergesi olarak, birliklerinin çıkarlarını gözeterek bu doğrultuda işlerini ustalıkla yaparak, sadakat göstermektedirler. İyi askerler hiyerarşik bir sistemin sadık takipçileridir. Bu sadık takipçiler, sahip oldukları iş tanımlarının ötesinde bir çabayla örgütlerine destek sağlama ve örgütsel verimliliğe katkıda bulunma davranışı göstermeye meyillidirler. Bu durum onların örgütlerine fazladan kattığı değeri ifade etmekte ve İyi Asker Sendromu ya da Asker Etkililiği Modeli olarak gündeme gelmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997, Organ, 1988) .

Bağlamsal performans, yukarıda detaylı olarak vurgulanan örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranışlar ve asker etkililiği modeline dayanmaktadır. Gerek



ulusal gerekse uluslararası yazında karşımıza çıkan bu kavramlar birbiriyle yakından ilişkili olmakta ve birbirlerinin yerine de sıkça kullanılabilirler (Organ, 1988)

Bağlamsal performansın yukarıda bahsi geçen kavramlar üzerinden sınıflandırıldığına yönelik oluşturulan Tablo 1’de yer verilmektedir.

**Tablo 1. Bağlamsal Performansın Sınıflandırılması**

1) Biçimsel olarak işin bir parçası olmayan görevsel faaliyetlerin gönüllü bir biçimde yerine getirilmesi.
2) Kişisel görev faaliyetlerini başarıyla yerine getirmek adına fazladan isteklilik ve çaba sergilenmesi.
3) Diğerlerine yardımda bulunma isteği
4) Kişisel açıdan uygunluk teşkil etmese dahi, örgütü ilgilendiren kural ve prosedürleri takip etme ve bu hususlara uyma.
5) Örgütsel amaçları benimseme, destek verme ve savunma.

**Kaynak:** Borman W.C. ve Motowidlo. S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. Human Performance. 10 (2), 102.

Çalışmada rol içi performans kavramına dikkat çekilmesi amaçlanmış olup, bu kavramın netleşmesi amacıyla rol içi performansın bağlamsal performans ile farklılaştığı noktalara dikkat çekilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu bölümde bölümde rol içi performans ve bağlamsal performans kavramlarına ilişkin söz konusu farklılıklara değinilecektir.

## **2.6. Rol İçi Performans (Görev Performansı) ve Bağlamsal Performans (Rol Dışı Performans) Arasındaki Farklılıklar**

Rol içi performans ve bağlamsal performans başlı başına genel performans üzerinde etkili kavramlardır ancak bu iki performans çeşidinin farklı öncülleri ve kestirici unsurları bulunmaktadır. Örgütsel etkililiğe katkıda bulunması açısından bağlamsal performans ve görev performansı üç temel düzeyde birbirinden ayrılmaktadır. İlk olarak, görev davranışları işlere yönelik davranışlar olarak değişkenlik gösterirken, bağlamsal

davranışlar işler arası tutarlılık göstermektedir. İkinci olarak, görev davranışları rollerle betimlenmiş davranışlardır fakat bağlamsal davranışlar böyle değildir. Sonuncu ve en önemli olanı ise, görev (rol içi) performansının bilişsel yetenekleri, bağlamsal performansın ise, daha çok kişisel değişkenleri içeriyor olmasıdır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Murphy ve Shiarella (1977)'ya göre ise, bilişsel yetenekler ve genel iş performansı kavramları bilişsel yetenekler ve rol içi performansı kavramlarının birer karşılığı olmaktadır. Başka bir deyişle bilişsel yeteneklerin, bağlamsal performansa kıyasla rol içi performansla daha güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır ve kişisel faktörler de bu kapsamda rol içi performanstan öte, bağlamsal performansın kestiriminde daha etkili olmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Kişilikle ilgili faktörlerin bağlamsal performans oranları ile ilişkili olduğu bulgusuna yer veren bir başka çalışma da Motowidlo ve Van Scooter (1994) tarafından gerçekleştirilmiş ve iş uyumu, işbirlikçilik, kontrol odağı ve güvenilirlik gibi kişisel ölçütlerin yüksek ölçüde bağlamsal performans ile örtüştüğünü ortaya koymuştur. Bununla birlikte çalışma bulguları performans kriterleri ve yetenek arasındaki ilişkiyi zayıf olarak betimlemiş ve yetenek faktörünün görev performansıyla ilişkisinde herhangi güçlü bir korelasyona rastlayamamıştır. Benzer şekilde Hogan Kişilik Ölçeğinin kullanıldığı ve beş faktör kişilik yapısının ölçümlendiği diğer bir çalışmada da kişisel faktörlerin görev ya da genel performans değişkenlerinden çok bağlamsal performans değişkeni ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır, bu açıdan kişiliğin, bağlamsal performansın bir kestiricisi olduğu söylenebilmektedir (Hogan, 1995).

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmada yazında görev performansı olarak da isimlendirilen rol içi performans kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu kavram çalışma alanında bireylerden beklenen, işe ilişkin, işin yerine getirilmesinde önem teşkil eden, işe yönelik tüm sorumlulukları ve eylemleri kapsayan resmi iş tanımlarını ve davranışları içeren standartlar olarak ifade edilmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası yazın incelendiğinde rol içi performans kavramının birçok değişkenle birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu değişkenlerden bir tanesi de ulusal yazında henüz karşımıza çıkmaya başlayan psikolojik güvendir. Psikolojik güven kavramı çalışanların görev performanslarını yükseltmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Psikolojik güven kavramı, bireylerin işe yönelik rollerine entegre olmanın ve işe tutulmanın en önemli koşulu olarak ifade edilmektedir ve bireyler psikolojik güven aracılığıyla kendi statü, kariyer ve öz imajlarının olumsuz etkilenmesinden korkmadan kendilerini gösterebilmekte

ve dūřüncelerini açığa vurabilmektedirler (Kahn, 1990). Yapılan çalışmalar, göz önüne alındığında psikolojik güven, hem bireysel hem de çalışma takımları üzerinde öğrenme davranışlarını geliştirmekte ve çalışanlara tehdit ve cezalandırmadan uzak, çözümlerini ve eleştirilere açık bir iklim sunmakta ve böylelikle de rol içi performanslara katkıda bulunmaktadır. Psikolojik güven, aynı zamanda işbirliği gerektiren çalışmalarda yenilikçi davranılması ve iř yerinde refah sağlanması açısından da önem taşıyan bir kavramdır. İř yerinde güvenin tesis edilmesi bireylerin bireysel çalışma ortamlarında daha yüksek özgürlüğe sahip olmalarına ve kariyerleri, statüleri ve gelişimleri konusunda olumsuz bir durumla karşılaşmayacakları dūřüncesi de yüksek rol davranışlarına sebebiyet verecektir. Buradan hareketle çalışmamızın ikinci bölümünde rol içi performans ile ilişkili olarak üzerinde durulması hedeflenen kavram psikolojik güvendir.

### 3. PSİKOLOJİK GÜVEN

#### 3.1. Psikolojik Güven Kavramı

Psikolojik güven kavramı bireylerin işe yönelik rollerine entegre olmanın ve işe tutulmanın en önemli koşulu olmaktadır ve bireyler psikolojik güven aracılığıyla kendi statü, kariyer ve öz imajlarının olumsuz etkilenmesinden korkmadan kendilerini gösterebilmekte ve düşüncelerini açığa vurabilmektedirler (Kahn, 1990). Psikolojik güven kavramı, bireylerin korku ve kaygılarından arınarak, gelecekteki ve güncel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sahip oldukları rahatlık ve özgürlük hissidir (Maslow, 1945). Bir diğer tanıma göre ise, bu kavram çalışanların algıladıkları psikolojik iklimleri dâhilinde uygun davranışları seçerek ve hatta ileriye dönük uygun davranışları da tahmin ederek bir takım şeyleri açıklayabilme kapasitesidir (Jones ve James, 1979). Psikolojik güven ulusal yazında ilk olarak Edmondson (1999) tarafından grup temelinde ele alınmış ve takım üyelerinin takım içinde risk teşkil eden eylemlere başvurması halinde, bireylerin meslektaşları tarafından bu eylemlerin uygulanmasına yönelik geliştirdiği olumlu algıları olarak tanımlanmıştır. Psikolojik güvenin var olduğu bir örgütte, ekip üyeleri 1) kendi kişisel görüşlerini özgürce dile getirebilmekte, 2) görüş bildirme ve risk alma davranışı teşvik edilmekte, 3) kurucu üyeler ve çalışan üyeler birbirine saygı ve güven duymakta ve 4) çalışan bireyler benzer düşünce ve önerilere sahip olmaktadır (Yang Minxi, 2002).

Psikolojik güvene yönelik olarak yapılan çalışmalarda kavramın bireysel temelde ele alındığı çalışmalar olduğu gibi (Schein ve Bennis, 1965; Kahn, 1990) bu kavramı grup ilişkileri temelinde ele alan farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Edmondson, 1999; Edmondson ve Lei (2004). Yapılan tüm bu çalışmalar psikolojik güven kavramının farklı analiz seviyelerinde de gerçekleştirildiğini göstermektedir. Psikolojik güven kavramı bütünleştirici etkiye sahip bir unsurdur. Gerek bireylerarası gerekse bireysel ölçüde risk algılarını azaltmakta, fikir ve eylemlere istekli bir biçimde katılımı ve görüş paylaşımına yönelik girişimleri desteklemektedir.

Psikolojik güven kavramının, hem bireysel, hem de grup temelinde incelendiği çalışmalar uluslararası yazında yer almaktadır. Psikolojik güven kavramını bireysel ve grupsal düzeyde ele alan kaynaklar ve tanımlara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

**Tablo 2. Psikolojik Güven Kavramının Bireysel ve Grupsal Düzeyde Tanımları**

<b>Bireysel Düzeyde</b>	<b>Kaynaklar</b>	<b>Tanım</b>
	<b>Kahn (1990).</b>	Psikolojik güven, bir bireyin kişisel imajı, statüsü ya da kariyerinde karşılaştığı olumsuz çıktıları korkusuzca göğüsleyebilme yeteneği göstermesidir.
	<b>Tynan (2005).</b>	Psikolojik güven, bir bireyin diğer bireyler tarafından rencide edilsin ya da edilmesin sahip olduğu duygusal güven hissi ve diğerleri ölçütünde ne derecede güvenildiği ve saygı gösterildiğidir.
	<b>Kark ve Carmeli (2009).</b>	Psikolojik güven, bireylerin çalışma ortamlarında bireysel açıdan risk alma algılarıdır.
	<b>Carmeli ve diğer. (2009).</b>	Psikolojik güven, bireylerin kendilerinden tatmin duymaları ve kişisel imaj, statü ve kariyerlerine ilişkin olumsuzlukları cesurca karşılamalarıdır.
	<b>Zhang ve diğer. (2010).</b>	Psikolojik güven, bireylerin kendilerine özgü çevrelerinde, kişisel düşüncelerini ifade ederken utanma ya da cezalandırılma düşüncesine sahip olmamalarını ifade eden bir psikolojik durumdur.
	<b>Simonet ve diğer. (2015).</b>	Psikolojik güven, bireylerin kişilerarası açıdan risk alma konusunda çevreyi ne düzeyde güvenli algıladıklarıdır.
<b>Grup Düzeyinde</b>	<b>Kaynaklar</b>	<b>Tanım</b>
	<b>Edmondson (1999).</b>	Psikolojik güven, içinde bulunulan takımın risk alma durumuna yönelik paylaşılan inançtır.
	<b>Walumbwa ve Schaubroek (2009).</b>	Psikolojik güven, bireylerarası risk durumlarının güvenilir olduğuna ilişkin takım üyeleri tarafından edinilmiş ortak inançtır.
	<b>Dollard ve Bakker (2010).</b>	Psikolojik güven, bir takım tarafından paylaşılan ve kişilerarası risk alma eğilimlerinde güven ortamı yaratan ortaklaşa inançtır.
	<b>Pearsall ve Ellis (2011).</b>	Psikolojik güven, takım üyelerinin bireylerarası risk almalarında yaşadığı güven hissi ve düşüncelerini ifade etmeleri durumunda diğer takım üyeleri tarafından rencide edilmeme, cezalandırılmama ya da reddedilmeme duygularına olan ortak inanç bütünüdür.
	<b>Brueller ve Carmeli (2011).</b>	Psikolojik güven, takım üyelerinin görüşlerini ifade ederken kişiler arası olumsuz sonuçları ya da imaj veya statülerinin tehlikeye gireceğini düşünmeden psikolojik anlamda güven algısı içinde oldukları iklimsel yapıdır.

Psikolojik güven olgusu, paylaşılan bir inanç sistemi çerçevesinde oluşmaktadır (Edmondson, 1990). Ortaklaşa sosyal çevre olarak tanımlanan ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak inançlar sadece bireysel düzeyde gelişen sosyal çevreye yönelik inançlardan farklılık göstermektedir (Repetti, 1987). Ortaklaşa alanın var olduğu sosyal çevre, örgütün sahip olduğu çevresel inanç ve algıları barındıran bir olgudur.

Edmondson (1999)'a göre ortaklaşa inançlar, bir grubun çatışma ya da hatalarıyla başa çıkmada benimsedikleri ortak kararlar ve yolunda gitmeyen işlerini tartışarak vardığı ortak düşüncelerdir. Bu doğrultuda ortaklaşa paylaşılan inançların bir çıktısı olan psikolojik güven, grup performansını da olumlu ölçüde tetikleyen örgütsel normların ve değerlerin de birer açıklayıcısıdır.

Psikolojik güven olgusu hataların korkusuz bir biçimde tartışılmasına da olanak sağlamakta ve örgüt içerisinde gruplar arası anlamda etkileşimi güçlendirmektedir. Özellikle, bir örgütte kendi iş grubu içerisinde, geçmişte ve hâlihazırda karşılaşılan istenmedik durum ve hataları gündeme getirebilme ve özgürce tartışabilme becerisi örgütün farklı gruplarında yer alan bireylerce de örnek alınmakta ve etkili bir iletişim geliştirmeyi mümkün kılmaktadır. Bu tip bir iletişim, grup içerisinde yer alan bir çalışma arkadaşından diğerine olan ya da daha büyük bir grubun içerisinde yer alan diğer tüm çalışanlarla etkileşimi ön plana çıkaran bir durumdur. Olumlu bir iletişimin sonucunda ortaya çıkan güçlü çalışma arkadaşlıkları, istenmeyen durumların daha etkili şekilde tartışılmasına olanak tanırken, çalışan bireylerin grup bağlılıklarını da arttırarak tartışılan ve çözüme kavuşturulması gereken sorunlar üzerinde daha güçlü çözümler üretmeye yardımcı olmaktadır. Bu sayede daha etkili iletişim temelinde kurulan bireyler arası etkileşim, örgütsel öğrenmeyi doğrudan etkilemekte ve psikolojik güven ortamının yaratılmasına da katkıda bulunmaktadır (Carmeli ve diğer., 2009).

Psikolojik güven bireylerin kendilerine ya da başkalarına ilişkin nasıl davranılacağına yönelik olan ve başkalarının davranışlarını ya da kendi davranışını izleyerek bazı koruyucu tedbirler alma durumunu içinde barındırmaktadır. Örneğin olumsuz bir durum ya da aksama ile karşılaşan çalışan öncelikli olarak bir hatanın varlığını kabullenmeyebilmektedir, bunun nedeni azarlanmak ya da kınanmak korkusu olabilmektedir. Bu tip bir çalışan kendi davranışlarını gözlemleyerek, bunun sonucunda korkmadan bir değerlendirme yapabilme becerisine sahip olduğunda psikolojik güven düzeyinin de yüksekliğinden söz edilebilmektedir (Edmondson ve diğer., 2004).

Psikolojik güven kavramına ilişkin olarak uluslararası yazında karşımıza bir takım sınıflandırmalar çıkmaktadır. Bu sınıflandırmalar, fiziksel risklere yönelik güven boyutu dâhili (içsel) güven boyutu, çalışan eşitliğine yönelik güven boyutu ve grup temelinde ele alınan güven boyutudur. Aşağıdaki bölümde bu sınıflandırmalara dikkat çekilmektedir.

### **3.2. Psikolojik Güven Kavramına Yönelik Sınıflandırmalar**

Psikolojik güvene ilişkin uluslararası yazında farklı birçok tanım ileri sürülmektedir. Psikolojik güven kavramına yönelik çalışmaların kısıtlılığı söz konusu olsa da bu kavram belirli araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde kategorize edilmiştir. Bunlardan Huang ve diğer. (2013) güven ortamını altı öğeden oluşan ve iki gruba ayrılan biçimde ele almışlardır. Örgütsel düzeyde, güven ortamına ilişkin olarak üç unsur bulunmaktadır. Bunlar proaktif faaliyetler, yönetsel güven önceliği ve denetimsel önem olarak ifade edilmektedir. Grup düzeyinde ise, bu unsurlar, güven iklimi, iş verimi düzeyi ve haberleşme cihazlarının kullanımına ilişkin unsurlardır. Çalışmada proaktif faaliyetler ögesi, iş yaşamındaki fiziksel prosedürlere ilişkin güven düzeyini, yönetsel güven önceliği ögesi, iş gören bireylerin yönetsel alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerindeki karar vermeye yönelik güveni ve denetimsel önem ögesi ise, denetim sırasında gözlemci ya da denetçi kişi tarafından iş görene gösterilen önem düzeyini belirten güven unsurlarıdır. Bunun yanı sıra, grup temelinde ise, güven iklimi ögesi, iş görenlerin takım liderlerinden onay alma düzeyindeki güven seviyesini gösterirken, iş verimi düzeyi, iş görenlerin çalışma limitlerinin üzerinde bir iş yükü ile karşılaşmaya zorlanmayacaklarına dair güveni göstermektedir. Son olarak ise, haberleşme cihazları kullanımına yönelik öge ise, mesleğinde araç sürme zorunluluğu olan iş görenlerin sürüş yaptığı sırada gelen telefon çağrılarına ya da mesajlara kendi güvenliğini tehlikeye atmamak adına yanıt vermemesine ilişkin güven ögesidir. Bu sınıflandırmanın yanı sıra yazında Amponsah ve diğer. (2013) de psikolojik güven kavramını fiziksel risk faktörleri ile birlikte incelemiştir. Aynı şekilde 2015 yılında gerçekleştirilen bir diğer çalışma da bu kavramın fiziksel risk faktörlerine yönelik boyutuna dikkat çekmektedir. Bu çalışmaya ait bulgular iş yerinde var olan gürültü, fiziksel tehlikeler ve kazalar gibi fizyolojik unsurların psikolojik güven düzeyini etkilediği görüşünü ortaya atmaktadır (Probst, 2015).

#### **3.2.1. Fiziksel risk- güven boyutu**

Amponsah-Tawiah ve diğer. (2013) 'ün Gana'lı 307 madenci üzerinde gerçekleştirdiği çalışma bulguları, psikolojik güven olgusu ile fiziksel faktörlerin birincil derecede ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Fiziksel risk, Amponsah-Tawiah ve diğer. (2013) ve Laaksonen ve diğer. (2010)'ne göre bir çalışanın gürültü, fiziksel tehlikeler ve çeşitli fiziksel risk durumları ile ilgili olarak işine yönelik hissettiği güven

düzeyidir. Laaksonen ve diğer. (2010)'ne göre ağır fiziksel iş yükü ve tehlikelere maruz kalmak, iş görenlerin işlerini kaytarmasına ve sağlık durumlarının bozulmasına sebebiyet verebilmektedir. Aynı şekilde Kahn (1990) 'da kişisel açıdan işe bağlılığın geliştirilebilmesi açısından iş güvenliği ve işe dönük fiziksel faktörlerin psikoloji ile ilişkili olduğunu ve bu unsurların temin edilmesi ya da iyileştirilmesi durumunda çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan daha yüksek bir işe bağlılık davranışı sergileyeceklerini ortaya koymaktadır. Amponsah-Tawiah ve diğer. (2013)'a göre fiziksel güven unsurları çalışanların psikolojik güvenleri ile doğrudan ilgili olup, çalışan bir bireyin aşırı ağır fiziksel bir iş yükü ya da işyerinde karşılaştığı fiziksel bir risk durumu olduğu takdirde, psikolojik güven algısının kuşkusuz bundan etkileneceğine dikkat çekmektedir.

Ford ve Tetrick (2011)'in 171 hastane çalışanını örnekleme dâhil ettiği, psikolojik güçlendirme ve örgütsel kimlik ilişkisini mesleki güven temelinde araştıran çalışmasının sonuçları da psikolojik güçlendirmenin mesleki tehlikeler ve fiziksel gereksinimler ile ilişkili olduğunu ortaya koymuş ve aktif açıdan işin gerektirdiği rol ile uyuma dikkat çeken güçlendirme ile düşük kaza oranının ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, psikososyal güven iklimi ve çalışanların psikososyal sağlık ve güvenine ilişkin gerçekleştirilen ve 126 Avustralyalı ve 180 Malezyalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş iki kültürlü çalışmanın bulguları da iş yaşamında fiziksel durumların çalışanların psikososyal durumları ile ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Çalışma sonuçlarına göre, çalışan bireylere fiziksel çevre güvenliği, uygun iş ekipmanları ve iş güvenliği ilkelerini temel alan iş koşulları sağlandığında mesleki sağlık durumlarının daha iyi yönde gelişeceği ve bu sayede de psikolojik güven algılarının da artacağına değinilmektedir (Idris ve diğer., 2012).

Yazında karşımıza çıkan bir diğer psikolojik güven boyutu ise, içsel- kişisel güvendir.

### **3.2.2. İçsel-kişisel güven boyutu**

Psikolojik güven bir çok araştırmacı tarafından sadece bireysel temelde değil grup temelinde de ele alınmaktadır (Kahn, 1990; Carmeli ve diğer., 2009; Edmondson, 1990, Dollard ve Bakker, 2010). Çalışmaların büyük çoğunluğu kavramı grup temelinde nitelendirse de, Simonet ve diğer., 2015; Zhang ve diğer., 2010; Kark ve Carmeli, 2009; Tynan, 2005) gibi yazarlar bu kavramın daha çok birey düzeyinde bir psikolojik duruma vurgu yaptığını savunmaktadırlar. İçsel psikolojik güven kavramı (Liang ve diğer., 2012)



çalışanların meslektaşları ya da yöneticileri ile iletişim kurdukları esnada güven davranışına yön veren, kişisel açıdan sahip oldukları motivasyondur. İçsel psikolojik güven, çalışanların işlerini yürüttükleri sırada sahip oldukları öz motivasyon ya da fiziksel koşullar gibi kişisel güven durumları ile ilgilidir (Zhang ve diğer., 2010). Ayrıca, içsel psikolojik güven çalışanların kendilerini iş ortamlarında cezalandırılmadan rahat bir biçimde ifade edebileceklerine olan inançları ile de ilişkilidir (Williamson ve diğer., 1997).

Psikolojik güvenin kişisel düzeyde yüksek oluşu çalışan bireylerin kendi öznel düşüncelerini potansiyel olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacaklarını ummaksızın, dürüst bir biçimde ifade etmeleriyle yorumlanabilmektedir. Bununla beraber, kişilerarası iletişimde çevreye duyulan güven ve caydırıcı bir durumun var olmayışı da buna örnek teşkil etmektedir. Bu tip bir durum aynı zamanda çalışanların güven teşkil eden bir ortamda bulunmalarından ötürü bireysel ses davranışının gelişimi ile de ilgilidir (Liang ve diğer., 2012).

Çalışanların psikolojik güven düzeylerini yükseltici bir iklimin elde edilmesinin ön koşulu, onların kendilerini rahat hissetmeleri ve düşüncelerini dile getirmede üstleri ve meslektaşları tarafından suçlama ya da kınamalara maruz bırakılmamalarıdır. Yüksek oranda içsel psikolojik güven sahibi bireyler örgütte var olan diğer üyelerden gördüğü saygı ve rahatsız edici durumları açıkça ifade edebilmesi ölçütünde sergilediği ses davranışı sonucunda örgütteki diğer bireylerin de onu önemseydiği ve ilgi gösterdiği düşüncesine sahip olacak ve örgüte yönelik olumlu duygular geliştirecektir. Bu durum kişisel psikolojik güven kavramı ile ilişkili olup, çalışan verimliliği için gelişmiş güven iklimi oluşturmak amacıyla örgüt ve yöneticiler tarafından göz önüne alınmalıdır (Baer ve Frese, 2003).

### **3.2.3. Çalışan eşitliği boyutu**

Çalışan eşitliğine yönelik psikolojik güven kavramı, inanç, etnisite ya da cinsiyet gibi belirli bağlamları gündeme almaktadır (Malen ve Winder, 2008). Örneğin bir örgütte cinsiyet, dini inanışlar, cinsel tercih ya da ırksal konularda bir takım ayrımcılıklar gözlemleniyorsa bu durum o örgütte çalışan bireyler için bir tehlike arz etmektedir. Bir çalışan iş yerinde ayrımcılığa maruz kaldığı zaman bunu psikolojik güven düzeyine yansıtmaktadır. Bu bağlamda psikolojik güvenin çalışan eşitliği boyutu, çalışanların

meslektaşları ya da üstleri tarafından cinsiyet, inanç, etnisite ya da ırksal temelde ayırım görmemeleri ve taşıdıkları özellikler nedeniyle reddedilmemeleri ile ilişkilendirilmektedir. Çalışan eşitliği boyutu örgüt içinde var olan diğer üyelerin davranışlarından direkt olarak etkilenmektedir (Malen ve Winder, 2008). Liu ve diğer. (2016)'ne göre ayrımcılık; örneğin, yıldırıcı bir denetsel tutum çalışanların psikolojik güvenleri üzerinde etki sahibidir. İşyeri adaleti kapsamında ele alındığında çalışanlara dönük ayrımcılık onların kişisel haklarını sistematik bir biçimde görmezden gelme ya da cinsiyet, ırk, kimlik, yaş vb. konularda onlara baskı yaratmaktadır. İş yerinde karşılaşılan farklı etnik azınlıklar, tarihi açıdan farklılık gösteren marjinal gruplar ya da dini farklılıklar barındıran çalışanları kapsayan ayrımcı örgüt iklimi doğrudan çalışanların psikolojik güven ve yaratıcılığıyla ilişkili olmaktadır ayrıca, psikolojik güven doğrudan örgütsel çıktılarla da ilgili bir kavram olduğundan örgütsel performansın olumsuz açıdan artışına ve işe bağlılığın azalmasına da neden olmaktadır (Liu ve diğer., 2016). İşyerinde uzun vadeli devam eden ayrımcılık gibi eşitsizlik tutumları, iş gücü devrine de neden olmaktadır. Toksik iş davranışları olarak isimlendirilen zorbalık ve aşağılayıcı davranışların önüne geçilmesi iş ortamının psikolojik açıdan daha güvenli olacağına dikkat çekmektedir, bununla birlikte bu durum çalışan bireyin ruh sağlığı ve iş yaşamındaki rahatlığı ile de ilişkili olmaktadır (Kirk Brown ve Van Dijk, 2016). İş yerinde karşılaşılan ve çoğu zaman karşımıza yasal ikilikler, inanç sisteminin karmaşıklığı ve çokluğu ya da belirli katı bir dini mezhebe bağlı olma gibi konularla gündeme gelen ayrımcı faktörler çalışanların psikolojik iyi oluşlarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Psikolojik iyi oluşun psikolojik güvenin bir öncülü olması ve çalışan bireylerin yönetici, meslektaş ya da diğer örgütsel üyelerden gördüğü ayrımcı tutumların yıldırıcı etkisi sebebiyle çalışanlarda psikolojik güven algısının düşüşü kaçınılmaz hale gelecektir (Kirk Brown ve Van Dijk, 2016).

#### **3.2.4. Grup düzeyinde güven boyutu**

Edmondson (1999)'a göre psikolojik güven, risk alma durumlarında takım üyelerince paylaşılan ortak inançlardır. Kişilerarası risk alma durumu bireylerin çalışma alanlarında işlerini yürütürken, alacakları risklerde ya da hata bildirimlerinde diğer takım üyelerinin tutumlarına ilişkin sahip oldukları güveni vurgulamaktadır.

Grup düzeyinde psikolojik güven ve içsel psikolojik güvene yönelik olarak karşımıza farklılaşan bir unsur çıkmaktadır. İçsel psikolojik güven ölçüm nesnesi olarak bireyi temele

alırken, grup düzeyinde psikolojik güven, çalışma grubunu ölçüm nesnesi olarak kabul etmektedir (Bradley ve diğer., 2012). Grup temelinde psikolojik güvenin yüksek oluşu takım uyumunun geliştirilmesi açısından da oldukça önemlidir. Grup (takım) uyumunun, grup temelinde psikolojik güvenden farkı, grup uyumu kavramının daha duygusal; psikolojik güven kavramının ise, daha bilişsel bir seviyede var olmasıdır (Bradley ve diğer., 2012). Bu bakış açısının bir sonucu olarak, grup temelinde psikolojik güven, grup üyelerinin birbirlerine olan karşılıklı saygı ve güveninin bir çıktısı olarak, bireylerin her konuda düşüncelerini çekinmeden açığa vurabilmesi olarak ifade edilmektedir ve üç temel bileşenden oluşmaktadır; 1) güven, 2)olumlu ilişkiler, 3) yakınlıktır (Edmondson, 1999). Çalışanlar çalışma gruplarındaki üyelere güvendikleri ölçüde psikolojik olarak güven duymaktadırlar. Bu güvenin sonucunda birbirleriyle olan ilişkileri temelinde daha teşvik edici bir yaklaşım sergilemektedirler ve bir yakınlık geliştirmektedirler. Bu doğrultuda, psikolojik güven düzeyinin grup temelinde var olabilmesi, güven düzeyinin yüksek oluşu ile ilgilidir. Başka bir deyişle, bir örgüt çalışanlarının takım ilişkilerinde başarılı olmasını ve performanslarının artmasını hedefliyorsa, öncelikli olarak bu takım ilişkisini ortaya koyabilecek bireylerarası güven ve yakınlığı teşvik eden geçirgen bir ortam oluşturmaktadır. Bununla birlikte, grup düzeyinde psikolojik güvenin oluşumunda takım liderlerinin de büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır, bunun nedeni takım liderlerinin öncelikli olarak, görüş ve düşünceleri nedeniyle grup üyelerini cezalandırmamaları ya da onları göz ardı etmemelerinden doğan model olma yönüdür.

Çalışanlarda psikolojik güven algısını oluşturmanın en temel yolu, onların davranışlarının diğer bireyler ve liderleri tarafından her durumda saygı göreceğine olan inançlarıdır. Grup düzeyinde psikolojik güven, bir kısım olumlu ve yarar sağlayıcı kişilerarası dinamikleri de beraberinde getirmektedir. Güçlü bir psikolojik güven iklimine sahip çalışma gruplarında takım üyeleri davranışlarının olumlu bir biçimde karşılanacağına inanç duyarken, öte yandan diğer bireylerin bu davranışlarını takdir edeceği ve çözüm geliştirmede onlara gerekli yardımda bulunacağı konusunda da pozitif bir algı geliştirmektedirler (Carmeli, 2007).

Psikolojik güven olgusuna yönelik olarak yazında bu kavramı etkileyen bir takım etmenler karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlardan bazıları örgütsel destek, takım uyumu, psikolojik iyi oluş ve iş tatminidir. Aşağıdaki bölümde adı geçen bu kavramlara değinilecektir.

### 3.3. Psikolojik Güveni Etkileyen Etmenler

Psikolojik güven algısını yükseltmeye yönelik aracılık rolü üstlenen ya da kavramla doğrudan ya da dolaylı ilişkiler barındıran bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel destektir. Çalışan bireylerin örgüt içinde kurdukları ilişkilerin yanı sıra örgütleriyle kurdukları ilişkiler de önem taşımaktadır (Eisenberg ve diğer., 1986). İş gören bireyler, harcadıkları çaba doğrultusunda öğütlerinden ya da işverenlerinden takdir görme, onaylanma ya da yakın ilişkiler içinde olma gibi beklentilere sahip olmaktadır. Tüm bu beklentilerin örgütler tarafından karşılanması ve işverenlerin iş görenlere yönelik yardımsever, önem teşkil eden ve dostça davranışları algılanan örgütsel destek olarak tanımlanmaktadır. Artan örgütsel destek sosyal mübadele kuramı ile yakından ilişkili olup, karşılıklı etkileşimlerin örgütlerde yüksek nitelikli ilişkiler geliştirmeye yardım sağladığı ve iş görenler ile işverenler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin de psikolojik güveni açığa çıkaran unsurların başında yer aldığı belirtilmektedir (Croponzano ve Mitchell, 2005). Çalışan bireylerin üstlerine yönelik adalet ve yakınlık algısı, sosyal takas kuramı dâhilinde etkili iş davranışlarına ve olumlu iş tutumlarına yol açmaktadır. İşveren ve iş görenler arasında gelişen bu karşılıklı destek unsuru örgütün kendisi için de geçerli olmaktadır. Örgütü bütünsel olarak adil ve destek veren bir kurum olarak algılayan iş görenler, örgütün sosyal gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla işlerine daha fazla yönelecek, bu konuda kendilerini motive ederek daha fazla çalışacak ve örgütlerine katkıda bulunacaklardır. Bu eğilim maddi bir çıkar gözetmeksizin tamamen iş görenlerin kişisel olarak hissettiği zorunluluk, güven ve sadakatin bir gereğidir (Croponzano ve Mitchell, 2005).

Psikolojik güvenin ortaya çıkışındaki ana unsurlardan biri, hem iş görenlerin hem de örgüt ya da işverenlerin arasındaki karşılıklı bağlılık ve etkileşimdir. Bu durum işten kaytarmayı da etkili şekilde azaltmaktadır. Çalışanların bağlılığını arttırmak üzere, çalışanlara özgüven artırıcı övgülerde bulunulması, onlara pozitif bir kimlik kazandırma çabası içine girilmesi ya da işlerini düzgün yapmalarından ötürü ödüllendirilmeleri gibi faaliyetler de çalışanların destek algılarının gelişimine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle örgütsel destek algısının yüksek oluşu, çalışanların örgütlerine daha bağlı bireyler olması konusunda onların özgüvenini güçlendirerek, örgüte yönelik gereksinim ve kusurların daha erken zamanlarda açığa çıkarılması ve raporlanması konusunda da etkili olacaktır (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvene etki eden unsurlardan biri de takım uyumudur. Uyum (Forsyth, 2004)'e göre bir takımda bulunan üyelerin o takımın görevlerine ve diğer üyelerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Takım uyumunun yüksek seviyede olduğu gruplarda bireyler diğer takım üyelerine daha olumlu şekilde davranma ve daha az stres gösterme, gerginlik ve sorunlarla daha etkili başa çıkabilme eğilimi göstermektedirler (Myers, 1962). Stres ve gerilimin düşük oluşu, psikolojik açıdan daha fazla güven teşkil eden bir ortamın varlığını işaret etmekte ve performansı da arttırmaktadır (Forsyth, 2004). Bradley ve diğer. (2012) ve Elstgeest (2016)'in gerçekleştirmiş oldukları çalışmaların sonuçlarına göre ise, rol içi performansla yönelik çatışmalarla karşı karşıya olan grupların performanslarını arttırmalarına olanak sağlayan en etkili unsur psikolojik güven olmaktadır. Burada en temel etmen güven teşkil eden çevresel ortamın takım üyelerinin rol performanslarına yönelik problem algısı üzerindeki sorunları kişiselleştirmeden grup olgusu kapsamında ele almalarıdır. Bu tutum grubun daha etkili problem çözme stratejileri ortaya koymasına da yardımcı olmaktadır.

Yazında psikolojik güvene öncüllük eden kavramlardan biri de psikolojik iyi oluştur. Psikolojik iyi oluş, bireylerin uzun vadede ruhsal açıdan olumlu ve keyifli bir duygu durumuna sahip olmaları, olumsuz ve hoş olmayan duygu durumlarından ve yaşamsal tatminsizlikten yoksun olmaları olarak tanımlanmaktadır (Diener, 2005). Hayes ve Joseph (2003)'in kişilik ve iyi oluş ile ilgili çalışmasının bulguları dışa dönüklüğün psikolojik iyi oluş ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma aynı zamanda yüksek psikolojik iyi oluş değerlerine sahip bireylerin psikolojik güven düzeylerinin de yüksek olduğunu dile getirmektedirler. Bununla birlikte psikolojik güven düzeyinin yüksek olduğu bireylerin yaşam doyumu yüksek olmaktadır.

Psikolojik güvenin öncüllerinden bir diğeri de iş tatminidir. İş tatmini çalışanların çalıştıkları işlerine yönelik geliştirdikleri pozitif tepkilerdir, bunun tersi olan negatif tepkiler ise, iş tatminsizliğini gündeme getirmektedir (Vroom, 1967). Weiss (2002) ise, iş tatminini bireylerin iş deneyimleri aracılığıyla edindiği işe yönelik duygusal değerlendirmeler olarak ifade etmektedir.

Psikolojik güven açısından değerlendirildiğinde, bireylerin iş deneyimleri ve çalışma alanlarında kendilerini ifade etmeleri sırasında cezalandırıcı bir unsurla karşılaşmalarına yönelik duygusal değerlendirmeleri, bireyler açısından psikolojik açıdan güvenli bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Edmondson (2004)'ün gerçekleştirdiği

çalışma bulgularına göre de, psikolojik güvenin daha yüksek bir takım performansı açısından son derece gerekli olduğu ve psikolojik güvenin iş tatmini aracılığıyla takım performansına katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, polis teşkilatlarının örnekleme dâhil edildiği bir çalışmada ise, iş tatmininin polis memurlarının çalışma yaşamlarındaki iş verimliliğine katkıda bulunduğu ve psikolojik güven algılarının da bu sayede yüksek ölçüde etkilendiği ortaya koyulmaktadır. Ayrıca çalışma bulgularına göre, psikolojik güven algısının yüksek olduğu teşkilat üyeleri kişilerarası ilişkilerinde de olası çatışmalara karşın daha etkili başa çıkma stratejileri geliştirebilmektedirler (Elstgeest, 2016).

Yazın incelendiğinde psikolojik güven ile ilgili araştırmaların sınırlı olmasına rağmen kavramın etkilediği unurlara ilişkin bir takım çıkarımlarda bulunulabilmektedir. Psikolojik güvenin etkilediği etmenlere aşağıda yer verilmektedir.

### **3.4. Psikolojik Güvenin Etkilediği Etmenler**

Yazında gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda psikolojik güvenin bilgi paylaşımı davranışını etkilediği sonucuna varılmaktadır. Zhang Yongjun (2010), psikolojik güvenin, çalışanların bilgi paylaşma istekliliği ile önemli bir pozitif korelasyona sahip olduğunu ve öğrenme isteği ile performanstan kaçınma yönelimi arasında arabulucu bir rol oynadığını belirtmektedir. Çalışma sonuçları aynı zamanda psikolojik güvenin sadece çalışanın bilgi paylaşım davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığını, aynı zamanda karizmatik liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine de dikkat çekmektedir.

Psikolojik güvenin etkilediği diğer bir etmen ise, ses davranışdır. Van Dyne ve diğer. (2008)'nin gerçekleştirdiği çalışma üst düzey yöneticiler ve astlar arasındaki iletişimin psikolojik güven aracılığıyla daha etkili bir biçimde sağlanabileceği sonucuna ulaşmaktadır. Liang ve diğer. (2008) ise, çalışanların psikolojik güven algısının ses çıkarma davranışını hem teşvik edici hem de engelleyici biçimde etkilediğini vurgulamaktadırlar.

Psikolojik güvenin aynı zamanda ahlaki liderlik davranışlarıyla da ilişkisi açığa çıkarılmıştır. Ahlaki liderlik davranışı özellikle prososyal seslilik davranışı üzerinde etki sahibi olmaktadır ve çalışanların iş verimliliğine de katkı sağlamaktadır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009).

Bir diğerk çalışmaya göre ise, psikolojik güven kavramı birey- örgüt uyumu ile çalışan soslılığı davranışı ilişkisine aracılık etmektedir. Birey- örgüt uyumunun daha etkili bir biçimde sağlanmasına katkı sağlayarak, örgüt yararına soslilik düzeyinde önemli ölçüde artışa sebebiyet vermektedir (Zheng Renwei, 2010).

Psikolojik güven kavramının etkilediği bir diğerk etmen ise yenilikçi davranışlardır. Long Jing ve Wang Li (2011), örgüt çalışanlarının motivasyonunun sağlanması ve yenilikçiliğin teşvik edilmesinin psikolojik güven sayesinde daha etkili bir biçimde gerçekteştirilebileceğini savunmaktadır. Psikolojik güven algısı, olumsuz tehdit ve korkunun çalışanlar üzerindeki etkisini azaltarak, bireylerin yaratıcılıklarını sergilemesinde ılımlı bir ortam yaratmaktadır.

Psikolojik güven kavramının etkilediği bir diğerk etmen de işe katılımdır. Kahn (1990)' a göre, psikolojik güven, işin anlam kazanması açasından oldukça önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığını iyileştirmek için üç psikolojik koşuldan biri olduğuna işaret etmektedir. 2004 yılında ele alınan deneysel bir çalışmanın bulguları da psikolojik güvenin yüksek olduğu örgütlerde ve çalışma ortamlarında bireylerin işlerine daha çok anlam yükledikleri ve işe katılımın daha yüksek seviyede ortaya çıktığına dikkat çekmektedir. Ayrıca, psikolojik güven, yöneticiye güven ve yönetici desteği arasındaki ilişkide tam aracılık ilişkisine sahip olmaktadır (Li Rui, 2010).

Psikolojik güven iş performansı kavramı üzerinde de pozitif yönlü etki sahibidir. Psikolojik güven ve iş performansı arasındaki ilişkiye dikkat çeken Brown ve diğerk. (1996) psikolojik güvenin çalışanların öncelikle işe katılımını arttırdığını ve bu temelde iş performanslarını da olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Edmondson (1999) ise, psikolojik güvenin öğrenme davranışını geliştirmesine katkıda bulunan bir etmen olduğuna dikkat çekmekte ve bu olumlu etkinin de çalışanın iş performansını iyileştireceğine vurgu yapmaktadır.

Psikolojik güven kavramı ile ilgili olarak, uluslararası yazında yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, çalışma ortamlarındaki psikolojik güven unsurunun yaratıcılığa bağlı performans sonuçlarına katkıda bulunduğunu görölmektedir. Edmondson (1999), psikolojik güvenin, özellikle çalışma takımları ve bu takımlarda yer alan bireylerin öğrenme davranışlarına katılmasına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır ve bireylerin riskli eylemlerde bulunmadan önce kararlarını tartıştıklarına ve çalışma takımlarının statükoyu

korumak yerine gerekli gördükleri problem içeren durumlara yönelik yeni çözüm önerileri geliştirmelerine yardımcı olabilmelerine katkı sağlamaktadır.

Tehdit edici olmayan bir iklimin hâkim olduğu örgütlerde, çalışan bireylerin olumsuz muhakeme konusunda kaygılarının fazla olmamasından ötürü işlerini gerçekleştirirken yenilikçi davranma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Edmondson, 1999; West, 1990). Psikolojik güven algısı çalışanların kaygılarının üstesinden gelmelerini sağlarken çalışanlarda yeni fikirlerin gelişimini kolaylaştırmaktadır (Schein, 1985). Baer ve Frese (2003)'nin 6000 Alman firması genelinde yapmış oldukları çalışma sonucuna göre psikolojik güven örgütsel düzeyde süreçsel yenilik ve örgüt performansı üzerinde büyük etki sahibi olmaktadır. Bununla birlikte sadece örgütsel performans artışını sağlamamakta aynı zamanda da çalışan bireylerde de görev performansını yükseltmektedir. Çalışma sonuçları aynı zamanda işbirliği gerektiren çalışmalarda yeniliğin benimsenmesi ve uygulanması ve işbirliğine sadık kalınması gibi konularda psikolojik güven olgusunun son derece önemli olduğu üzerinde durmaktadır. Korku unsuruna mahal vermeyen destekleyici örgüt iklimleri bireyler üzerinde rahat bir çalışma ortamına zemin hazırlayarak, bireylerin yenilikçi fikirlerini dile getirmeleri durumunda cezalandırılma, izlenme, dalga geçilme ve yaptırımlarla karşılaşma gibi olasılıkların yaşanmayacağına karşı güven geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (West, 1990). Buradan hareketle, psikolojik güven ortamının var olduğu örgütlerde öğrenme davranışları hem birey hem de grup bazında gelişim göstermektedir. Bununla birlikte işe katılım ve işe yönelik daha yüksek ölçüde çaba sarf etme davranışı ve problem çözmeye yönelik durumlarda daha güçlü ve pürüzsüz bir işbirliği de ortaya çıkmaktadır. Çeşitli endüstriyel ortamlarda çalışan yarı zamanlı lisansüstü öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda ise, bireysel düzeyde psikolojik güven düzeyinin yüksek oluşu çalışanların yaratıcılığını da tetiklemekte, çalışanların uzmanlaşma eğilimine katkıda bulunmakta ve çalışanların daha yüksek düzeyde rol içi performans sergilemesine ön ayak olmaktadır (Kark ve Carmeli, 2009). Psikolojik güven, diğer yandan çalışanların hata yapma ya da inisiyatif alma durumları üzerindeki potansiyel olumsuz etkiyi de en aza indirgeyerek, birey ve grupların performans artışına yol açan görevlere odaklanmalarına olanak sağlamaktadır (Edmondson, 1999; Faraj ve Yan, 2009). Tüm bu değerlendirmeler ve yazında yapılan öncül çalışmalar ışığında çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H1: Psikolojik güven rol içi performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*



Psikolojik güven kavramı bu değerlendirmeler ışığında rol içi performans kavramı ile ilişkilendirilirken diğer yandan çalışan sosliliği üzerinde de etki sahibidir. Ulusal ve uluslararası yazın değerlendirildiğinde psikolojik güven kavramının çalışan sosliliği ile ilişkisinin var olduğuna yönelik değerlendirmeler yapılabilmektedir. Buradan hareketle çalışmamızda çalışan sosliliği kavramı da bir diğer değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın diğer hipotezlerine geçilmeden önce aşağıdaki bölümde çalışan sosliliği kavramına açıklık getirilecektir.

## 4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

### 4.1. Çalışan Sessliliği Kavramı

Çalışan sessliliği yazında birçok farklı yönden ele alınan bir kavramdır. Çalışan sessliliği Van Dyne ve diğer. (2003) tarafından çalışanların işyerindeki memnuniyetsizliklerini ifade eden bir durum olarak ele alınmış ve çalışanların olumsuz durumları eleştirmelerinden çok geliştirmelerini ön plana koyan tartışmaları içeren ve örgüt üzerinde destekleyici davranışlar geliştirmeye yönelten bir kavramdır. Sesslilik iki şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Bunlardan ilki, çalışan bireylerin örgütlerindeki değişimi gerçekleştirmek adına proaktif bir biçimde bir takım öneriler sunması davranışı ve ikincisi de örgütü ve çalışanları ilgilendiren tüm kararlar alınırken, çalışan tüm bireylerin eşit bir biçimde kararlara katılımını destekleyen ve adalet algısını arttıran uygulamaya dönük süreçlerin yaratılmasıdır. Çalışan sessliliği, bireylerin çalışma ortamlarında var olan bazı istenmeyen durum ve kaygıları nedeniyle ortaya çıkmakta ve bu davranış, temelinde istenmeyen, sakınılan ve huzursuzluk yaratan duyguları barındırmaktadır (Van Dyne, 2003).

Bazı araştırmacılar da sesin bir tür prososyal davranış olduğunu ve çalışanların çalışma grubuna veya örgütlerine yarar sağlamaya yönelik motivasyonunun ses davranışını teşvik etmede kilit bir faktör olması gerektiğini savunmuşlardır (Grant ve Mayer, 2009, Morrison, 2011). Örneğin, Burris ve diğer. (2008) lider-üye değişim kuramı dâhilinde gündeme gelen lider ve takım üyeleri arasında geliştirilen olumlu ilişkilerin çalışan sessliliğini arttırdığı ve bunun sonucunda çalışanların psikolojik açıdan örgütlerine olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, Hofmann ve diğer. (2003) de sosyal takas kuramı dâhilinde lider üye ilişkilerini güven iklimi açısından incelemiş ve örgütsel güven ikliminin gelişmiş olduğu örgütlerde sesin kullanımının da o denli yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine gerçekleştirilen alana yönelik çalışmalarda da ast ve lider arasındaki ilişki kalitesinin astlarda sessliliğin gelişimine katkı sağladığı ve ayrıca fazladan rol davranışlarını da teşvik ettiği vurgulanmaktadır (Van Dyne ve diğer., 2008). Aynı şekilde Ng ve Feldman tarafımdan ABD ve Çin'deki 466 yönetici ve uzman üzerinde gerçekleştirilen çalışma ise, çalışanların kişisel tercihlerine ve ihtiyaçlarına göre uyarladıkları işe yönelik düzenlemelerin (çalışma programı esnekliği, uzmanlaşma, profesyonel gelişim vb.) çalışanların ses davranışı geliştirmesinde etkili olduğuna dikkat çekmektedir.

Çalışan sesliliğine yönelik uluslararası yazında karşımıza çıkan bazı tanımlara Tablo 3 'de yer verilmektedir.

**Tablo 3. Çalışan Sesliliği Kavramına Yönelik Gerçekleştirilen Bazı Tanımlamalar**

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
<b>Van Dyne ve LePine ( 1998).</b>	Çalışan sesliliği, sadece eleştirmek yerine geliştirmeye yönelik yapıcı zorlukların ifadesini vurgulayan teşvik edici davranıştır.
<b>Van Dyne, Ang ve Botero (2003).</b>	Çalışan sesliliği, işle ilgili olası iyileştirmeler hakkında ilgili fikirleri ve bilgileri saklamak yerine isteklilikle ifade etmektir.
<b>Premeaux ve Bedeian ( 2003).</b>	Çalışan sesliliği, başkalarının eylemleri veya fikirleri, önerilen veya ihtiyaç duyulan değişiklikler ve işle ilgili sorunları ele almak için alternatif yaklaşımlar veya farklı akıl yürütme yolları da dâhil olmak üzere işyeri konuları hakkındaki görüşleri açıkça belirtmektir.
<b>Detert ve Burris (2007).</b>	Çalışan sesliliği, örgütün ve örgütte bulunan güç sahiplerinin statükosuna meydan okunması ya da yıpratılması söz konusu olsa dahi, örgütsel işleyişi geliştirmeye yönelik olarak bireylere bilgi sağlanması durumudur.
<b>Tangirala ve Ramanujam (2008).</b>	Çalışan sesliliği, çalışanların işle ilgili konular hakkında zorlayıcı ancak yapıcı görüş, endişe veya fikirlerini ifade etmeleridir.

Çalışan sesliliği kavramı bir takım kuramsal temeller tarafından şekillenmektedir. Bu kuramsal temeller kavramın anlaşılmasında oldukça önem taşımaktadır. Çalışmanın bu bölümünde çalışan sesliliği davranışının kuramsal temelleri olan sosyal mübadele kuramı, kaynakların korunması kuramı, kaçma ve konuşma kuramı ve suskunluk sarmalı kuramı ele alınmaktadır.

## 4.2. Çalışan Sessizliği Davranışına Yönelik Kuramsal Temeller

Çalışan sessizliğinin kuramsal temelleri iki temel kuram üzerine kuruludur. Bunlardan ilki Sosyal Takas Kuramı'dır (Blau, 1964). Ses davranışı yazınında sosyal takas kuramına sıklıkla değinilmektedir (Stamper ve Van Dyne, 2001; Turnley ve Feldman, 1999). Diğer kuram ise, Kaynakların Korunması Kuramı'dır (Hobfall, 1989). Ses yazınına ilişkin bu kuramlara eşlik eden Suskunluk Sarmalı Kuramı (Noelle – Neumann, 1974) ve Hirshman (1970)'in kaçma ve konuşma kuramı da sessizlik ile ilişkilendirilen çalışmalarca değinilmektedir.

### 4.2.1. Sosyal mübadele kuramı

Sosyal mübadele kuramı ilişkilerin zaman içerisinde ne şekilde değiştiğini konu alan bir kuramdır. Sosyal mübadele karşılıklı ilişki içerisinde olan tarafların belirli değişim unsurları temelinde bir takım kurallara uymaları gerekmektedir. Zaman içerisinde kurallara uyulması ve tarafların birbirine duyduğu saygı karşılıklı gelişen bir hal almaktadır ve kendisine saygı duyulan taraf diğerine saygı duyarak karşılık göstermektedir. Bu norm karşılıklılık normu olarak ifade edilmektedir. Karşılıklılık sosyal değişim içerisindeki güven ve duygusal bağlılığın bir göstergesidir. Bu norma dayalı olarak, işlerinde tatmin düzeyi yüksek olan ve duygusal anlamda işlerine ve üstlerine bağlı olan bireyler yapıcı ve değişim odaklı önerilerde bulunmaya yatkınlık göstermektedirler, bunun nedeni iş ilişkilerinde kendilerine gösterilen olumlu davranışlara karşılık vermektir (Burris ve diğer., 2008). Sosyal mübadele kuramına göre sessizlik daha çok diğer- yönelimli bir kavramdır. Ses davranışının temelinde karşı taraftan olumlu bir muamele gördüğü için, diğer tarafa yönelik olumlu eylemlerde bulunma durumu yatmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bununla birlikte ses davranışına dair alternatif bir bakış açısı daha bulunmaktadır. Sesin kullanımının diğer merkezli olduğu kadar ben merkezli olması da muhtemeldir (Bolino ve diğer., 2004).

Ses davranışı sadece diğerlerine katkı sağlamak ve diğerlerine yönelen bir algıyı temsil etmek dışında bireyin özgül kişiliğine de hizmet edebilmektedir. Bu bakış açısı, örgüt içindeki bazı değerli kaynakların elde edilmesi ve korunması ya da çıkarların sağlanması şeklinde olabilmektedir. Ayrıca, ses davranışı bir başkasına yönlendirildiği gibi kişinin kendi kendine yönlendirdiği bir kavram da olabilmektedir (Van Dyne ve diğer.,

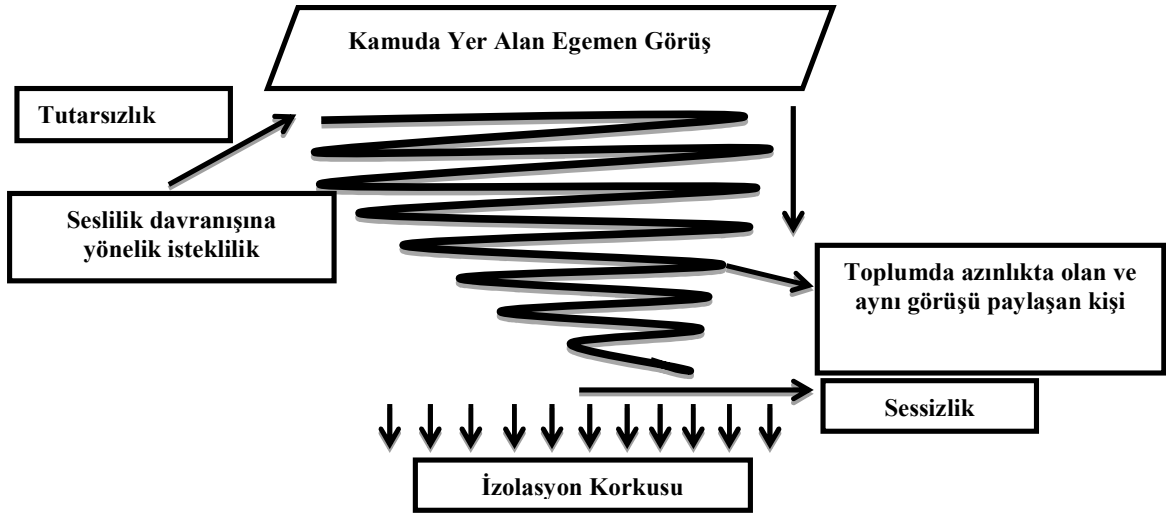
2003). Ses davranışı ile ilgili olarak, diğer yönelimli ve kendine yönelimli bakış açıları kavramın birer tamamlayıcısı olarak düşünülebilir.

#### **4.2.2. Kaynakların korunması kuramı**

Kaynakların korunması kuramı, bireylerin kaynak edinimi ve korunmasına yönelik istekli olduğunu öne sürerek, bu süreç içerisinde zaman, fiziksel enerji, duygusal enerji ve dikkat gibi strese yönelik durumlarla mücadele etmek üzere kullanılan başa çıkma yöntemlerini açıklamaktadır (Hobfoll, 2002). Hobfoll (1989), kaynakların genellikle maddi değerlerinin üzerinde sembolik değerlere sahip olduğunu ve hem somut hem de algılanan kaynakların kaybının psikolojik strese neden olduğunu vurgulamaktadır. Herhangi bir kaynak kaybı iş güvencesi ya da maddi yaşam standartlarını etkilemese bile, bireylerin kendine yönelik değer algısında düşüşe sebebiyet verebilmektedir bu nedenle de bireyler çok çalışarak gelecekte meydana gelebilecek zararları telafi etmek üzere ek kaynak edinimine yönelmektedirler. Bu yönelim sonucunda bireyler özellikle stresli oldukları iş yaşamı evrelerinde stratejik olarak ses davranışına başvurmaktadırlar. Kaynak korunması kuramı iki ilkeyi kapsamaktadır. Bunlar: kaynakların korunması ve kaynakların kazanımı olarak sınıflandırılmaktadır. Kaynakların korunması ilkesi, sesin kullanımını durumunda çalışan bireylerde daha fazla iş yükü, iş- aile çatışması, iş stresi gibi kişisel birçok maliyete neden olacağından bireylerin ses davranışını engellediği düşünülmektedir. Sesin duyurulabilmesi ve önerilerinin dikkate alınması için bireylerin enerji ve zamana ihtiyaçları vardır ve karşıt iddialara karşı kendini savunma ve çatışmalar ses davranışına engel oluşturabilir (Bolino ve Turnley, 2005). Diğer yandan, kaynak kazanımı ilkesi ise, bireylerin stres altında daha fazla ses davranışı geliştirdiğine dikkat çekmektedir, çünkü bu davranışlar kaynak edinme aracı olarak da görülebilmektedir. Özellikle teknik birimlerde yaşanan gerilimlerin yönetici ve diğer ekip üyeleriyle konuşularak, sorunların hafifletilmeye çalışılması ve ek kaynakların bulunması işlerin verimini arttırmaktadır. Bu bakış açısı sesin kullanımıyla, hizmet etme biçimlerindeki problemleri tanımlayarak, çözüm yaratmaya yardımcı olmakta, hizmet kapasitesini arttırmakta (Salancik ve Pfeffer, 1974) ve yönetici ve üstlerin de olumsuz imajını ortadan kaldırmaktadır. Buradaki ses davranışının asıl nedeni, yalnızca mevcut kaynakları korumak değil, yeni ve ek kaynaklar da elde etmektir.

### 4.2.3. Suskunluk sarmalı kuramı

Suskunluk sarmalı kuramı, Alman sosyolog Elisabeth Noelle- Neumann (1974) tarafından geliştirilen ve bireylerin görüşlerini ifade etme ve düşüncelerini açıklamada sosyal izolasyon ve kitle iletişim araçlarının ne denli baskın bir rol oynadığına dikkat çeken bir kuramdır. Kuramın ortaya çıkışında, ikinci dünya savaşının ardından Amerika'da uygulanan sosyal etki araştırmaları oldukça önemli olmuştur. Şekil 1.'de Suskunluk Sarmalı Modeli'ne yer verilmektedir.



**Şekil 1 . Suskunluk Sarmalı Modeli - Kaynak:** Elisabeth Noelle-Neumann, "Spiral of Silence, A First Look at Communication Theory", New York, NY: Mc Graw Hill, 2009, 372–382.

Suskunluk sarmalı kuramı, temelinde toplum içerisindeki diğer bireylerin belirli konularla ilgili ne düşündüğünü temel alan sosyal ve psikolojik bir düşünce unsurunu barındırmaktadır. Suskunluk sarmalı kuramının çıkış noktasında Herbert Mead'ın sembolik etkileşim yaklaşımı etkili olmuştur. Herbert Mead, bireylerin herhangi bir kelime söylemeye dahi ihtiyaç duymadan bir takım jestlerle ortak bir sembolik anlama ulaştığı ve bu sayede iletişim kurabildiği varsayımını geliştirmiştir. Bu sayede bireyler, başkalarının kendileri hakkında ne söylediğini, ne düşündüğünü ve başkaları tarafından ne şekilde yargılanacağını iç dünyasında tasarlayabildiği bir sosyal doğaya sahiptir. Bireyler bu dışsal değerlendirmelerin sonucunda kendi fikir, düşünce ve görüşlerini toplum içerisindeki diğerlerinin (egemen görüşün) görüşüne göre değerlendirmekte ve bunun sonucunda hareket etmektedirler.

Sembolik etkileşim, empati kavramı ile aynı değildir ve bireylerin toplum içinde birbirlerini anlamalarını gerektirmez bunun yerine başkalarının bizlere nasıl tepki vereceğini öngörme yeteneğimizi ifade eder. Mead bunu “I” ve “Me” olarak isimlendirdiği iki şekilde ifade etmektedir. “I” olarak temsil edilen “ben” kendi kimliğimiz dâhilindeki bilincimizi ifade ederken, “Me” olarak ifade edilen “ben” ise, başkaları tarafından nasıl görüldüğümüz ve yargılandığımızla ilişkin benlik imgelerini barındırmaktadır ve bireyler sürekli olarak bu iki perspektif arasında geçiş yapmaktadır ( Noelle-Neumann ve Petersen, 2004).

Suskunluk sarmalı kuramı da bireylerin toplum içerisinde var olan egemen görüşün aksine bir görüşe sahip olmaları ya da toplumda yaygın olarak var olan düşünce ile kendi düşünceleri arasındaki tutarsızlığı hissettiklerinde izolasyon ya da toplumsal dışlanma korkuları nedeniyle sessiz kalma davranışı göstermelerini konu almaktadır. Elisabeth Noelle Neumann, Almanya’da gerçekleştirilen bir seçim öncesinde yapılan kamuoyu araştırmalarını konu alan çalışmasında oy kullanacak seçmen sayısının haftalar öncesinde, her iki parti için de neredeyse eşit olduğunu, fakat seçim yaklaştıkça bu eşitliğin bozulduğunu ve bir partinin diğerine göre artan bir biçimde daha yüksek seçmen sayısına sahip olmaya başladığına dikkat çekmektedir. Bunun nedeni ise, bireylerin toplumda var olan görüş akışını gözlemlemeleri ve kendilerini bu görüşe uyumlandırmalarıdır (Noelle-Neumann, 1984).

Elisabeth Noelle- Neumann ve Peterson (2004) kuramın temel savlarını şu şekilde özetlemektedirler:

- 1) İnsanlar, muhtemelen evrimlerinin bir gerekliliği olarak ve reddedilme korkusuna sahip olmalarından ötürü izolasyon korkusunu sürekli olarak yaşarlar.
- 2) Bireyler, çevrelerindeki diğer bireylerin davranışlarını sürekli olarak izlerler ve dikkatle hangi görüş ve davranış biçimlerinin kamu onayı ile ya da direnç ile karşılaştığını gözlemlerler.
- 3) Çoğu birey dışlanmaktan korktuğu için, sahip olduğu bir takım itirazları, görüşleri, düşünceleri hatta kahkahalarını bile toplum içinde açık bir şekilde ifade etmekten kaçınma eğilimindedir.
- 4) Bireyler, düşüncelerinin onayla karşılanacağını düşündüklerinde, inançlarını korkusuzca, özgürce, memnuniyetle ve sesli olarak söyleme eğilimindedir.

- 5) Bireylerin yüksek sesle ve tatminkâr konuşmaları, karşıt pozisyonun destekçilerine yönelik dışlanma tehdidini artırır ve bu bireyler toplum içinde fikirlerini gizleme eğilimine girerler. Bunun sonucunda egemen düşünce artarak ilerlerken bir sarmal süreci başlar ve bir grubun sesi baskın hale gelirken diğer grup sessizleşir.
- 6) Bireyler, çevrelerinde güven veren ve güçlü gissettiren davranışları gözlemlerler ve çevreleri tarafından atfedilen dışlanma tehditlerine karşı korku ve sessizlikle tepki verirler.
- 7) Kamuoyu zaman ve mekân ile sınırlıdır. Bir suskunluk sarmalı bir toplum üzerinde sınırlı bir süre boyunca salınır. Bu bağlam içinde bulunan toplumun uzun ya da kısa vadeli yönelimleri ile de ilgili olmaktadır.
- 8) Kamuoyu, sosyal bir kontrol aracı olarak hizmet eder ve dolaylı olarak sosyal uyumu güçlendirmeyi sağlar. Bir toplumda, sessizlik sarmalıyla bağlantılı olarak özellikle güçlü bir bütünleştirici baskı olduğunda, bu genellikle sessizlik sarmalını tetikleyen konunun veya tartışmanın sosyal uyum için özellikle büyük bir tehdit oluşturduğunu göstermektedir.
- 9) Aşırı durumlarda ise, bireyler belirli durumlar üzerine neredeyse yok denilecek kadar az bir dağarcık kullanarak görüş sergilerler ya da sözünün bile edemeyecekleri tabu inançlara sahip olurlar. Bunun nedeni de sosyal izolasyonun, son derece sert sinyallerinin olmasından kaynaklanmaktadır (Noelle-Neumann ve Petersen, 2004).

Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen suskunluk sarmalı kuramı toplum içerisinde yaşayan bireylerin çevrelerinde gerçekleşen bir takım olgulara yönelik geliştirdiği sessizlik davranışını konu edinmektedir. Bireylerin seslilik davranışı gösteremeyişinin nedenlerinden en büyüğü toplumsal açıdan dayatılan bazı baskılardır. Kuramın sosyolojik açıdan sessizliği açıklaması, aynı zamanda seslilik davranışının mikro düzeylerde de engellendiği durumların daha net biçimde anlaşılması konusunda bizlere yol gösterici niteliktedir.

Çalışmada çalışan sesliliğinin teşvik edilmesi, önündeki engellerin kaldırılması ve sesliliğin geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Bu kuramın da seslilik davranışına ne şekilde etki ettiğinin daha net bir biçimde anlaşılması açısından çalışmaya dâhil edilmesi uygun görülmüştür.



#### 4.2.4. Hirshman'ın kaçma ve konuşma kuramı

Hirshman (1970), çalışan sesliliğini kaçma ve konuşma kuramı dâhilinde ele aldığı çalışmada, çalışan bireylerin maruz kaldıkları huzursuzluk yaratan ve onlara kaygı veren durumlarda, bu durumdan kaçmayı düşünmek yerine, ilgili durumu pozitif bir yönde geliştirme ve değiştirme çabası gösterilmesi davranışını çalışan sesliliği şeklinde vurgulamaktadır. Çalışan bireyler iş yaşamlarında karşılıklarına çıkan sorunlara yönelik olarak farklı davranışlar sergilemektedirler. Bu davranışlar genellikle iki türde karşımıza çıkmaktadır ve yazar tarafından “Ayrılma- Sessizlik ve Sadakat” adı altında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki olan ayrılma, çalışan bireylerin problemleri durumlarla karşılaştıkları esnada işten soğumaları, işe duyarsızlaşmaları ve ilerleyen süre içerisinde de işten ayrılma davranışı göstermeleridir. Sessizlik durumunda ise, çalışanların karşılaşmış oldukları sorunu dile getirerek bu sorundan kurtulmaya yönelik bir çıkış yolu aramalarıdır. Bu davranışlardan hangisinin çalışan tarafından benimseneceği çalışan bireyin işe bağlılığı temelinde değişmektedir. Ancak, işe bağlılık düzeyi yüksek bireyler düşük bireylere nazaran memnun kalmadıkları durumları ve işin sorunlu yönlerini daha cesur bir biçimde dile getirebilmektedir (Hirshman, 1970).

Hirschman (1970)'a göre, örgütte memnuniyetsizliğinden ötürü ayrılma davranışı göstermeyen ya da aksi şekilde ses davranışına da sahip olmayan bir grubun varlığı daha söz konusudur. Bu grup yazar tarafından örgütlerine yüksek bir şekilde sadakat duygusu barındıran bireylerden oluşmaktadır. Sadakat, anlamı gereği, sessizlik olgusunu da içinde barındırmaktadır. Sadakat kavramı, yapmış oldukları işlerinden tatmin duymayan bireylerin işlerinden ayrılmayarak ve sessiz kalarak her şeyin daha iyi olacağı ve yoluna gireceği düşüncesiyle içinde buldukları duruma katlanmalarıdır. Bu durumda sessizlik davranışı ile sadakat davranışı eş anlamlı kavramlar olmakta ve bu kavramlar pasif ama yapıcı bir özelliğe de sahip olmaktadır. Yazar sessizliğin, sadakatle eş anlamlı, pasif fakat yapıcı bir tarafı olduğunu da ortaya koymaktadır (Kulualp, 2016).

Hirschman çalışanlara yönelik ayrılma, sessizlik ve sadakat şeklinde sınıflandırdığı ifade türlerini üç şekilde ifade etmektedir. Bunlar,

1)Bilinçsiz çalışanlar: Örgütü ilgilendiren hâlihazırda problemler hakkında düşünce yürütmeme, körü körüne ve yüksek bir sadakat güdüsüyle örgüte bağlı olan çalışanlar.

2) Bilinçli ve pasif çalışanlar: Sessiz kalarak, içinde bulunduğu duruma katlanarak acı çeken ve içinde bulunduğu durumun düzeleceğine inanan sadakat sahibi örgütlerine bağlı çalışanlar.

3) Bilinçli ve aktif çalışanlar: örgütsel problemler ve değişimler için ses çıkaran, örgütlerine sadakat besleyen çalışanlardır ( Kulualp, 2016).

Hirshman (1970)'e ait bu seslilik sınıflandırmaları sonrasında Rusbult ve diğer., (1982) tarafından ve Farrel, (1983) tarafından geliştirilmiş ve çalışanların işe yönelik koşullarının daha olumlu bir hale getirilmesini temel alan bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımlar, Hirshman'ın çalışan bireylerin sahip olduğu iş tatminsizliğinden ötürü gösterdikleri işten ayrılma, sadakat ve seslilik davranışlarının kapsamına ihmal kavramını da ekleyerek, çalışan sesliliği davranışını daha geniş ölçüde ele almaktadır. Böylelikle Hirshman (1970)'in sınıflaması olan “Ayrılma- seslilik ve sadakat” sınıflandırması “Ayrılma-Seslilik-Sadakat ve İhmal” olarak kategorize edilmiştir. Farrell (1983)'e göre örgüt içerisinde çalışan bireyler örgütün barındırdığı mevcut durumlardan memnun olmayabilmektedirler bu da çalışanların işlerinden soğumasına, işe yabancılaşmasına, işe gelmemesine, görevlerini ciddiye almamalarına ve iş gücü devrine neden olabilmektedir. Böyle bir durum, çalışanların ve örgütün başarısını azaltacak ve örgütü olumsuz yönde etkileyecektir. Farrell (1983) tarafından bu davranışsal durum ihmal etme (aldırış etmeme) olarak nitelendirilmektedir.

Rusbult ve diğer. (1982)'de çalışanların ayrılma ve seslilik göstermeye yönelik davranışlarını aktif tepkiler olarak ele almaktadır. Ayrıca, sınıflandırmaları doğrultusunda sadakat ve ihmal içerikli çalışan davranışlarını ise pasif ve işlevsel olmayan tepkiler olarak öne sürmektedirler. Çalışan memnuniyetsizliği ve düşük iş tatmininden kaynaklanan ve iki aktif tepki olan ayrılma ve seslilik davranışlarından sadece seslilik, örgütte mevcut ya da muhtemel olan sorunları belirleme ve çözmeyi, bu sayede süreçsel bir iyileştirmeyi ve örgüte katkı sağlamayı temel alan işlevsel bir tepkidir.

Seslilik davranışının haricinde sergilenen diğer üç tepki biçimini oluşturan ayrılma, sadakat ve ihmalde ise, çalışanlar memnuniyetsizlikleri karşısında sessiz kalmakta ve içinde bulunulan durumun iyileştirilmesine ya da işe yönelik sorunların giderilmesi konusunda çaba göstermemektedirler. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin, çalışanlarının işe yönelik memnuniyetsizliklerini, aktif ve işlevsel bir tepki olan sesliliğe dönüştürmelerine yardımcı olmaları son derece önem teşkil etmektedir (Rusbult ve diğer., 1982).

Çalışan sosliliği konusunda yazında yapılan çalışmalar ele alındığında kavrama ilişkin olarak bazı sınıflandırmalar karşımıza çıkmaktadır. Kavrama yöenlik olarak yazında karşımıza temel olarak çıkan iki farklı sınıflandırma ile ilgili bilgilendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

### **4.3. Çalışan Sosliliği Davranışına İlişkin Sınıflandırmalar**

#### **4.3.1. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun sınıflandırması**

Yazında gerçekteştirilen çalışmalar doğrultusunda çalışan sosliliği kapsamında değinilen iki sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'a ait sınıflandırmadır. Yazarlar çalışan sosliliği ile ilgili olarak üç boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar, kabullenici soslilik boyutu, savunmaya yönelik soslilik boyutu ve son olarak da örgüt yararına olan prososyal soslilik boyutudur.

##### **4.3.1.1. Kabullenici soslilik boyutu (çoğunluktan haberdar olmama)**

Çoğunluktan haberdar olmama durumunda çalışan bireylerin neredeyse hiçbir iş ortamı ve iş yeri koşullarından memnun değildir fakat bireyler yalnızca kendi görüşlerinin bir farklılık yaratacağını düşünerek diğer çalışma arkadaşlarının görüşlerini umursamaz.

Bunun sonucunda hâlihazırda var olan sorunlar ve durumlar aynı şekilde devam edecek ve grup ve üyeleri arasındaki memnuniyetsizlik de giderek artacaktır. Bu durum daha çok kabul gören bir sosliliği nitelermektedir bunun nedeni de çoğunluktan haberdar olmamanın genel açıdan kabul görmüş olması ve yanlış kararların kendini yinelemesidir (Van Dyne ve diğer., 2003).

##### **4.3.1.2. Savunmaya yönelik soslilik boyutu**

Bu boyutlardan ikincisi ise, savunmaya yönelik sosliliktir. Bu soslilik türü örgütün çıkarına olan sosliliğin tersine, bireysel açıdan korumacı, iş yerinde yaşanan oluşuz durumları genellikle dışsal temelde değerlendiren, dış kontrol odaklı ve sorumluluktan

kaçınan bir yaklaşıma sahiptir. Bunun sonucunda çalışan bireyler, cezalandırılma ya da işten çıkarılma kaygısıyla işyerlerinde kendilerini korumaya yönelik davranışlar sergilemekte ve öz güvenlerini yitirmektedirler. Böyle bireyler, istenmeyen stres verici durumların ve sorunların dayattığı gerilimden ve kaygılardan sıyrılmak adına kendini kandırmakta ve gerçekleşen olumsuz durumların sebebini bir başkasını suçlayarak gösterebilmektedir. Bireyler bunu çoğunlukla bilinçsiz bir biçimde ortaya koymakta ve bireysel açıdan koruyucu stratejiler geliştirmektedir. Örneğin, çalışan bireylerin iş yerinde yaşadıkları negatif bir durumun nedeni olarak hiç ilgisi olmasa da bir başkasını suçlaması çarpıtmaya yönelik bir savunma sesliliği olurken, çalışan bireylere kaygı ve rahatsızlık veren durumların bilinçaltı düzeyde baskılanıp, göz ardı edilmesi de bastırmaya yönelik bir savunma sesliliği olarak düşünülebilmektedir (Van Dyne ve diğer., 2003).

#### **4.3.1.3. Örgüt amaçlarına hizmet eden seslilik boyutu (prososyal seslilik)**

Bu boyut seslilik davranışını diğer-merkezli olarak da kabul etmekte ve örgütün amaçlarına daha etkili ve iyi hizmet edebilmesi için değişimin gerekli olduğu savunusunu yapmaktadır. Bireyler örgütlerinin yararı için, bilinçli ve istekli bir biçimde proaktif olarak görüşlerini ve eleştirilerini sunmakta ve bunun için emek harcamaktadırlar. Bu tip bir davranış, örgütsel kurallara ve iş tanımına bağlı kalınmadan sergilenen ekstra davranışları da içermektedir ve temel amacı örgütte bulunan diğer bireylere ve örgüte yarar sağlamaktır (Van Dyne ve diğer., 2003).

Tablo 4'te çalışan sesliliği alt boyutlarına yönelik davranışsal boyutlar ve örneklere yer verilmektedir.

**Tablo 4. Çalışan Sessliliği Alt Boyutlarına Yönelik Davranışsal Boyutlar ve Örnekler**

Davranış Boyutu Çalışan Güdüsü	Çalışan Sessliliği
<b>Serbest Davranış</b> İtaate dayalı olarak bir fark yaratamayacağı hissi	<b>KABUL EDİLMİŞ SESLİLİK</b> İtaate dayalı destekleyici fikirlerin ifade edilmesi ve bir fark yaratmak için öz yeterliliğinin düşük olması düşüncesinden dolayı grupla aynı görüşü paylaşmak.
<b>Öz korumacı Davranış</b> Korkuya dayalı olarak gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi	<b>SAVUNMA AMAÇLI SESLİLİK</b> Korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini korumak için başkalarına yönelik fikirler önermek.
<b>Diğer Merkezli Davranış</b> İşbirliğine dayalı olarak dayanışma ve özveri(özgecilik) hissi	<b>ÖRGÜT YARARINA SESLİLİK</b> İşbirliğine dayalı olarak sorunlara çözüm önerileri sunmak ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önermek.

**Kaynak:** Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.

#### 4.3.2. Liang, Fahr ve Fahr (2012)'ın sınıflandırması

Çalışan sessliliğine yönelik geliştirilen bir diğer sınıflandırma ise, Liang, Fahr ve Fahr (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, çalışan sessliliğini teşvik edici sesslilik ve engelleyici sesslilik olmak üzere iki kategoride ele almışlardır. Aşağıda çalışan sessliliğine ilişkin sınıflandırmalara kapsamlı şekilde değinilmektedir.

##### 4.3.2.1. Teşvik edici sesslilik

Van Dyne ve LePine'nin (1998) ses tanımlaması dahilinde Liang ve diğer., (2012) teşvik edici sesi, çalışanların iş birimlerini veya örgütlerinin genel işleyişini geliştirmek amacıyla yeni fikirleri veya önerileri ifade etmesi olarak tanımlamaktadır. Teşvik edici sesin statükoyu değiştirmeye yönelik öneriler sunması yönüyle oldukça zorlayıcı bir durum olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel anlamda yenilikçi çözümlere ve örgütü iyileştirme önerilerine eşlik ettiği için bu ses gelecekte var olması beklenen örgüt işleyişini ilgilendiren ideal durumların nasıl olması gerektiğini konu almaktadır.

#### 4.3.2.2. Engelleyici seslilik (yasaklayıcı seslilik)

Teşvik edici sesin aksine engelleyici ses çalışanların iş uygulamaları, olaylar veya örgütlerine zararlı olan çalışan davranışları hakkındaki endişelerini ifade etmektedir. Engelleyici ses yasaklayıcı ses olarak da nitelendirilmekte ve örgütsel işleyişin sağlıklı olması açısından, organizasyon için önemli bir işlev görmektedir. Bu tür seslilik, önceden kestirilmesi zor olan problemlerin çözülmesi, endişe verici ve sorunlu girişimlerin engellenmesi konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bazı örgütsel ortamlarda, engelleyici ses potansiyel olarak teşvik edici sestten daha etkili olabilmektedir, bunun nedeni yenilikçi fikirler ve çözümlerin geliştirme sürecinin önemli miktarda zaman ve çaba gerektirmesindedir, buna karşın, engelleyici sesin “yasaklayıcı” yönü yaşanacak sorunlara ilişkin problematik faktörleri önlemeye çalışarak süreçsel kayıplara engel olmaktadır (Liang ve diğer., 2012).

Tablo 5.'de teşvik edici ses ve engelleyici ses arasındaki ortak yönler ve farklılıklara değinilmektedir.

**Tablo 5. Teşvik Edici Ses ve Engelleyici Ses Arasındaki Ortak Yönler ve Farklılıklar**

Ortak yönler		Resmi iş tanımlarında belirtilmemiştir ve bu nedenle “ekstra rol” dür. • İş biriminin veya örgütün işleyişine yardımcı olur ve bu nedenle “yapıcıdır”. • Çalışma birimine ya da örgüte yarar sağlama motivasyonu geliştirir bu nedenle çalışanların örgütlerine karşı sorumluluk ve yapıcı tutumlarını yansıtmaktadır.	
		Teşvik edici Seslilik	Engelleyici (Yasaklayıcı Seslilik)
Farklılıklar	Davranışsal İçerik	• Statükonun nasıl geliştirileceğine dair yeni fikirleri veya çözümleri ifade eder.  • Gelecek odaklıdır; Gelecekte işlerin nasıl daha iyi bir biçimde yapılabileceğine işaret eder.	• Örgüt için zararlı ve problemleri olan davranışlar, uygulamalar ve olaylar ile ilgili mevcut veya muhtemel endişeleri ifade eder.  • Geçmiş veya gelecek odaklıdır; statükoyu olumsuz etkileyen veya gelecekte zararlı bir etkisi olabilecek zararlı faktörlere dikkat çeker.
	İşlevsellik	• Kuruluşun daha iyi olabilmesi için gerekli yol gösterici durumlara dikkat çeker.	• Kuruluş için zararlı ve problemleri faktörlere dikkat çeker.
	Öneri ve Çıkarımlar	• Kısa vadede örgütteki diğer bireyleri tatmin etmeyen değişiklikler meydana getirebilecektir, ancak bu iyileştirmeler sonuçta tüm örgütsel topluluğa fayda sağlayacaktır.  • Önerilen iyileştirmelerin arkasındaki iyi niyet, pozitif şekilde kabul edilir ve yorumlanır.	• Zararlı faktörlere dikkat çeker ve sonuç olarak sorumluların başarısızlığını ima eder.  • Zararlı ve problematik faktörlere dikkat çekmenin arkasındaki iyi niyet, süreçte ortaya konulan potansiyel olumsuz duygular nedeniyle kolayca anlaşılabilir, olumlu yorumlanamayabilir.

**Kaynak:** Liang, J., Farh, C. I., ve Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1): 75.

Çalışan sosliliği davranışı bir takım etmenlerden etkilenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu davranışı etkileyen bazı unsurlara yer verilecektir.

#### 4.4. Çalışan Sosliliği Davranışını Etkileyen Etmenler

Yazında gerçekleştirilen bazı çalışmalar beş faktör kişilik özelliklerinin ses davranışı ile ilişkili olabileceği görüşünü desteklemektedir. “Büyük Beş Kişilik” tipleri olarak kategorize edilen faktörler, bireysel ölçüde kimliği tanımlamaya yönelik gündeme gelmiş olan ve farklı kişilik tiplerini bütünsel bir çerçevede ele almamıza olanak sağlayan gruplamalardır. Bu kişilik tipleri a) bireylerin sahip oldukları duygusal denge durumunu konu alan ve kişilerin ne derece kaygı, depresyon, stres, sinirlilik gibi olumsuz duygular geliştirmeye meyilli olduğunu ifade eden nörotiklik, b) bireyin ne düzeyde yeni görüş ve düşüncelere açık olduğunu ve yaşamında çeşitliliğe, hayal gücüne ve olaylara karşı yüksek duyarlılıkla yaklaşıp yaklaşmadığını vurgulayan deneyime açıklık, c) bireylerin yaşamlarında düzenli, planlı, amaçlarına sadık, davranışları üzerinde kontrol kurabilen, dikkatli, azimli ve başarı odaklı olduğuna dikkat çeken öz disiplin, d) kişilerin çevrelerindeki diğer bireylere olan yaklaşımlarında ne derecede dostça bir yaklaşım benimsediğini ele alan, diğerleriyle yakın ilişkiler kurabilme, işbirliğine açık olma, kararlara katılmaya ve alınan kararlara onaylamaya elverişli olma durumunu ifade eden uyumluluk ve son olarak da e) bireylerin girişken olma, sosyal ilişkilere önem verme, heyecan verici durumlar yaratma, konuşkan ve sevecen olma gibi olumlu duygulara sahip olma düzeyini vurgulayan dışa dönüklük ’tür. Büyük beş kişilik tipi ile ilgili olarak çalışan bireyleri konu alan birçok çalışma ele alınmıştır. Bu alışmalar özellikle hangi kişilik tipinin iş performansının artışında etkili olduğuna dikkat çeken çalışmaları kapsamaktadır. İlgili çalışmalardan satış personelleri üzerinde gerçekleştirilen bir meta analiz alışması (Barrick ve Mount, 1991) tüm iş kollarında görev alan farklı sektör personellerinin geniş çoğunluğunun iş performansı üzerinde kişilik faktörlerinin oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özellikle dışadönüklük olarak nitelendirilen kişisel faktörün satış ve yönetsel birimlerde bireylerin iş performansını doğrudan etkilediği göze çarpmaktadır. Yazarların (Barrick ve Mount, 1991) gerçekleştirmiş oldukları diğer bir meta analizde ise, uyumluluk, deneyime açıklık ve nörotiklik kavramları birçok olumlu performans çıktısı ile ilişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Düşük nörotiklik olarak düzeyi iş performansı ve takım ilişkilerinin güçlü bir belirleyicisi iken, deneyime açıklık faktörü iş uzmanlığı ve iş



alanında yeterliliğin bir belirleyicisi durumundadır aynı zamanda, uyumluluk faktörü de çalışma takımlarındaki bireylerarası ilişkilerin bir yordayıcısıdır.

Çalışan sesliliği aynı zamanda yüksek proaktif kişilik ile de ilişkilendirilmektedir. Yüksek proaktif kişiliğe sahip bireyler, çalışma alanlarında yüksek standartlar belirlemeye ve mevcut tüm kaynakları bu standartlara ulaşmak için kullanmaya meyillidirler. Proaktif davranışlar, potansiyel problemleri ortaya çıkmadan önce bunları tahmin etmeye dayalıdır, (Bateman ve Crant 1993) ve ses davranışı da potansiyel problemleri tanımanın ve üst düzey meslektaşları ve yöneticileri bunlardan haberdar etmenin bir sonucu olmaktadır. Bu nedenle, proaktif insanlar potansiyel fırsatları ve sorunları tespit etmek için büyük çaba sarf etmektedir ve potansiyel çözümleri önermede daha aktiftir.

Kavramı etkileyen bir diğer kavram ise, utangaçlıktır. Utangaçlık bireylerin, her türlü sosyal etkileşimden uzaklaşma ve sosyal alanlarda bulunmakta kaçınma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Pilkonis, 1977). Sheppard ve Arkin (1990)'a göre utangaç bireyler sosyal kaygılarıyla aktif olarak başa çıkabilmek adına çevrelerindeki sosyal ağları içinde yer alan diğer bireylerle etkileşime geçebilecekleri görüşmeler ve toplantılar düzenlemeli ve güven duygularını geliştirecek faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Utangaç bireyler, ilişkilerinde yaşadıkları çekingenlik ve sosyal kaygıların bir getirisi olan problemlerle başa çıkmalarının güçlüğü nedeniyle ses davranışı geliştirmede özellikle proaktif ses davranışı göstermede zorluklar yaşayacaktır, bu bireyler kabullenici ses davranışı göstermeye daha meyilli olabileceklerdir. Crant ve diğer., 2011) in çalışma bulguları da utangaçlığın ses davranışı geliştirme ve yaratıcı öneriler sunma durumları ile negatif yönlü bir ilişkisinin varlığına dikkat çekmektedir.

Öz gözlemcilik de çalışan sesliliğini etkileyen öncüllerden bir tanesidir. Fuller ve diğ., 2007'nin gerçekleştirdiği ve 310 hemşire ve sağlık teknikerini örnekleme dahil ettiği çalışmasının sonuçlarına göre yüksek öz gözlemcilerin düşük öz gözlemcilere kıyasla iş yerinde seslerini başkalarını özellikle de üstlerini etkilemek üzere bir izlenim yönetimi taktiği olarak kullandıkları ve bunun sonucunda da yöneticilerin bu davranışı daha yüksek performans değerlendirmesiyle karşıladığı vurgulanmaktadır ayrıca yüksek öz gözlemciler üstlerini etkilemek amacıyla daha çok yapıcı ses davranışına başvurmakta ve sahip oldukları geniş sosyal ağları aracılığıyla da bu davranışlarını çalışma arkadaşları ve örgütteki, diğer bireylere aşılantıdırlar. Bu çalışmanın sonucu Crant ve diğ. (2011) ile Stamper ve Van Dyne (2001)'in çalışmaları ile de doğrulanmaktadır.

Çalışan sesliliğinin öncüllerinden bir tanesi de psikolojik güvendir. Çalışanların belirli bir davranışa yönelik tutumsal değerlendirmelerini etkileyen önemli bir faktör, davranışların sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olacağına inanıp inanmamalarıdır. Bireysel açıdan ses davranışı bir inisiyatif alma durumudur ve bu durum işyerinde daha fazla göze çarpma gibi olumlu sonuçlarla ya da sürekli sorunlara dikkat çeken “hata bulucu” olarak anlaşılacak gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Sesin tutumsal bir değerlendirmesini yapmak üzere, çalışanlar genellikle “rüzgarı okumak” biçiminde tabir olunan ve işyerinde bireylerin kendilerini ifade etmelerinin ne kadar uygun olduğunu belirlemeyi niteleyen bir duruma başvurarak, yöneticileri, danışmanları ve diğer çalışma arkadaşlarının içinde bulunduğu kişisel ağlarına yönelmektedirler (Dutton ve diğer., 1997). Psikolojik güven, bireylerin kendilerine özgü çevrelerinde, kişisel düşüncelerini ifade etmede endişe, utanma ya da cezalandırılma düşüncesine sahip olmamalarını ifade eden bir psikolojik durumu nitelendirmektedir (Zhang ve diğer., 2010). Çalışanlar görüşlerini ifade etme korkusundan ve endişelerinden kurtulduklarında, konuşmanın algılanan maliyetleri en aza inmektedir, bunun sonucunda ise, sesin faydaları maliyetlerden daha ağır basmakta ve sese ilişkin bireylerde daha olumlu bir değerlendirme düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, psikolojik güvenin yeterli olmadığı durumlarda, çalışanlar kendilerini özgürce ifade edemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu düşünce ile uyumlu olarak, psikolojik güven algısı, çalışan sesliliğini harekete geçirmek üzere etkin bir role sahiptir (Ashford, Rothbard, Piderit ve Dutton, 1998; Edmondson, 1999; Kahn, 1990) . Yazında konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen bazı çalışmalar aynı zamanda psikolojik güven algısının restoran zincirlerinde yönetsel açıklık ve çalışan sesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini (Detert ve Burris, 2007) ve psikolojik güvenin etik liderliğin ses üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009).

Katılımcı örgüt iklimi de çalışan sesliliği kavramı üzerinde etki sahibi olan bir diğer kavramdır. Katılımcı örgüt ikliminin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar ses çıkarma davranışına ilişkin sonuçların grup üyelerince güven teşkil ettiği düşüncesindedirler ve bu iklim genellikle çalışanların desteklenmesini ve onların çalışma gruplarına ve yerel politikalara daha etkili uyum sağlamasını amaç edinen yöneticiler tarafından çalışanlarına sunulan (yukarıdan aşağıya bir akış izleyen) bir unsurdur.

Lee ve diğer. (2014) ‘nin 550 çalışan ve yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışma bulguları da güçlü katılımcı iklime sahip örgüt çalışanlarının prososyal ses davranışını

daha çok benimserken, savunmacı ve kabullenici ses davranışlarını daha az benimsediği yönünde bulgular içermektedir. Yüksek katılımcı örgüt iklimi, bireylerin prososyal ses davranışlarını ifade etmede onlara daha özgür bir ortam sunarak, bireyleri, kendilerini olası risklerden korumaya almalarına neden olan savunmacı ses ya da onları işi bırakmaya veya emekli olmaya yönlendiren kabul edilmiş seslilik davranışlarından uzak tutmaktadır (Lee ve diğer., 2014).

Bununla birlikte Tangirala ve Ramanujam (2008)'in süreçsel adalet iklimi, çalışan sesliliği ve çalışma koşulları üzerine gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre ise, bireyler arası faktörler ve çalışma durumlarını kapsayan çalışan sesliliği değişkenleri arasında süreçsel adalet iklimi de aracı bir rol oynamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, süreçsel adalet iklimi özellikle bireysel olmayan, grup üyelerini temel alan bir düzeyde olduğunda çalışanların kişilik özelliklerine de katkıda bulunarak ses davranışlarını ve karara katılımlarını arttırmakta ve bireyin ses çıkarma davranışı sergilemesine engel olan bir takım kişilik özelliklerini (uyumluluk, nörotiklik, içe dönüklük) de baskılayarak grup ölçütünde daha etkili ve güçlü çalışma koşulları yaratılmasına olanak sağlamaktadır.

Çalışan sesliliğini etkileyen etmenlerin yanı sıra yazında bu kavramın etkilediği bir kısım unsurlar da bulunmaktadır. Bu unsurlara aşağıda yer verilmektedir.

#### **4.5. Çalışan Sesliliğinin Etkilediği Etmenler**

Çalışan sesliliği örgütsel öğrenme üzerinde oldukça etki sahibidir. Çalışanların ses davranışı göstermedeki istekliliği, çalıştıkları örgüt ile ilişkili olarak, teşvik edici ses davranışına etki etmektedir. Teşvik edici ses davranışı örgütün içinde bulunduğu olumsuz durumlar ve gerçekleşmesi muhtemel hatalar üzerinde düzeltici ve iyileştirici bir etkiye sahiptir. Çalışanların teşvik edici sese ilişkin olarak örgüte yeni bilgiler sunması ve fikirlerini olumlu yönde ifade etmeleri örgütsel öğrenme açısından önem teşkil etmektedir. Bu sayede aynı zamanda yönetsel süreçlerdeki problem ve aksamalar da giderilmektedir (Detert ve Burris, 2007).

Çalışan sesliliğinin iş performansı üzerindeki etkisi de olumlu yöndedir. Özellikle rol içi performans üzerinde olumlu çıktılara sebebiyet vermektedir.

Çalışan sesliliğinin yüksek olduğu durumlarda yüksek performansın da bunu takip edeceği ileri sürülmektedir. VanDyne ve Le Pine (1998)'in 597 çalışanı örnekleme dâhil

ettikleri ses ve rol davranışlarına yönelik çalışma sonucunda daha fazla ses davranışına sahip bireylerin denetçilerden daha yüksek rol içi performans puanları aldıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma sesin kullanımının çalışanların yaratıcılığı ve rol performanslarının gelişimi üzerinde etkili olduğunu savunmakta ve olumlu değişiklikler yapma amacıyla önerilerini dile getiren çalışanlar daha fazla motive olmaktadır. Ses davranışı, özellikle çalışanların öneride bulunma tutumlarını da geliştirerek, çalışma kapasitelerini arttırmaktadır (Van Dyne ve diğer., 1994).

Çalışan sesliliği, sadece rol içi performans üzerinde değil, aynı zamanda ekstra rol davranışları olarak da isimlendirilen vatandaşlık davranışlarının gelişimiyle de yakından ilgilidir. Ses davranışının yüksek seviyede olduğu bireyler, iş yerinde daha fazla sayıda kaynağa erişim göstermektedir ve bu da çalışanların üretkenliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede bireylerin örgütlerinin yararı için daha fazla zaman harcama ve meslektaşlarına yardımda bulunma gibi ekstra rol davranışları da gelişim göstermektedir (Fuller ve diğer., 2007).

Ses davranışının olumlu şeklide etkilediği unsurlardan bir diğeri de örgütün etkinliği ve verimliliğidir. Örgütün etkililiği ve verimliliğinin artışındaki etkili unsurlardan biri çalışanların önerilerini, bilgi ve fikirlerini saklamadan ifade etmesi sonucu karar mekanizmalarının daha aktif ve çözüm odaklı çalışmasıdır. Bu nedenle ses davranışının geliştirilmesi örgütlerde üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmelidir (Rees ve diğer., 2013).

Çalışan sesliliği bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını da arttırmaktadır. Özellikle yukarı doğru iletişimin gerçekleştiği örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler sorunlar hakkında görüş alışverişinde bulunma fırsatına sahiptir. Bunun yanı sıra çalışanlar belirli konularda problem çözme fırsatına da sahip olmaktadır. Örgütü ilgilendiren problemlere çalışanlar tarafından yukarı doğru geri bildirimler sağlanmaktadır. Bölüm yöneticileri, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler, yukarı doğru iletişimin potansiyel alıcılarıdır. Böyle bir durum çalışanlar üzerinde yöneticiler tarafından onlara ve görüşlerine değer verildiği algısına destek vermekte ve çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Ruck ve diğer., 2017).

Çalışan sesliliği davranışı ve bu davranışın çıktılarını konu edinen farklı bir araştırma ise, iş stresi, iş performansı ve rol içi performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma sonuçları ses davranışının özellikle rol içi performans ve yaratıcılıkla güçlü bir pozitif

ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Sessizlik, çalışanların performanslarını arttırarak, kaynak edinimini ve korunumunu geliştirmektedir. Aynı zamanda yapılan meta-analitik inceleme sonucunda sessizliğin, işyeri stresi ve güvensizlik ve dağıtım adaletsizliği gibi durumlarla da olumsuz yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Ng ve Feldman., 2012). Hunton ve diğer. (1996)'nin çalışan sessizliği ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışma bulguları da çalışan sessizliğinin baskılandığı ya da göz ardı edildiği çalışma ortamlarında üretkenliğin %41 oranında düştüğünü ortaya koymaktadır. Yine Whiting ve diğer., (2012)'nin ortaya koyduğu araştırma da özellikle sessizlik davranışının güvenilir bir birey tarafından gündeme getirildiği, davranışı gerçekleştiren bireyin alanında uzmanlık sahibi olduğu ve değişim sürecine olumlu bir katkıda bulunduğu durumlarda çalışanlara yönelik rol içi performansın daha güçlü bir hal aldığına değinilmektedir.

Çalışmada bir sonraki bölümde ses davranışına ilişkin yönetsel değerlendirmeler ve çıkarımlara yer verilecektir.

#### **4.6. Ses Davranışına Yönelik Yönetsel Değerlendirme ve Çıkarımlar**

Yöneticilerin, çalışanların ses davranışlarına yönelik yönetsel değerlendirmeleri farklı yazarlarca farklı sınıflandırmalara maruz kalmıştır. Bunlardan ilki Dutton ve Ashford (1993) tarafından mülakata yönelik tanımlamaları içeren ve başarılı ya da başarısız olarak isimlendirilen ses davranışlarıdır. Çalışma bir takım ses taktiklerinin diğer ses çıkarma davranışları (taktikleri)ne kıyasla yöneticiler açısından dikkate alınmada ve kabul görmede daha etkili olduğu ve daha başarılı bulunduğu savunusunu yapmaktadır. Bu taktikler doğrudan yönetime yapılan, sağlam ve mantıksal kurgular içeren bir iş planı ile entegre edilmiş, örgütün değerlerini temel alan ve uygun amaçlara yönelik kazanç sağlamayı ve örgütün pazar payını arttırmayı hedefleyen taktiklerdir. Bu taktikler zamanlama ve amaçlar açısından çok detaylı hazırlanmalı ve gerçekçi sonuçlar ortaya koymayı hedeflemelidir. Aynı zamanda iş planları, ses davranışı sergileyen bireyler tarafından örgütsel normları, biçimselliği ve orijinal bilgileri de derleyerek bu unsurları örgütü oluşturan birimler ve örgüt içi diğer bireylerin görüşleri ve kamusal kanallarla da desteklemelidirler.

Kassing (2002) ise, çalışanlara yönelik muhalif görüşlerin ortaya koyulmasında beş taktiğin işe yararlılığından söz etmektedir. Bunlar;

- 1) Dolaysız ve gerçekçi bakış açısı sergileme,

- 2) Zaman içinde aralıklarla tekrar eden sorunların neler olduğunu ortaya koyma,
- 3) Bu sorunları tetikleyen unsurların ne şekilde çözümlenebileceğine ilişkin planlar hazırlama,
- 4) Denetçiden ziyade, bu sorunların komuta zincirinin üst kısımlarında bulunan bireylere iletilmesini sağlama ve
- 5) Yönetimden sorunlara ve çözüm önerilerine ilişkin en kısa sürede cevap alabilmek adına, sürecin hızlanmasına katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunma.

Tüm bu sınıflandırmalar örgütsel işleyişe bütünüyle katkıda bulunacak ve aynı zamanda çalışan bireylerin imajları ve güvenilirliklerini de arttıracak ses değerlendirmelerini barındırmaktadır. Bu sınıflandırmalara ek olarak, Burris (2012) ise, ses davranışlarına yönelik yönetsel değerlendirmeleri iki kategoride ele almaktadır. Bunlardan ilki, destekleyici ses davranışıdır. Destekleyici ses davranışı statükoyu destekleyici ve ona yönelik yapıcı eleştiriler sunar niteliktedir. Destekleyici ses, hâlihazırda var olan örgütsel politika ve yönetmeliklerin korunmasını savunmaktadır ve bu tip bir yapıcı ses davranışı örgütsel kararların alınmasındaki süreçlerde rutin bir katılımı da beraberinde getirmektedir. Destekleyici ses davranışında bireyler önceden planlanan bir uygulamanın yerine getirilmesi ya da iyileştirilerek, yeniden düzenlenmesi gibi durumlarda karar verme sürecine katkıda bulunmaktadır ya da belirli bir işin yapılışıyla ilgili olarak işin bağlamına yönelik farklı fikirleri değerlendirip, bu fikirleri ani ve hızlı bir biçimde değil de yavaş ve zamana yayılmış bir şekilde uygulamaya koyma eğilimindedirler. Buradan da anlaşılacağı gibi statükoya karşı dengeleyici ve düzenleyici bir duruş sergileyen destekleyici ses proaktif olmaktan çok reaktif bir konumdadır. Bu şekliyle, örgüt içinde bir çatışmanın tarafı olmaktan çok, güçlü bir vatandaşlık davranışını ön plana çıkaran bir durumla ilişkilidir (Burris, 2012). Buna ek olarak, destekleyici ses, bireylerin kendi fikirlerinin yürümeyeceği düşüncesi ya da statükonun dikkate alınan diğer alternatiflerden daha üstün bir görüşe sahip olduğu inancından da kaynaklanabilmektedir.

Destekleyici sesin yanı sıra Burris (2012) çalışanların kullandığı zorlayıcı ses kavramına da dikkat çekmektedir.

Zorlayıcı ses, bireylerin düşüncelerinin yöneticilerin bakış açılarıyla kişisel olarak çatıştığı veya yapısal olarak daha agresif durumlar içeren ses davranışlarını kapsamaktadır ve bu ses, genellikle yöneticilerin olumsuz tepki vermesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, destekleyici ses davranışı gösteren bireylere kıyasla, daha zorlayıcı ses davranışı

gösteren çalışanlar, hem dile getirdikleri fikirlerine verilen yönetsel onay düzeyi hem de fikirleri öneren bireylerin performans değerlendirmeleri açısından yöneticilerden daha güçlü bir dirençle karşılaşabilmekte ve örgüte daha az sadakat taşıdığı izlenimi yaratabilmektedirler. Zorlayıcı ses davranışında bulunmak, örgütsel birliği kırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak üzere geliştirilen kolektif bağlılığı yıpratmak olarak nitelendirilebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000) ve bunun sonucunda yöneticiler çalışanların kendileri hakkında görevlerini aksattıkları ya da kurumsal hedeflere bağlı kalmadıkları görüşünü benimseyebilmektedirler. Zorlayıcı ses kullanan çalışanlar kullandıkları sesin katılığı ve problem yönelimli olması nedeniyle destekleyici öneriler sunan bireylere kıyasla daha düşük performans değerlendirmelerine ve görüşlerinin daha düşük ölçüde dikkate alınmasına zemin hazırlamaktadırlar. Ayrıca, zorlayıcı ses kullanımı yalnızca belirli bir çalışan veya grupta ilgili görev ve rutinlerle ilgili olsa da, örgüt içi görev çatışmasını da beraberinde getirerek ilişkiler arası bir bozulmayı da tetikleyebilmektedir, bu da performansın düşmesine neden olabilecektir (Burris 2012).

Çalışan sesliliği birçok unsurdan etkilenmektedir. Bunlardan bir tanesinin de psikolojik güven olduğu belirtilmiştir. Yazında karşımıza çıkan birçok deneysel çalışma, bireylerin bir davranışta bulunmadan önce o işe yönelik potansiyel fayda ve maliyetleri karşılaştırdıklarını göstermektedir. (Ashford, ve diğer., 1998; Ashford ve Tsui, 1991; Detert ve Burris, 2007; Morrison ve Rothman, 2009). Bireyler algıladıkları maliyetlerin algıladıkları faydalardan daha büyük olduğu sonucuna vardığında bazı davranışları gerçekleştirmekten kaçınmaktadırlar (Detert ve Burris, 2007).

Çalışanlar “seslerini çıkardığında” diğerleri (örneğin, denetçiler, çalışma arkadaşları) onları yersiz eleştiri yapan bireyler ya da boş konuşanlar olarak nitelendirebilmektedirler. Bu tip bir durumda bireyler çevrelerindeki çalışma arkadaşlarının, üstlerinin ya da deneticilerinin desteğini kaybetme riski ile karşı karşıya gelmektedirler.

İş ve çalışma ortamları ile ilgili yaptıkları eleştirileri ve memnuniyetsizliklerini dile getirmelerinin bir sonucu olarak ilgili bireyler, düşük performans değerlendirmesi, görev sonlandırılması ya da pozisyonel açıdan bir indirgemeye karşılaşabilmektedirler (Ashford ve diğer., 2009). Çalışanlar bu güvene sahip olduklarında korkusuz bir biçimde memnuniyetsizliklerini dile getirebilmekte ve ses çıkarmaya daha fazla motive olmaktadır aksi halde korku ve güvensizlik duyguları bireyleri hissettikleri fikirleri paylaşmaları ve kaygılarını ifade etme konusunda alıkoymaktadır. Çalışanlar, korku ve

kaygıya sahip olmadıkları ve düşüncelerini özgürce dile getirebildikleri durumlarda psikolojik güven duygusu yüksek olmaktadır ve seslilik olarak nitelendirilen ifade etme durumunun maliyeti minimuma inmektedir (Ashford ve diğer., 1998; Detert ve Burris, 2007; Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Liang ve diğer., 2008; Morrison ve Rothman, 2009; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Wu Weiku, 2012;).

Bu çalışmalara ek olarak 239 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında Liang ve diğer. (2008)'de çalışanların psikolojik güven düzeyinin sesliliğe yönelik engeli ortadan kaldırdığı ve özellikle prososyal seslilik olan örgüt yararına sesliliği ön plana çıkardığına değinmektedir. 222 denetici üzerinde gerçekleştirilen çalışma bulgularına göre ise, psikolojik güven etik liderlik ve çalışan sesliliği değişkenleri arasında aracı bir role sahip olmaktadır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Wu Weiku ve diğer. (2012)'nin gerçekleştirdiği diğer bir çalışmada da psikolojik güven ses çıkarma üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir.

Tüm bu değerlendirmeler ve yazında yapılan öncül çalışmalar ışığında çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H2: Psikolojik güven çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*

Sesin duyurulması örgütlerde rol performansı üzerinde de etkili olmaktadır. Özellikle prososyal ses davranışı ile memnuniyetsizliğini dile getirebilen ve fikirlerini korkusuzca açıklayabilen bireyler iş yerinde daha fazla sayıda ek maddi ve maddi olmayan kaynaklara erişebilmekte ve bu da üretkenliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bireyler görev performanslarını daha etkili bir şekilde yerine getirmekle kalmayıp, ekstra rol davranışları sergileme de meyillidirler. Bu nedenle ses davranışı rol performansının gelişimi üzerinde de etkili olmaktadır.

Le Pine ve diğer. (2002)'ne göre çalışan sesliliği özellikle kaynakların edinimi konusunda önem taşımaktadır. Çalışan sesliliğinin yüksek olduğu durumlarda yüksek performansın da bunu takip edeceği ileri sürülmektedir. Ses davranışının yüksek seviyede olduğu bireyler, iş yerinde daha fazla sayıda ek maddi ve maddi olmayan kaynaklara erişebilmekte ve bu da rol içi performans kavramı ile yakından ilişkili olan üretkenliği olumlu yönde etkilemektedir. Bu bireyler rol içi performanslarını daha etkili bir şekilde sergilemektedirler. Bu nedenle ses davranışı görev performansına büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Fuller ve diğer., 2007).



Fuller ve diğeri. (2007)'nin 310 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre de, aktif olarak ses davranışı sergileyen bireyler hem daha yüksek bir performans değerlendirmesi ve statüye sahip olmakta hem de denetçileri ve akranları tarafından daha fazla saygı görmektedirler. Çalışma aynı zamanda bu tip bireyleri yüksek öz gözlemci bireyler olarak da isimlendirmekte ve davranışsal açıdan böyle bireylerin akranlarıyla kıyaslandıklarında genellikle daha etkili bir çalışan imajı sergilediklerini de ortaya koymaktadır. Bu çalışma sonuçları ile tutarlı olarak VanDyne ve Le Pine (1998)'da 597 çalışanı örnekleme dâhil ettikleri ses ve rol davranışlarına yönelik çalışma sonucunda daha fazla ses davranışına sahip bireylerin denetçilerden daha yüksek rol içi performans puanları aldıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma sesin kullanımının çalışanların yaratıcılığı ve rol performanslarının gelişimi üzerinde etkili olduğunu savunmakta ve çalışma ortamlarında olumlu değişiklikler yapma amacıyla önerilerini dile getiren çalışanlar daha fazla motive olmaktadır. Ses davranışı, özellikle çalışanların öneride bulunma tutumlarını da geliştirerek, çalışma kapasitelerini arttırmaktadır (Van Dyne ve diğeri, 1994).

Hunton ve diğeri. (1996)'nin gerçekleştirdiği bir çalışmanın bulguları da çalışan sesliliğinin baskılandığı ya da göz ardı edildiği çalışma ortamlarında üretkenliğin %41 oranında düştüğünü ortaya koymaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ve yazında yapılan öncül çalışmalar ışığında çalışmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H3: Çalışan sesliliği rol içi performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*

Çalışma kapsamında oluşturulan birinci, ikinci ve üçüncü hipotezler doğrultusunda çalışmanın dördüncü hipotezi de aşağıdaki gibidir.

*H4: Çalışan sesliliği psikolojik güven ve rol içi performans ilişkisinde aracı role sahiptir.*

Çalışmada rol içi performans, psikolojik güven ve çalışan sesliliği değişkenlerine yönelik açıklamalar sunulmuş ve kavramlar arasındaki ilişkileri destekleyici çalışmalar ele alınarak bir takım hipotezlere ulaşılmıştır.

Bu kavramların ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde örgütsel demokrasi kavramıyla da ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmada örgütsel demokrasi kavramına da yer verilerek, bu kavramın diğer değişkenler temelinde düzenleyici bir görev

üstlenip üstlenmediği tartışılacaktır. Aşağıdaki bölümde, demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramlarına değinilerek, çalışma amacı kapsamında geliştirilen hipotezler sunulmaktadır.

## 5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

### 5.1. Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramının kökeni M.Ö. beşinci yüzyıla kadar dayanmaktadır ve bu kavram ilk olarak Yunan düşünür ve tarihçi Heredot tarafından kullanılmıştır. “Demo” ve “kratia” kavramlarından oluşmuştur ve “demo” kavramı insanları- bireyleri nitelendirirken, “kratia” ise, güç ya da kural anlamına gelmektedir. Bu temelde demokrasi bireylerin – insanların kuralları olarak ifade edilebilmektedir. “Demo” kelimesi ile ifade edilen şey aslında “vatandaş” kavramıdır. Vatandaş kavramı o dönemlerde Yunan medeniyetinde otuz yaşın üzerindeki özgür insanları tarif etmekteydi ve kadınlar, köleler ve yabancılar “vatandaş” olarak tanımlanmamaktaydı. Ayrıca vatandaşlık doğuştan gelen bir hak olarak görülmekteydi. Buradan hareketle, (Vurucu, 2009) demokrasinin başlangıç noktası, çoğunluk değil, belirli bir cinsiyet veya statüdeki azınlık, yani azınlıkların egemenliği olmaktadır. Demokrasi kavramı Kongar (2002) tarafından azınlıkların çoğunlukta olabilecekleri bir katılımcı yönetim biçimi olarak da tanımlanırken Türk Dil Kurumu Sözlüğü, demokrasi kavramını “halk egemenliğine dayanan rejim” olarak vurgulamaktadır (Çankaya, 2018).

Jean Jaccques Rousseau ise, demokrasi kavramına ilişkin olarak, çoğunluğun yönetmesi ve azınlık konumunda olanların yönetilmesi konusuna dikkat çekmekte ve bu nedenle de demokrasinin gerçekte var olamayacak bir olgu olduğunun üzerinde durmaktadır (Geçkil, 2017). Demokrasi kavramı, bir topluluğun kendi içindeki çeşitliliğin göz ardı edilmeden, o topluluğa bağlı üyeleri arasında müzakere yoluyla iktidarın paylaşılmasını ifade etmektedir (Benhabib, 2002, akt. Gülalp, 2016).

Mulligan ve Martin (2002) ise, bireyler, inançlar, değerler ve eylemler hakkında toplumun birçok farklı üyesi arasında devam eden diyaloga ne kadar derinden katılırlarsa, artan bir topluluk duygusu yaşama olasılıkları artmakta ve demokrasinin kendisi büyümektedir. De Tournaine (1995)’e göre herhangi bir yönetsel alanda demokrasinin olduğunun var sayılabilmesi için insani hakların var olması, azınlık kesimlerin korunuyor olması ve devlet ile ekonomik açıdan yönetimde olan iktidarın belirli açılardan sınırlandırılmaları gerekmektedir.

Demokrasi üç unsur tarafından tanımlanan bir siyasi kültür tarafından sürdürülür: ne aklın gücüne, ne belirli çıkar gruplarının özgürlüğüne, ne de komüniter milliyetçiliğe

indirgenemez. Bunun yerine demokrasi bu unsurlara yönelik bir takım içerikleri birleştirmektedir. Aksi halde, kopuk, saldırgan, kapalı ve otoriter hükümet ilkelerine açık hale gelmektedirler. Siyasi temelde demokrasilerde hukukun üstünlüğünün kabul edildiği bir bilincin yanı sıra, iktidar olarak kabul edilen yönetici ve politikacılara saygı gösterilmesi, toplumsal açıdan oluşturulmuş ortak bir kimlik, temel hakların kabulü ve yurttaşlık gibi öğeler önem kazanmaktadır( DeTourraine, 1994).

Türköne (2010)'ye göre demokrasi tanımları aşağıdaki unsurları içermektedir:

1. Toplumda fakir kesimin ve yığınların yönetimi,
2. Bireylerin kendilerini, bir takım siyasilere ve kamu görevlilerine gerek duymadan doğrudan yönetmeleri,
3. Hiyerarşik sistem yerine layık olma ve fırsat eşitliğine dayanan bir toplumsal model,
4. Sosyal açıdan eşitsizliklerin aşılmasına meydan verecek bir dağıtım sistemi,
5. Çoğulcu bir yönetsel sistemi gündeme getiren karar verme şekli,
6. Çoğunluğun merkezi iktidarını sınırlandırarak azınlıkların haklarını korumaya yönelik bir model ve
7. Bireylerin siyasi yaşama katılımına bakmadan onların çıkar ve isteklerine hizmet sağlayan bir hükümet biçimidir (akt. Aktaş, 2015).

İlerleyen bölümde örgütsel demokrasi kavramına ait tanımlar ve tartışmalara yer verilmektedir.

## **5.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı**

Örgütsel demokrasi, bir örgütün veya toplumun üyelerinin örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması anlamına gelmektedir (Harrison ve Freeman, 2004). Kavramın özünde, bireylerin ait oldukları kurumların veya toplumların kaderlerini belirlemeye yardımcı oldukları düşüncesi barınmaktadır. Demokratik ilkelerin örgütlere uygulanması çalışanların örgüt içindeki sesini yükseltmenin ve onların iş performanslarını arttırmanın önemli bir unsurudur (Fenwick, 2005). Örgütsel demokrasi, barındırdığı demokratik ilkelerin bir sonucu olarak, örgütte alınan kararların çalışanlar tarafından uygulanma oranlarını daha da arttırmakta, çalışanlarda işlevsiz davranışı azaltmakta ve terfi oranlarını yükseltmektedir. Bunun sonucunda da bireylerde daha yüksek örgütsel bağlılığa yol açmaktadır. Bununla birlikte bireyler özellikle de demokratik katılımın sonucunda

becerilerini ve yeteneklerini daha üst düzeyde ortaya koyarak örgütsel performans ve verimliliğin artmasına da katkı sağlamaktadır (Fenwick, 2005). Örgütsel demokrasinin en belirleyici yönü çalışanların kararlara katılımını teşvik etmesi yönündedir.

Bowles ve Gintis (1993)'e göre, demokratik bir örgütün var olabilmesi açısından bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler;

- 1) İlgili örgütün adil bir işleyiş ve seçim mekanizması geliştirmesi ve örgütte var olan çalışanlar temelinde azınlıkta olan fikirlere saygılı, bilgi edinimi ve gerçekleştirilen faaliyetlere özgürlük tanıyan bir bakış açısına sahip olması,
- 2) Örgütte var olan bireylere belirli bir çalışma ve örgüte uyum süresinin sonunda diğer çalışan bireylere tanınan örgütsel karar mekanizmaları ve politikalara katılmalarına ilişkin hakkın sağlanması,
- 3) Örgütteki süreçsel işlemlerin (istihdam etme, işe son verme, ödüllendirme vb.) bir takım yasal unsurlar ve kurallar bütünü içinde uygulanması ve tüm örgüt yöneticileri ve üst düzey faaliyetlerde bulunan sorumluların örgütte çalışan astlarına hesap verme gerekliliğidir.

Örgütsel demokrasi (Harrison ve Freeman, 2004) kolay olmayan ve bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilecek bir uygulamadır. Özellikle karar vermede verimsizlikle sonuçlanabilecek bazı zaman ve kaynak tüketimine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, yazarlar çalışanların demokrasinin bir getirisi olarak, kararlara katılımının ve memnuniyetinin artmasının, daha yüksek yenilikçilik düzeyleri, artan paydaş bağlılığı ve gelişmiş organizasyon performansına da yol açtığı görüşündedirler.

Örgütlerde demokratik ve katılımcı kültür eğilimini Foley ve Polanyi (2006) de ele almaktadır. Foley ve Polanyi (2006) 'ye göre, demokratik bir örgütte, çalışanlar örgütsel hedef belirleme ve stratejik planlama üzerinde gerçek bir kontrole sahip olmakta ve böylece yalnızca kuruluşun amaçlarından ziyade, kendi amaç ve hedeflerinin karşılanmasına da katkıda bulunmaktadır (Foley ve Polanyi, 2006).

Demokrasi, örgütün veya toplumun yönetim ve yönetişim sürecine katıldığı sistemi ifade etmektedir (Harrison ve Freeman, 2004). İşyerindeki demokrasi, siyasi demokraside olduğundan farklı gelişim göstermektedir. Çok az örgüt siyasi anlamda demokrasiler

olarak görülmektedir. Bunun nedeni, örgütlerde karara katılma ve bu karardan fayda sağlama konusunda farklı haklara sahip bir kısım paydaş gruplarının olmasıdır. Bununla birlikte, zaman içinde örgüt yapılarının modern iş ortamıyla uyumsuz olmasından kaynaklanmaktadır, özellikle son birkaç yılda jeopolitik, teknolojik ve yaşam tarzları açısından önemli ölçüde değişen dünya örgütsel anlamda da işyerlerinde yönetsel modellemelerin değişimini de gerekli kılmaktadır (Hamel, 2008).

Peterson (2012) ve Hamel (2008), demokratik örgütlerin şirket yapılarının daha özgürlükçü ilkelere dayandığını belirtmektedir. Hamel (2008) ise, “Yönetimin Geleceği” isimli kitabında bu yapıyı düz bir yapı olarak adlandırmaktadır. Bir örgütün anlamını ve vizyonunu o örgütün ahip olduğu demokratik ilkeler belirlemektedir. Bu ilkeler de çalışanların örgütü hedeflerine ulaşması için yönlendirme sürecine katılmasını esas almaktadır. Genellikle, bir örgütün amaçları örgütsel değerler ve kârı maksimize etmektir fakat modern örgüt sistemlerinde sadece bu unsurların göz önüne alınması çalışanlar için yeterli güdüler değildir, çalışanlar bireysel açıdan değer görmek ve kişisel amaçlarının da gerçekleşmesine katkıda bulunacak bir ortamı arzulamaktadır.

Traci Fenton, 2012 yılında demokratik olmayan bir çerçeveden demokratik bir çerçeveye geçişi başarılı bir şekilde yapan bir şirket olan DaVita'nın demokratik bir örgüt olmasının altında yatan sebepleri incelemiştir. Merkezi Denver'da bulunan şirket, Amerika Birleşik Devletleri genelinde 1.600'den fazla klinikte diyaliz hizmetleri sunmaktadır. DaVita, 35.000'den fazla çalışanı olan bir Fortune 400 şirkettir ve şu anda WorldBlu sertifikalı demokratik bir iş yeri olarak kabul görmektedir. Fenton (2012) demokratik örgütlerin diyalog ve dinleme ile karakterize olduklarını göstermektedir. Örgütteki tartışmalar yeni bir anlam derecesi sağlamakta, yeni bağlantılara ve fikirlerin harmanlanmasına izin vermektedir. Bu, çalışanların görüşlerini paylaşmaya istekli olmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede, astlar ve amirlerin hepsi fikirlerini özgürce ifade etme şansına sahip olmaktadırlar ayrıca örgüte yeni gelenler de örgütte daha uzun süredir çalışanlarla aynı haklara sahiptirler. Ayrıca, Fenton (2012) bu şirket hakkında gücün bir piramidin tepesinde merkezleştirilmesi yerine, şirket merkezlerinden, yerel çalışanların toplumlarına en iyi hizmet edeceğini düşündükleri şekilde yürütme yetkisine sahip oldukları 1.600 kliniğe dağıtıldığını ve örgütsel işleyişte liderin, çalışanların fikir ve yeteneklerine rehberlik edecek ve örgütsel çevreyi düzenleyecek bir rolü olduğunu vurgulamaktadır. Lider aynı zamanda çalışanlarda var olan korku ve belirsizlik durumlarını da en aza indirgeyecek olan kişi olmalıdır. Bunun nedeni de baskılanmış fakat şirket için

yarar sağlayıcı düşüncelerin özgür bir ortamda açığa çıkartılmasını sağlamaktır. Da Vita şirketinin CEO'su Kent Thiry kendisini CEO yerine köyüne ve ekip arkadaşlarına (şirketi ve çalışanlarına) hizmet etmeye adanmış bir "Belediye Başkanı" olarak tanımlamaktadır.

Demokratik yönetimin bir sonucu da şeffaflık veya açıklıktır. Bu, kuruluştaki herkesin bağımsız kararlar alabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgilere erişebileceği anlamına gelmektedir. Temel bilgiler örgütün finansal sonuçlarını ve iş stratejilerini içermektedir ve demokratik örgütlerde üst yönetim astlarla bilgi paylaşmaya isteklidirler. Ayrıca, çalışanların işlerini düzgün bir şekilde yapabilmeleri için yeterli ve uygun bilgiye erişmeleri gerekmektedir. Bu bilgilere sahip olmalarını sağlamak için şirketin şeffaf bir yönetsel politikaya sahip olması gerekmektedir (Hamel, 2008).

Wilson (2011) demokratik yönetim için sorumluluğun kritik olduğunu belirtmektedir. Açık bir görev ve sorumluluk dağılımı hem kuruluş içinde hem de dışında kimin hangi işten sorumlu olduğunu belirlemektedir. Sorumluluk kavramı, çalışanların güvenilir oldukları, işlerini zamanında ve tam yaptıkları ve sıkı bir denetime gerek duyulmadığı anlamına gelmektedir. Wilson (2011), öz yönetim uygulamalarının uygun şekilde uygulanmasının bireylerin izlenmesi ve kontrol edilmesinde önemli bir azalmaya yol açtığını ve demokratik örgütlerde bunun en minimum düzeyde gerçekleştiğini öne sürmektedir.

Yazdani (2010), Peterson (2012) ve Schaufeli ve diğer. (2002) 'de, katılımın demokratik yönetim için kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir, Yazdani'ye (2010) göre, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışanların karara katılımı en öncelikli unsurdur. Bu nedenle de karar verme sürecinin tüm çalışanların söz sahibi olmasını sağlayacak şekilde formüle edilmesi gerekmektedir. Mc Gregor (1958)'da karar verme eyleminin örgütsel hedeflere ulaşmada ve çalışanların gelişimini sağlamada etkili bir durum olduğunu ifade ederek, karar verme eyleminin mümkün olduğunca örgütün alt düzeylerinde gerçekleştirilmesine olanak sağlanmasının motivasyonel açıdan örgüte ve bireylere katkı sağlayacağını belirtmektedir. Güncel anlamda göz önüne alındığında, uygun bir biçimde uygulamaya koyulan organik örgüt sistemleri ve merkeziyetçilikten uzaklaşan bir yaklaşım örgütlerin başarılarını ortaya çıkarmada en etkili yollardan biri olmaktadır.

Yönetimde karar verme sürecinde hiçbir zaman belirli bir grup, ya da sadece tek bir yöneticinin tüm sorunlara yanıt geliştirmesi ya da bütün kararları kendisinin koyması örgütü yıpratmakta ve başarısızlığa sürüklemektedir (Compton, 1999).

Demokratik karar alma, kuruluşun farklı düzeylerini temsil eden farklı boyutlardaki konuları ifade etmektedir (Weber, 2001);

Bunlar:

(1) Operasyonla ilgili kararları içeren konular: Özerk çalışma grupları için karakteristikler, örneğin, çalışma alanının denetimi, personel ve üretim kaynaklarının tahsisi, iyileştirme faaliyetleri, eğitim planlaması gibi konulardır.

(2) Taktik kararları içeren konular: Üretim teknolojileri, iş sağlığı ve güvenliği standartları, eğitim sistemi, personel planlaması, kar paylaşımı sistemi, çalışma saatlerinde azalma, denetçilerin oy kullanması gibi konulardır.

(3) Stratejik kararları içeren konular: Şirket politikalarını ilgilendiren bütçe, yatırım, konum, kârın dağıtımını ve ürün planlaması gibi konulardır.

Örgütsel demokrasi kavramı yazında belirli alt boyutlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu boyutlar; katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve gücün paylaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki bölümde bu alt boyutlara ilişkin bilgilendirmeler sunulmaktadır.

### **5.3. Örgütsel Demokrasi Kavramının Boyutları**

#### **5.3.1. Katılım**

Örgütteki karar alma süreçlerine doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla, çalışanların örgüt içi uygulamalar ve düzenlemeler dâhilinde söz hakkına sahip olmalarını açıklayan, çalışanlara daha fazla yetkinin verilerek, hem bir takım prosedürlerin iyileştirilmesini hem de belirli konulardaki maliyetleri önleyerek çalışan kalitesini ve üretimi arttırmayı temel alan katılım bileşenidir (Kerr, 2004; Yazdani, 2010). Çalışan katılımının kavramsallaştırılmasında çalışanların dâhil olduğu karar türleri ile bu kararlara entegre olma şekilleri arasındaki farklılıklar etkili olmaktadır. Pateman (1970) 'a göre demokrasinin ana unsuru olan örgütsel katılımın üç seviyesi bulunmaktadır. Birincisi, çalışanların yönetim tarafından alınmış kararları kabul etmeye ikna etmek için bir takım teknikleri kullandıkları katılım düzeyi. İkincisi, çalışanların kararların sonucuna etki



etmesi için eşit güce sahip olmadığı, ancak bunları etkileyebileceği kısmi katılım. Üçüncüsü ise, her bir çalışanın kararların sonucunu belirlemek için eşit güce sahip olduğu tam katılımdır. Ayrıca, günlük iş görevlerinin ve görev çevresinin doğasını etkileyen kararlar üzerinde çalışan kontrolü (iş görevlerinin yerine getirilmesinde ne kadar takdir yetkisine sahip oldukları gibi) ve tüm örgütün işletilmesine yönelik kararlar bu kapsamdadır (yatırım, strateji vb. kararlar). Pateman buna “düşük seviyeli” ve “yüksek seviyeli” yönetimine katılım olarak atıfta bulunmaktadır (Pateman 1970). Ayrıca Adman (2008)’da, çalışanların karar alma durumlarını üç seviyede incelemektedir. İş özerkliği olarak ifade edilen ilk alan bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrol düzeyidir. İkincisi, kişinin işyerindeki çalışma grubu veya birimindeki toplu kararlara etkisi ve katılımı ile vurgulanan “yüz yüze” katılımdır. Üçüncüsü ise, işletme düzeyinde karar alma sürecine katılımdır. Ayrıca, Knudsen ve diğer. (2011) ise, karar kavramının derinliği ve kapsamını ayırt eden bir ayrım yapmaktadır. Kararın derinliği, yönetimden bilgi alımından, istişare ve ortak görüşmelerden ve müzakerelerden, bireyin örgüt içindeki kendi kaderini tayin etmeye kadar değişebilmektedir. Kapsam ise, iş ve görevle ilgili operasyonel konular (iş / görev ile ilgili), iş organizasyonu, teknoloji ve ücret sistemleri gibi konular ve şirket misyonları ve hedefleri, yatırım ve yatırımı azaltma gibi stratejik konulara kadar çeşitlenebilmektedir.

### **5.3.2. Eleştiri**

Eleştiri boyutu ise, Hoffman (2002)’ye göre çalışan bireylerin örgütlerine yönelik politika, süreçler ve işlemler konusunda olumlu ve olumsuz yöndeki değerlendirmelerini içermektedir. Çalışanlar eğitilmeli ve eleştirel açıdan kavrama ve karar verme ile ilgili faktörleri ve tüm süreçsel akışı değerlendirerek görüşlerini ortaya koyabilmelidirler. Örgüt içerisinde eleştiri yapan bireylerin bu eleştirileri yapmalarından ötürü her hangi bir çekinceye sahip olmamaları teşvik edilmeli ve eleştirilerden mümkün olduğunca fazla ölçüde yararlanılması hedeflenmelidir, bununla birlikte örgütler eleştiri aracılığıyla bireylerin birbiriyle kurduğu etkileşimi teşvik etmeli ve sorunların çözümüne ilişkin yapıcı tartışmaların meydana gelmesine de zemin hazırlamalıdır (Forcadell, 2005).

### **5.3.3. Şeffaflık**

Forcadell (2005)'e göre demokratik örgütlerde çalışan bireyler, bu örgütlerin sahip olduğu işbirlikçiler, müşteriler ve örgüte yönelik kaynak temin eden tüm birimler ve kuruluşlar anketler aracılığıyla sahip oldukları bilgiyi paylaşmalıdırlar bu sayede karar alma sürecinde tüm bilgiler katılımcılar arasında ulaşılabilir bir düzeyde olacaktır.

### **5.3.4. Adalet**

Adalet boyutu ise, örgütsel demokrasideki prosedürel ve gelire yönelik dağılımdaki hakkaniyeti içermektedir. Bireyler arasında var olan bu tür uçurumlar demokratik yapılar üzerinde sarsıcı olmakta ve yönetsel açıdan da bazı prensiplerin örgüte kazandırılmasında etkisiz olabilmektedir( Geçkil, 2017).

### **5.3.5. Eşitlik**

Eşitlik boyutu, örgütteki bireyler arasında işlemlerin ve yerine getirilen davranışların tüm çalışanlar temelinde önceden belirlenmiş bir takım kriterler gözetilerek uygulanmasıdır. Eşitlik, adalet kavramı ile de birlikte kullanılmakta ya da bazen bu kavramlar karıştırılabilmektedir ancak eşit olmak her zaman adil olmak ya da adil olmak eşit olmak anlamına gelmemektedir. Burada önem teşkil eden unsur örgütsel demokraside, örgütlerin belirlediği kurallar çerçevesinde örgüt çalışanlarının işlemsel konular ya da kıdem, performans ya da eğitim gibi konularda sahip olduğu eşitlikçi yaklaşımlardır (Geçkil, 2017).

### **5.3.6. Hesap verebilirlik**

Hesap verebilirlik boyutu örgütte ele alınan ve uygulanan tüm işlemsel durumlar ve uygulamaların son derece dikkatli bir biçimde yapılması ve tüm bu süreçlerin denetime açık olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Eğer bu konularda bir eksik ya da yetersizlik var ise, bu duruma yönelik iyileştirici önlemlerin alınmasına olanak sağlayacak ortamın sağlanması gerekmektedir (Geçkil, 2013).

### **5.3.7. Gücün paylaşımı**

Demokratik örgütlerde gücün paylaşımı oldukça önem taşımaktadır. Forcadell (2005) ve Geçkil (2003)'e göre örgütsel demokrasinin etkili olabilmesi için gücün kimler tarafından ne şekilde ve nasıl kullanıldığı önem kazanmaktadır. Bu durum örgütlerin hiyerarşik yapısı ile de ilgili olan bir faktördür. Özellikle hiyerarşinin egemen olduğu ve mekanik yapıda etkinlik gösteren örgütlerde demokratik yapı zayıflamaktadır. Bu durum hâkimiyete yönelik bir yönetsel anlayışa karşılık gelmektedir. Böyle bir durum bazı sorun ve engelleri de beraberinde getirmektedir bu nedenle güç ve otoritenin yaratacağı engelleri ortadan kaldıracak hiyerarşik olmayan bir örgütsel yapı demokratik örgütler açısından elverişli olacaktır.

Uluslararası yazında örgütsel demokrasiye yönelik bazı modellerin gündeme geldiği görülmektedir. Bu modeller; Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli (1981), Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli (2010) ve Cloke ve Goldsmith'in Örgütsel Demokrasi Modeli (2002)'dir. Aşağıdaki kısımda konu ile ilgili modellere değinilmektedir.

## **5.4. Örgütsel Demokrasi Modelleri**

Örgütlerde karara katılım ve demokratik çalışma ortamlarının düzenlenmesi örgütsel verimliliğe katkıda bulunmakta ve özellikle de örgütsel alanda kendini gösteren bu demokratik işleyiş ileriye dönük olarak, bireylere toplumsal ve politik yaşamda da demokrasi bilincini aşılacak açısından yarar sağlayabilmektedir. Bu düşünceden hareketle aşağıda bu konuda rol oynayan bazı örgütsel demokrasi modellerine yer verilmektedir.

### **5.4.1. Elden'in örgütsel demokrasi modeli**

Elden (1981) "İşyerinde Politik Etkililik: Örgütlerin Daha Özerk Biçimleri ile Daha Katılımcı Bir Politika Arasındaki Bağlantı" isimli çalışmasında Carole Pateman (1970)'in demokratik bir endüstriyel yönetimin çalışanların politik açıdan yaşamlarına katkıda bulunacağı ve iş becerilerini de olumlu yönde etkileyeceği argümanından yola çıkarak deneysel bir çalışma gerçekleştirmiş ve bir demokrasi modeli ortaya koymuştur.

Elden (1981)' a göre Pateman'ın örgütsel demokrasi konusuna en büyük katkılarından biri, politik davranışın olası bir belirleyicisi olarak iş örgütünü ele almasıdır.

Demokratik ve karara katılımı temel alan örgütler bağlamında çalışma yaşamının kalitesi öncül bir konumdadır. Pateman (1970) çalışmasında bu hipotezini ampirik kanıtlara dayandıramamış olsa da Elden (1981) Amerika Birleşik Devletlerinde haftanın beş günü üç vardiya şeklinde çalışan 225 işçi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında bu hipotezi doğrulayarak bir model geliştirmiştir.

Model Tablo 6.'da verilmektedir.

**Tablo 6. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli**

1. Aşama (Örgüt İçi Demokrasi)	2. Aşama (Çalışma Yaşamı Kalitesinin Olumlu Sonuçları)	3. Aşama (Çalışma Yaşamı İle Beraber Artan Siyasi Yaşama İlişkin Sonuçları)
Örgütsel üretim, kendini kendini yönetmekte olan özerk gruplar tarafından gerçekleştirilmektedir.	Özerk gruplar ve kendi kendini yöneten iş yeri sistemleri bireylerde artan memnuniyet, sosyal açıdan takdir edilme, öğrenme ve kendi kendini idame ettirebilme yetileriyle sonuçlanmaktadır.	Örgütsel yaşamın kalitesi ile ilişkili olarak toplumsal ve siyasi açıdan etkili olmayı sağlayan daha iyi vatandaşlık gibi durumların gündeme gelmesidir.

**Kaynak:** Elden, J. M. (1981). Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75(1), 44.

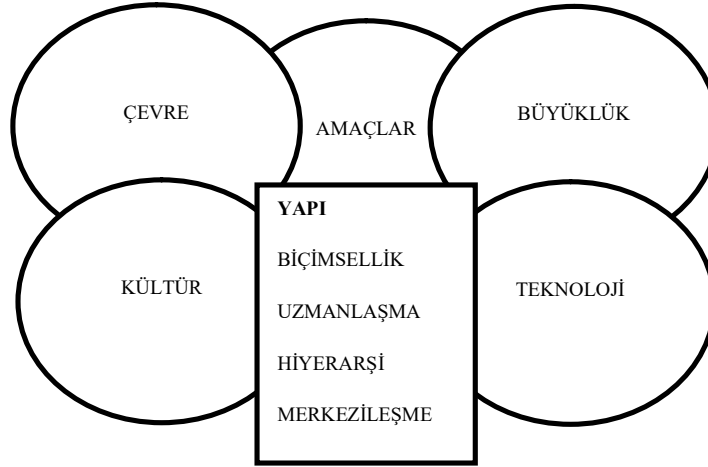
#### 5.4.2. Yazdani'nin örgütsel demokrasi modeli

Yazdani (2010) örgütsel demokrasi kavramına ilişkin gerçekleştirdiği modellemesini Richard Daft (2008) 'ın örgütlere yönelik geliştirdiği ve yapısal ve bağlamsal olarak tasarladığı boyutlar üzerine gerçekleştirmektedir.

Örgütsel demokrasi, Yazdani (2010)' ye göre iki farklı unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar, katılımcı Yönetim Uygulamaları ve artan çalışan "sesliliği" dir.

Örgütsel açıdan demokrasinin var olması açısından yapısal ve bağlamsal boyutların birbiriyle etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu boyutlardan bağlamsal boyut, örgütsel büyüklük, örgütsel teknoloji, örgütün benimsediği kültür ve stratejiler ile örgütün çevresi ve amaçlarına yönelik unsurları kapsamaktadır. Örgütün yapısal boyutu ise örgütte gerçekleştirilecek işlerin parçalara ayrılmasını nitelendiren uzmanlaşma, ast üst ilişkileri ve denetim kapsamında hangi bireylerin kime rapor verdiğini tanımlayan hiyerarşi, örgütteki düzenlemeler, kurallar, iş tanımları, mevzuat ve politikaları ele alan biçimsellik, kararların üst düzey yöneticiler ya da daha alt örgütsel düzeylerde alındığına dikkat çeken merkezileşme ve örgütte çalışan bireylerin mesleki ortalama eğitim sürelerini konu edinen profesyonellik kavramlarını içermektedir.

Şekil 2.'de örgütsel tasarımlamada yapısal ve biçimsel boyutların etkileşimine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.



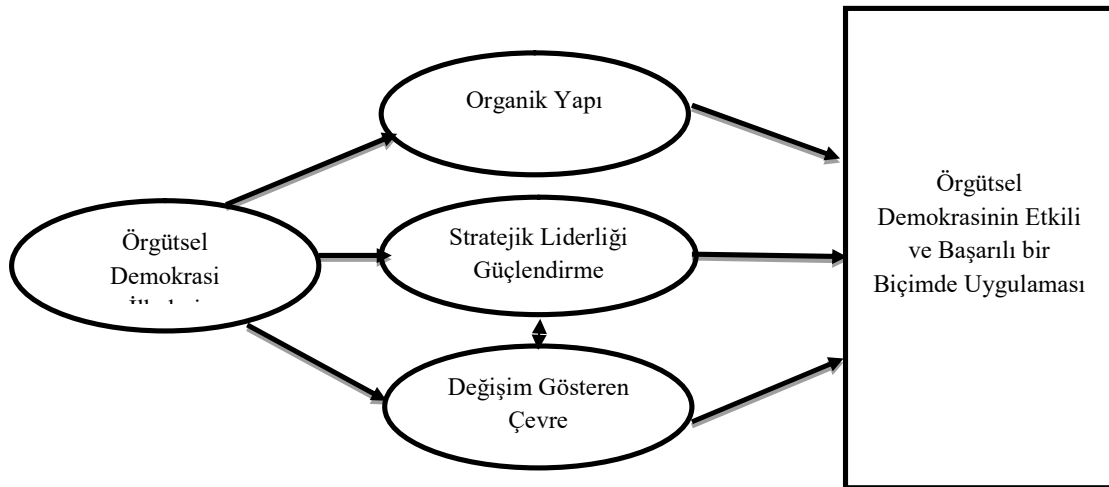
## Şekil 2. Örgütsel Tasarımlamada Yapısal ve Biçimsel Boyutların Etkileşimi -

**Kaynak:** Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership and environmental uncertainty. IBA Business Review, 5(2), 56.

Yazdani (2010)'nin Daft (2000)'in örgütsel tasarımından yola çıkarak ele aldığı örgütsel demokrasi modelinde farklı bağlamsal ve yapısal boyutlar örgütlerin eşsiz tasarımlarda olmalarının birer nedenidir ve bu değişkenler bağımsız birer değişken görevi üstlenmektedirler. Örneğin, büyük örgüt yapısı, rutin teknolojiler ve durağan bir çevre bir

örgütün daha yüksek ölçüde mekanik bir yapıda olduğu, daha fazla oranda uzmanlaşma gerektirdiği ve merkeziyetçi bir yapıyı benimsediği anlamını taşımaktadır. Benzer şekilde, orta ölçekte bir örgüt yapısı, rutin olmayan teknolojiler ve dinamik- değişken bir çevrenin hâkim olduğu örgütsel yapılar ise, daha az seviyede biçimselleşme, uzmanlaşma ve merkeziyetçi bir yapının varlığına dikkat çekmektedir, bu tip örgütler organik yapıda örgütler olarak da anılmaktadır (Yazdani, 2010) . Örgütsel demokrasinin olduğu örgütlerde katılımcı bir yönetsel anlayışın egemen olması gerekmektedir. Bu nedenle de mekanik bir yapıya sahip olan katı tutumlu bir örgütsel işleyişin yerine daha esnek ve âdemi merkeziyetçi yapıyı benimsemiş organik örgütsel yapının mevcudiyeti gerekmektedir. Yazdani (2010) aynı zamanda iyi işleyen demokratik bir örgütsel ortamın varlığını dinamik liderlik stratejileri ve değişkenlik gösteren çevresel etmenlere de bağlamakta ve aşağıdaki modele dikkat çekmektedir.

Şekil 3.'de örgütsel demokrasiyi örgütsel yapı, stratejik liderlik tipi ve değişim gösteren çevre ile ilişkilendiren kuramsal çerçeve yer almaktadır.



**Şekil 3. Örgütsel Demokrasiyi Örgütsel Yapı, Stratejik Liderlik Tipi ve Değişim Gösteren Çevre ile İlişkilendiren Kuramsal Çerçeve -Kaynak: Yazdani, N. (2010).** Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership and environmental uncertainty. IBA Business Review, 5(2), 57. (İkili yönde oklar karşılıklı bağımlılığı ifade etmektedir).

### 5.4.3. Cloke ve Goldsmith 'in örgütsel demokrasi modeli

Cloke ve Goldsmith (2002) geliştirdikleri demokrasi modellemesinde hiyerarşi ve bürokrasinin insanların ilişkilerini doğal yönlerine ters düşen kalıplara uymaya zorladığını ve bu nedenle de bireylerin bu kalıplara uymada direnç gösterdiği iddiasını ortaya koymaktadır. Cloke ve Goldsmith (2002) örgütlerin ve çalışma alanlarının bireylerin ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde tasarlanmasının ve çalışanların mutluluğunun ne şekilde artacağını düşünerek iş ortamlarının yeniden düzenlenmesinin örgütsel açıdan verimlilik sağlayacağı görüşündedir. İş ortamının maksimum verimi sağlaması, çalışanların istekleri ölçütünde düzenlemesi ve örgütlerde motivasyonun artışı gibi konuların öne çıkması gerektiğini savunan yazarlar klasik yönetim yaklaşımlarının çalışanlardaki isteklilik, moral ve iletişim kurma gibi özellikleri azalttığını vurgulamaktadır. Bunun bir sonucu olarak, örgütlerde çalışanları kısıtlayıcı ve aşırı kuralcı bir yapının varlığının aksine üretsel kalite ve hizmet artışı sağlayacak olan “kendi kendine yönetim” ve örgütsel demokrasi gibi unsurların geliştirilmesinin gerekliliği öne sürülmektedir. Yazarlar, Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943) ve McGregor'un X ve Y Kuramından (1960) ilham alarak, bireylerde daha düşük düzey ihtiyaçlar karşılandığında, kişinin kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek ihtiyaçlarının baskın hale geleceğini ve örgüte demokratik katılımın daha önemli bir parçası olacağını savunmaktadırlar.

Cloke ve Goldsmith (2002) klasik yönetim yaklaşımının yerine örgütlerde demokratik bir anlayışın benimsenmesinin aynı zamanda çalışanların işlerine atfettikleri anlam ve değeri de değiştirdiği kanısındadır. Bireyler, ilk dönemlerde, iş yaşamlarına başladıkları sırada sadece yaşamlarını idame ettirmek amacıyla çalışırken sonrasında, özellikle kast sistemi, kölelik ve toplumsal tabakalaşmanın da bir getirisi olarak, işlerini bir sosyal statü göstergesi olarak algılamaya başlamışlardır. Bunun devamında ise, yapılan işin anlamı bir mal ve hizmet boyutuna dönüşmekte ve belirli bir iş gücü karşılığında bireyler bir takım kazanımlar elde etmektedirler. Süregelen dönemlerde bilginin değer kazanması ve bilgi sermayesine olan yaklaşımın güçlenmesi ile örgütlerde işlerin bilgi birikimine ve profesyonelleşmeye yönelik kısmi önem kazanmış ve bunun sonucunda da öğrenme ve bilgisel farkındalık gelişim göstermiştir. Bunu takip eden dönemlerde de iş örgütsel verimliliği artırma ve özellikle de sosyal sermayeyi geliştirmede, çeşitli ilişkisel bağlar sağlamada ve hatta toplumsal açıdan bağlılık duygusu yaratmada ve yaşamlarımızı daha verimli kılmada etkili olmuştur. İşe yönelik bu anlamsal değişimin en önemli unsuru bireylerin kendilerini gerçekleştirme aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada

bireyler yaptıkları işi kendi yaşamlarının bir parçası olarak algılamakta ve bunu yaşamsal bir doyum olarak nitelendirmektedirler. İş artık bireyler için, onların yaşamlarını düzenleyen ve ona değer katan bir anlamsal bütün oluşturmaktadır.

Cloke ve Goldsmith (2002) örgütsel demokrasi kavramının örgütsel düzlemde gerçekleştirilebilmesine ilişkin olarak bir takım kıstaslar öne sürmektedirler. Bunlar;

- 1) Örgütsel özdeşleşmenin ve değerlerin bir takım etik kurallar yoluyla belirlenmesi,
- 2) Örgüt içi esnek ve gelişim gösteren bir takım ilişkisel ağların temin edilmesi,
- 3) Yenilikçi ve kendi kendini yönetmeye açık çalışma takımlarının oluşturulması,
- 4) Etkili, her zaman sorunlara eğilen ve çözüm üretmeyi hedefleyen, birbiriyle koordine olabilen liderlerin sürece dâhil edilmesi,
- 5) Örgütsel stratejiler konusunda karar vermeyi en hızlı ve etkili şekilde sağlayabilecek işbirliğinin sağlanması ve
- 6) Örgütsel değişimi kolaylaştırmak ve hızlandırmak üzere örgütün kendini yenileyen ve aksaklıklarını gideren bir sistem geliştirmesidir.

Aşağıdaki bölümde örgütsel demokrasinin örgütlere kazandırdıklarına değinilmesi amaçlanmaktadır.

### **5.5. Örgütsel Demokrasinin Örgüte Kazandırdıkları**

Kerr (2004) , bir örgütün tarihsel açıdan erken dönemlerinde demokratik süreçlerin uygulanmayışının, sonraki dönemlerde örgüte zorluk yaratabileceğine dikkat çekmektedir ancak bu konuda ele alınan kısmi çabaların da başarılı olduğu söylenebilmektedir. Öte yandan demokrasi uygulamaları, işin daha rutin ortamlardan ziyade yaratıcılık ve yenilik gerektiren iş ortamlarında daha etkili hayata geçmekte ve işlerlik olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, iş gücü daha iyi eğitildiğinde, karar verme sürecine katılmaya motive olduğunda ve işgücü piyasasının sorumluluğunu kabul etmeye istekli olduğunda demokrasi daha güçlü olacaktır. Katılımcı ve işbirlikçi bir karar süreci, yüksek vasıflı ve eğitilmiş bir işgücünün yeteneklerini daha iyi ortaya çıkarabilmekte ve kullanabilmektedir. Bu nedenle, işgücü ne kadar yetenekli veya kararlı olursa, örgüt için demokrasi de o kadar değerli olacaktır (Freeman, 2004). Örgütlerde katılımcı yönetim demokratik bilincin gelişmesine katkıda bulunarak birçok önemli faktörün gelişimine de yardımcı olmaktadır.



Argrys (1955) “Örgütsel Liderlik ve Katılımcı Yönetim” isimli çalışmasında bu faktörleri şu şekilde özetlemektedir.

Katılımcı yönetim;

- (1) Çalışanların örgütleriyle olan "biz" hissini ya da örgütlerine bağlılık derecelerini artırma eğilimi göstermelerine imkân sağlamakta,
- (2) Çalışanlara geleneksel olarak daha dar olan departman-çalışma alanı görüşü yerine genel bir örgütsel bakış açısını arttırmakta,
- (3) Çalışanlar arasındaki çatışma, düşmanlık ve kıyasıya rekabet miktarını azaltmakta,
- (4) Bireylerin birbirlerine karşı anlayışlarını arttırmakta, bu da bireylerin diğerlerine karşı daha fazla hoşgörü ve sabır göstermesine neden olmakta,
- (5) Çalışanların kişiliklerini ve özgür düşüncelerini ifade etmelerine zemin hazırlayarak bireylerin örgütlerine daha fazla sadakat göstermelerine ve daha tatmin oldukları bir çalışma ortamına kavuşmalarına katkıda bulunmakta ve
- (6) Astların daha yaratıcı olmaları ve örgüte faydalı fikirler geliştirmeleri konusunda onları destekleyebilecek bir çalışma ortamı geliştirmeye olanak sağlamada etkili olmaktadır.

Örgütsel demokrasi uygulamalarının etkili şekilde örgütlerde tesis edilmesi ve demokratik uygulamaların örgütler temelinde açığa çıkabilmesi oldukça önemlidir. Örgütsel demokrasiyi bu ölçüde etkileyen bazı temel etmenler bulunmaktadır. Örgütsel demokrasi ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında gerçekleştirilen çalışmalar bu kavramın etkilendiği unsurlara sınırlı ölçüde dikkat çekmektedirler.

Aşağıdaki bölümde örgütsel demokrasi kavramını etkileyen bir takım etmenler ele alınmaktadır.

## **5.6. Örgütsel Demokrasiyi Etkileyen Etmenler**

Örgütsel demokrasiyi etkileyen en temel etmen örgüt içerisinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Örgüt içerisinde sermayeyi ve emeği (çalışanları) paylaşan bireylerin talepleri kurumsal demokrasiye yönelik önemli bir unsurdur. Temel olarak, bu

durum finansal sermayenin insan sermayesinin üzerine yerleştirilmediğinin de bir göstergesidir. Örgütün karlarının çalışanları, yöneticileri ve örgüt sahipleri arasında belirlenen kurallar çerçevesinde eşit olarak dağıtılması örgütü demokratik kılacaktır.

Örgütsel demokrasiyi olumlu yönde etkileyen bir diğer etmen ise, demokratik karar almaya yönelik kuralların oluşturulmasıdır. Örgütsel kurallar bir örgütün, tüm politikalarıyla ilgili olarak sadece yöneticilerin değil tüm çalışanların eşit karar haklarını korumayı ve kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Bu da yoğun bir örgüt içi iletişim gerektirmektedir. Bu konu örgüt açısından oldukça önem teşkil eden kritik kararlara katılım sürecinin bir ögesidir. Demokratik örgütlerde çalışanlar doğrudan veya dolaylı olarak operasyonel ve stratejik karar alma süreçlerine dâhil edilmelidirler. Örneğin, Hollanda'da faaliyet gösteren ve mühendislik hizmetleri veren ve endüstriyel ekipmanlar üreten Breman şirketinde her iş birimi, çalışma gruplarının çalışan yönetimi bağlantı pimleri olarak işlev gördüğü ayrıntılı bir seçim prosedürü uygulamaktadır.

Çalışma grupları örgütün yönetim ekibini atamakta ve her bir iş biriminin yönetim ekibi doğrudan o iş biriminin çalışanlarına karşı sorumluluk taşımaktadır. Ayrıca, ilgili konulardaki herhangi bir kararın hem yönetim ekibi hem de çalışma konseyi tarafından eşit şekilde onaylanması gerekmektedir. Bu, çalışanların ve yöneticilerin eşit haklarını korumaktadır. Aynı şekilde bu örgütte hem çalışanlar hem de hissedarlar tarafından atanan yönetim ekibi stratejik kararlara ilişkin taslakları hazırlamakta ve sonrasında tüm yönetsel ekipler ve çalışma grupları tüm teklifleri bağımsız olarak gözden geçirmekte ve birlikte oy kullanmaktadırlar (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004). Somech (2010) de, katılımcı yönetimin demokratik örgüt uygulamalarına olumlu ölçüde katkı sağladığını belirtmekte ve "biz" bilincinin örgütlerde benimsenmesinin örgütsel dayanışmayı da desteklediğine dikkat çekmektedir.

Örgütsel demokrasiyi etkileyen bir diğer etmen ise, örgütsel destektir. Destekleyici bir örgüt yapısı demokratik örgütlerde var olması gereken üçüncü temel unsurdur. Kurumsal açıdan demokrasi, örgüt çalışanları, yöneticileri ve sahiplerinin haklarını dengeli bir biçimde korumayı amaçlayan resmi prosedürlere, kurallara ve yapılara yansıtılmadığında örgütsel güç oyunları baş gösterecek ve örgütsel demokrasi hızla aşınacaktır. Demokratik bir örgüt demokrasiyi merkeziyetçilikle birleştirerek örgütsel yapısını güçlendirmelidir. De Jong ve Van Witteloostuijn (2004)'ın Breman şirketinde gerçekleştirdikleri çalışma şirketin örgütsel yapısında, şirkete ait bir finans enstitüsünün,

bir çalışan birliğinin, iş birimlerine ait sağlam bir ağ yapısının ve açık ve anlaşılır bir kurumsal anayasasının var olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, şirketin bir çalışan derneğinin bulunması ve tüm çalışanlarının da ona üye olması söz konusudur. Bu dernek, çalışanların örgütlerine aktif katılımlarını desteklemekte, çalışanların örgütün toplam karındaki paylarının adil bir biçimde dağıtılmasını denetlemekte, örgütsel iletişimi kolaylaştırmakta ve çalışanların katılım becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlamakla ilgilidir. Ayrıca, kurumsal anayasa ile paylaşılan sermaye ve çalışanların hakları yazılı bir biçimde garanti altına alınmakta ve öngörülemeyen sonuçlar demokratik ilkeler aracılığıyla gözden kaçırılmamaya çalışılmaktadır (De Jong ve Van Witteloostuijn, 2004; Safari, 2018).

Aşağıdaki bölümde örgütsel demokrasinin etkilediği etmenlere yer verilecektir.

### **5.7. Örgütsel Demokrasinin Etkilediği Etmenler**

Örgütsel demokrasinin etkilediği başlıca etmenlerden biri örgütsel verimliliklerdir. Örgütsel verimliliğin artışı, demokratik uygulamalar sonucunda ortaya çıkan yenilikçilik ve iş performansı gibi konularda çalışanları destekleyerek, örgütsel ve bireysel açıdan daha etkili bir üretkenlik ve verimliliğin meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Abolade (2015) 'in çeşitli sektör ve örgütlerde gerçekleştirdiği çalışmanın bulguları örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütlerin verimlilikleri üzerinde yüksek ölçüde etki sahibi olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca Kesen (2015)'in 174 kişiden oluşan perakende sektöründe gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre de örgütsel demokrasi çalışan performansı ile yüksek ölçüde ilişkilidir. Özellikle şeffaflık olarak isimlendirilen demokrasi boyutunun çalışan performansı üzerindeki etkisi, örgütsel verimliliği sağlamada katkı sahibidir. Bununla birlikte hesap verebilirlik ve eşitlik ilkeleri de çalışan performansının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel demokrasinin etkilediği bir diğer etmen ise, örgütsel vatandaşlıktır. Geçkil ve Tikici (2016) nin hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları örgütsel demokrasi ile centilmenlik haricindeki tüm boyutların (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem) vatandaşlık boyutları ile olumlu bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Bu boyutlardan en önemli olan sivil erdem boyutu da demokratik uygulamalardan en çok etkilenen boyut olmaktadır.

Örgütsel demokrasi kavramının etkisinin olduğu diğer bir kavram ise, örgütlerdeki prososyal davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün yararına yönelik istendik davranışların artışına sebebiyet vermektedir. Verdorfer ve Weber (2016)'in çalışma bulguları örgütsel demokrasinin çalışanların ahlaki gelişimleri üzerinde etki sahibi olduğuna vurgu yaparak, bu sayede örgüt içindeki birimlerde çalışanların çatışma çözmeye olan yaklaşımlarının daha etkili şekilde gerçekleştiği ve iş ortamlarında daha üst seviyede sorumluluk aldıkları konusuna değinmektedir. Demokratik örgütler, çalışan bireyleri ile devamlı olarak sıkı bir etkileşim içindedir ve çalışanlarının problemlerine ve taleplerine oldukça değer vermektedirler. Bu nedenle örgütlerde ahlaki iklimin gelişimine katkıda bulunarak, prososyal davranışların açığa çıkmasına olanak tanımaktadırlar (Weber ve diğer., 2008).

Örgütsel demokrasi kavramı pozitif psikoloji kavramı ile de yakından ilişkilidir. Pozitif psikoloji, işe dönük performansın artışında ve örgütsel anlamda başarı elde etmede etkili bir kavramdır. Bu kavram bireylerin zayıf ve güçsüz yönlerinden çok kuvvetli yönlerine odaklanılmasını öneren ve onların kendilerini bu yönde geliştirmelerine imkân sağlayan bir kavramdır. Psikolojik sermaye kavramı pozitif psikolojinin bir yansımasıdır. Psikolojik sermaye öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve umut bileşenlerinden oluşmaktadır. Yazında örgütsel demokrasinin psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilediğine değinen çalışmalar mevcuttur. Geçkil ve diğer. (2006)'nin hem kamu hem de özel sektördeki hastanelerde gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre örgütsel demokrasi ile psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu haricindeki tüm boyutlarında bir ilişkiden söz edilmektedir. Yine Geçkil ve Koçyiğit (2015) 'in gerçekleştirdiği bir diğer araştırmada da örgütsel demokrasi algısının umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarını yüksek ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel demokrasi iş tatminini de olumlu ölçüde etkilemektedir. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel demokrasi uygulamalarının var olduğu bir örgütte, iş tatminine ilişkin puanların yüksek olacağı ve çalışanların örgütlerine yarar sağlayacağı bulgusuna ulaşılmıştır (Geçkil ve diğer., 2017). Bu sonuç Abodale (2015) 'ın Nijerya'da performans ve örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin sonuçlarını araştırdığı çalışmasıyla da tutarlılık göstermektedir.

Örgütsel demokrasi aynı zamanda örgütsel bağlılık ile de pozitif yönlü ilişki içindedir. Örgütsel demokrasinin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde çalışanlar sadece kendi amaçlarına değil, örgütsel amaçlara da yüksek bağlılık geliştirmektedirler.

Çalışanlar örgütlerine yönelik fayda ve zararları içselleştirebilmekte ve örgütlerinin başarısını kendi başarıları adletmektedirler. Ulutaş (2011)'in gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediğine dikkat çekilmektedir.

Örgütlerde demokratik uygulamaların bir takım güçlükleri bulunmaktadır. Bu uygulamalara ilişkin karşılaşılan zorluklar aşağıdaki bölümde tartışılmaktadır.

### **5.8. Örgütlerde Demokrasinin Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler**

Örgütlerde ele alınan bir takım demokratik ve katılımcı süreçler, örgüt içi değişimleri kolaylaştırır ve kurumun yeni örgüt yapıları oluşturmaya ve bu uygulamaları geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Çoğu örgüt bu değişimin bir getirisi olarak tipik hiyerarşik sistemleri askıya almaktadır.

Kerr (2004) demokratik süreçlerin örgütlerde uygulanmamasından ya da kısmen uygulanmasından çok, örgütlerin demokrasiyi neden benimseyemediklerine, bu konudaki çabalarının neden başarısız olduğuna değinmekte ve bu anlamda yaşanan bazı güçlükleri açıklık getirmektedir. Demokratik bir örgütlenme biçimi çok fazla köklü değişiklik gerektirmektedir ve rasyonel yöneticiler için demokrasi birçok risk faktörünü beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin demokrasinin uygulanışının başlangıç aşamalarında karşılaştıkları başarısızlıklar bu uygulamanın tam anlamıyla gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Ayrıca, demokrasinin getirisi olan süreçler örgütlerde dirençle karşılanabilmekte ve üst yöneticilerin yetki düzeylerini ve güçlerini yitirecekleri ve iktidarı kaybedecekleri düşüncesine yol açmaktadır. Üst düzey sorumluluk sahibi yöneticiler, demokratikleşmenin de getirisiyle bilgi sermayelerini zorunlu olarak arttırmak durumunda kalacaklar ve yeni bir takım beceriler elde etmeye yöneleceklerdir bu da diğer yandan, örgütün alt kademelerinde çalışanlar için daha fazla iş yükü ve artan sorumluluk anlamı taşımaktadır. Bu nedenle astlar da demokratik bir yapıya direnç gösterir hale gelebileceklerdir (Freeman, 2004). Ayrıca, bir kuruluş ne kadar hiyerarşikse, tam ölçekli bir demokratikleşme sürecinde başarısız olma olasılığı da o denli yüksek olmaktadır. Üst düzey yöneticiler aynı zamanda, hissedarlar gibi çok çeşitli iç ve dış paydaşlara karşı sorumludur ve bu grupların birçoğu demokrasi uğruna kurumsal performanstaki bir düşüşe tahammül etmek durumunda değildir. Örgütlerde, demokratik uygulamaların tam olarak uygulanabilir olmasında iyileştirilmiş örgütsel performans temel alınmalıdır.

Abolade (2015) ise, örgütsel demokrasinin, çalışanların örgüte katılımı ile aynı şey olduğunu ifade ettiği çalışmasında demokrasinin çalışanlara danışmanlık yapmayı ve örgütsel işleyişi sağlamayı gerekli kıldığını belirtmektedir. Bu işleyiş içinde örgütsel açıdan ürün değişiklikleri, yatırım, iş uygulamaları, planlama, randevular, tanıtım, yedek planlar, yeni teknolojiler, eğitim, iş tahsis yapısı, örgüt yapısı, kar paylaşımı, ücretler gibi ortak karar konuları bulunmaktadır.

Yönetimin çalışanlar ile birlikte alacakları kararlar aynı zamanda tüm paydaşları da kapsayacak şekilde tüm taraflar için uygun olmalıdır, aksi takdirde taraflar arasında tartışma ve anlaşmazlıklara zemin hazırlayacaktır.

Örgütsel demokrasinin başarılı bir şekilde işlerlik kazanması oldukça önemli bir konudur. Çalışma bu kavramın örgütsel açıdan yarar sağlamasında etkili olan öğelere aşağıdaki bölümde yer vermektedir.

### **5.9. Örgütsel Demokrasinin Başarılı Olabilmesinde Etkili Öğeler**

Roberta Snow 2018 yılında sistem yaklaşımının örgütsel tasarımıadaki etkililiği ve bu etkililiğin sonucunda demokrasinin, örgütlere entegre olmasına ilişkin süreci Ackoff ve Emery (1972), Bell (1999) ve Checkland ve Scholes (1999)'un çalışmalarına da dayandırarak örgütsel süreçte, hizmet işletmelerine geçişte sistem yaklaşımının davranışsal boyutlarına dikkat çekmiş ve örgütlerde demokrasinin başarılı olabilmesinde bir takım öğelerin var olması gerektiğinden bahsetmiştir.

Örgüt sistemlerinde değişimi kolaylaştırmak ve problem çözmeyi aktif hale getirmek amacıyla birey –grup rollerinin planlanması, tasarım ve adaptasyon kavramları birer anahtar konumdadır ve örgütlere açık sistemler olarak yaklaşmak demokratik bir süreci de beraberinde getirmiştir. Sistemler, bir dizi seçenek aracılığıyla amaçlı bireyler ve gruplar tarafından kontrol edilmektedir (Ackoff ve Emery, 1972). Sonuç olarak, planlama ve tasarım süreçlerinin bir parçası olarak, yönetim karar alma süreçlerine katılımın yanı sıra bu süreçlerin sonuçlarının da uygulanmasıyla yükümlüdür. Bu durum etkileşimli yönetim ve örgütsel açıdan ideal bir tasarımıayı etkili kılmaktadır (Snow, 2018).

Örgütlerin sosyal sistemler olarak ele alındığı tasarımıamada örgütsel demokrasinin uygulanışı ve değişimin yönetilmesi amacıyla belirlenen üç koşul bulunmaktadır. Bunlar:

1. Sistem üyeleri arasındaki güç ilişkilerinin anlaşılması ve sürecin zorlama olmadan yönetilmesi.
2. Sistem üyelerinin bilgilendirilmiş katılımcılar olduğu ve sistem hakkında yüzeysel olmayan bilgiye sahip oldukları.
3. Sistem üyelerinin tasarım sürecine katılımlarının ötesinde var olan sisteme bağlılıklarıdır. Bu üç kritik unsur - **güç, bilgi ve bağlılık** - demokratik sistem tasarım süreçlerini desteklemek için birlikte ele alınmaktadır. Benzer şekilde, bu unsurlardan herhangi birinin yokluğu örgütsel demokrasiyi ciddi şekilde baltalayabilmektedir (Snow, 2018).

Güç, bilgi ve bağlılık, bir sistemin gelişimini arttırabilecek veya engelleyebilecek oldukça önemli ve birbiriyle ilişkili faktörlerdir. Herhangi bir demokratik tasarım veya planlama sürecinde, vurgu örgütün zorlayıcı uygulamalardan uzaklaştırılması ve meşru iktidar tabanlarının güçlendirilmesi olmalıdır. Bu, hiyerarşik yapılara dayanan “iktidar üzerinden” denilen şeyden katılımcıların kuruluş içindeki kaynakları seferber etmesini sağlayan “iktidara” geçişi yansıtmaktadır. Benzer şekilde, örgütte yerleşik olan bilgi tabanının ortaya çıkarılması ve daha sonra yönetim sorunları ve süreçleriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Organizasyonda belirli ölçüde bilginin nerede bulunduğunu anlamak, bilgiye nasıl erişileceğini saptamak etkili demokratik süreçler için kritiktir. Bir kuruluşun bilgi tabanı açık ve erişilebilir hale geldiğinde, sistem bir bütün olarak güçlendirilmekte ve daha bilinçli seçimler yapılabilmektedir. Son olarak, sistemdeki katılımcıların mevcut bağlılıklarını anlamak çok önemlidir. Örgütsel değişim sürecine dâhil olmada özellikle örgüte sadakat duymak önem taşımaktadır. Örgüt üyeleri farklı düzeylerde bağlılık türlerine sahip olabilmektedir bu nedenle kimlerin derin bir özveri içinde olduğunu saptama uzun vadede demokratik tasarım ve uygulamalar konusunda yetkilendirilmesi açısından hayati öneme sahiptir (Snow, 2018). Ayrıca Kerr (2004) örgütsel demokrasinin başarılı bir biçimde işlerlik kazanmasında ve örgütün değer sağlayan hizmetler üretmesinde ürün ve hizmetlere yönelik kalitenin ve niteliğin var olması gerektiğinden bahsetmektedir. Örgütte var olan profesyonelleşme düzeyi yüksek ve eğitilmiş iş gücünün de demokrasinin tesis edilmesi ve uygulanabilmesi açısından önem taşıdığı dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra örgütteki güç ve denetim faktörleri demokrasi açısından oldukça kritiktir. Örgütlerde demokrasinin başarılı olabilmesi için hiyerarşik

sistemin zayıflatılması ve organik bir yapının benimsenmesine ihtiyaç vardır fakat bu aşamada yönetsel yapının demokrasiye direnç göstermesi muhtemeldir.

Gücün paylaşılmasında yaşanan zorluklar yöneticilerin kişisel özellikleri gibi bir takım özellikleri dâhilinde değişim gösterebilmektedir, ancak güç kavramının tehlikeli ve zehirleyici olmasından ötürü yönetsel yapının demokrasi ile tutarlılık göstermemesi mümkündür. Bu nedenle yönetimin bir takım paydaşlar tarafından desteklenmesi demokratik uygulamaların başarılı olabilmesinde önem taşımaktadır (Kerr, 2004)

Bu sayede örgütler değişime açık hale gelmekte ve karara katılım gibi etkileşimsel bir tasarımın da yolu açılmaktadır.

Aşağıdaki bölümde örgütsel demokrasinin örgütlere kazandırdığı olumlu ve olumsuz yönleri dikkat çekilmesi amaçlanmaktadır.

#### **5.10. Örgütsel Demokrasinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Örgütsel demokrasi ile ilgili birçok çalışma genellikle alt düzey çalışanların karar almalarını ve yönetim gücüne katkıda bulunmalarını destekleme ile ilişkilidir. Bununla birlikte, çalışanlara daha fazla güç ve yetki vermek demokratik süreçler açısından bazı dezavantajlara da yol açabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel demokrasinin olumlu ve olumsuz yönlerine değinilmektedir.



**Tablo 7. Örgütsel Demokrasinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri**

Örgütsel Demokrasi	
Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
1) Bireyler, çalıştıkları örgütleri etkilemek için bir sese veya yeteneğe sahip olmayı istemektedirler. Bu nedenle demokrasi, örgüte bağlılığı ve çalışanların örgütsel amaçlara uygun davranışlarını teşvik edebilir.	1) Örgütlerde karar verme gücüne katılımının kısıtlandığı takdirde çalışanlar örgütlerinin aleyhine tutumlar geliştirmeye başlayabilirler.
2) Kararlara katılım faktörü, örgütsel uygulamaları konu alan durumlara yardımcı olabilecek nihai kararlara olan bağlılığı arttırmaktadır.	2) Örgütsel işleyiş ve performansı arttıracak ve örgüt için gerekli, olan başarılı kararları almayı kolaylaştıracak, gerekli eğitim öğretim ve deneyimi göz ardı edebilirler.
3) Örgütlerde demokrasi bireylerin, örgütsel sonuçlardan sorumlu hissetmelerine yardımcı olur. Bu sorumluluk duygusu, örgütün barındırdığı değerler aracılığıyla tutarsız davranışların görülme sıklığını azaltabilir.	3) Demokratik süreçler zaman alır, bu da verimliliğe zarar verebilir. Örneğin, her konu veya karar potansiyel olarak müzakere ve zaman alıcı analizlerle sonuçlanabilir.
4) Demokratik süreçler genel olarak daha katılımcı bir iklimin yaratılmasına yardımcı olur, bu da yenilikleri ve değişim kapasitelerini artırabilir.	4) Demokratik süreçlerin uygulanması, zor ve zaman alan örgütsel değişikliklerin hayata geçirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle örgütün işleyişindeki olağan süreçler ve işlemleri kesintiye uğratabilirler.
5) Çalışanlara ve yöneticilere daha fazla karara ve düzenlemelere yönelik yetki vermek, bu bireylerin becerilerini ve yeteneklerini daha eksiksiz geliştirmelerini sağlar ve böylece örgütleri için bu bireyleri daha değerli kılar.	5) Alt seviyelerdeki çalışanlar artan talepleri nedeniyle demokrasiye direniş gösterirken, geleneksel otoritelerini kaybetmeleri nedeniyle de orta ve üst düzey yöneticiler demokrasiye sıcak bakmayabilmektedirler.
6) Ahlaki açıdan doğru uygulamalar içermektedir.	

**Kaynak:** Harrison, J. S., Freeman, R. E. ve Special Topic Guest Editors. (2004). Special topic: democracy in and around organizations: is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 49-53: 53.

Örgütsel demokrasi kavramı da psikolojik güven, çalışan sesliliği ve rol içi performans kavramları gibi ulusal yazında çok fazla karşımıza çıkmamaktadır. Çalışma amacı gereği, örgütsel demokrasi kavramının psikolojik güvenin çalışan sesliliği ve rol içi performansa etkisi ve çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisi konularındaki düzenleyici etkisini tartışmayı planlamaktadır.

Demokratik örgütler, çalışanlarının politik, sosyal ve kişisel haklarını güvence altına alma sorumluluğu taşıyan yapılardır (Weber ve diğer., 2009). Bu tip örgütler çalışanlarının yetkinlik ve beceri alanlarını harekete geçirme üzerine etkili uygulamalar geliştirmekte ve bu sayede çalışanlar üstleri tarafından çok daha adil muamele görmekte ve işlerine bağlanmaktadır. İş yeri demokrasisi olarak da tanımlanan örgütsel demokrasi üretkenliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde demokratik iklimin oluşumuna da olanak vermekte ve çalışan bireylerde özgüven ve örgüt içi refah düzeyinin artışına yardımcı olmaktadır. Bireylerin örgüt içerisindeki ihtiyaçlarının karşılanması ve mutlu bir çalışma ortamının ön plana çıkarılması demokratik örgütlerin başarılı olmalarında en önemli etmendir (Ng ve Ng, 2009).

Harrison ve Freeman (2004)'a göre bir örgütteki çalışanlar kendilerini ne derece eşit görüyorsa, kararlara katılımları yüksekse, yöneticileri ile aralarında yüksek kalitede ilişkileri varsa ve örgüt yöneticileri çalışanlarının haklarına saygı duyarak, onlardan gelen talep ve şikâyetleri göz önünde bulunduruyorsa, bu örgüt o denli demokratik bir işleyişe sahip olmaktadır. Psikolojik güven kavramı da bireylerin çalışma arkadaşları ve akranlarının düşüncelerini ifade ederken, risk alırken, endişelerini ve memnuniyetsizliklerini dile getirirken, üstleri, denetçileri ya da yöneticileri tarafından cezalandırılmayacakları ya da olumsuz bir muameleye maruz bırakılmayacaklarına dair inançlarıdır. Bu nedenle demokrasi kavramı ve psikolojik güven kavramları birbirleriyle ilişki içerisinde.

Bununla birlikte, demokratik bir örgüt içerisinde alınan kararların ve uygulamaya koyulan tüm prosedürlerin ilgili taraflar ve çalışanlarca şeffaflık ilkesi kapsamında görüşülmesi ve onaylanması tarafların birbirine duyduğu güveni yükseltmekte ve bu da çalışanların rol davranışlarını geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde tüm bu faaliyetler bir örgütün çalışanlarına karşı olan sorumluluğunu yansıtmaktadır.

Bu yansımının sonucunda ise, çalışanlar örgütleri için daha yüksek çaba gösterme ve işlerine yönelik daha yoğun bir sahiplenme durumu sergilemektedirler (Harrison ve Edward, 2004). Bu değerlendirmeler ışığında örgütsel demokrasi kavramının psikolojik güven kavramı ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Uluslararası yazında gerçekleştirilen çalışmalar göz önüne alındığında araştırmalara yönelik sonuçlar özellikle demokrasinin katılım alt boyutuna dikkati çekmekte ve katılım düzeyi arttıkça örgütlerdeki motivasyonel ikliminin arttığı vurgulanmaktadır. Örgütü ilgilendiren stratejik kararlara katılım ise, karşılıklı yardımlaşma, öz yeterlilik düzeyinde artışa, duygusal bağlılık ve dayanışma düzeyinde yükselmeye ve performansın artışına sebebiyet vermektedir (Wang, 2018; Weber ve diğer., 2008; Weber ve diğer., 2009). Weber ve diğer. (2008)'e göre örgütsel demokrasi örgüt içerisinde çalışan bireylerde örgütsel bağlılığı ve olumlu davranışsal yapıları etkilemekte ve örgütteki sosyo-moral atmosferi arttırmaktadır. Bu unsurların artışı örgüt içerisinde prososyal davranışların gelişimine de yardımcı olmaktadır. Örgüt yararına gerçekleşen davranışlar rol performansının artışına katkıda bulunmaktadır.

Verdorfer ve Weber (2016)'e göre de demokratik örgütler, birlikte çalıştıkları kişilerle sürekli bir etkileşim içerisine girmektedirler. Bu tip örgütler, çalışanlarının iş hayatlarında karşılaştıkları problemlerin çözümüne ve örgütün problemleriyle ilgili gelecekte neler yapabileceğine dair konuların tartışılmasına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, örgütte sosyal açıdan problemlerin ve taleplerin paylaşılması çalışanlara sosyo-moral açıdan da destek vermekte ve çalışanların rol performanslarına yönelik kendilerini geliştirmelerine de olanak sağlamaktadır.

Örgütsel demokrasi dinleme ve diyalogla karakterize olmaktadır. Örgütteki tartışmalar çalışanların işlerine yönelik yeni bir anlamsal derece sağlamaktadır ve yeni bağlantılar ve fikirlerin harmanlanmasına izin vermektedir. Çalışanlar bu sayede işlerini uzun vadede hayatlarının bir parçası olarak değerlendirmektedir bunun sonucunda da çalışanlarda rol içi performans kavramıyla özdeşleşen yaratıcılık, özgün fikirler öne sürme, işe yönelik bilgi kapasitelerini artırma ve uzmanlık geliştirme davranışları ortaya çıkmaktadır (Cloke ve Goldsmith, 2002).

Kesen (2015) de örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkisini ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemiştir. Aydın ilindeki iki farklı avm de bulunan ve farklı sektörlerde hizmet veren kurum çalışanları üzerinde gerçekleşen

çalışma sonuçlarına göre örgütsel demokrasinin tüm alt boyutlarının rol performansına ve örgütsel özdeşleşmeye büyük katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma bulguları çalışılan örgütün demokratik ilkelere sahip olması sonucunda çalışanların örgütleriyle özdeşleşecekleri ve bu sayede de rol performanslarının artacağı sonucuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, karara katılımın ve eleştiri hakkının sağlandığı iş ortamlarında çalışanlar kendilerini daha rahat hissetmekte ve eleştirilerinin dikkate alındığını gördüklerinde de işlerine yönelik eksikliklerini gidermede daha çok çaba harcamaktadırlar. Demokratik örgütlerde çalışan bireylerin gereksinimleri sadece maddi açıdan karşılanmamaktadır. Örgütsel demokrasi, çalışan bireylerin benlik saygılarının artmasına sebebiyet vererek, yararcılık, başarı ve sosyal onaylanma konusunda da onlara destek olmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendini gerçekleştirme davranışları geliştirmekte ve rol içi performansları da bundan olumlu ölçüde etkilenmektedir (Abolade, 2015).

Nijerya'nın Ogun bölgesindeki üniversite hastanesi öğretim elemanları üzerinde yapılan bir çalışma da demokratik kural ve ilkelere sahip örgütlerin çalışanların iş performanslarını arttırdığına dikkat çekmektedir. Örgütsel demokrasinin şeffalık ilkesi kapsamında çalışanların rol içi performanslarının artmasında adalet ve eşitlik ilkeleri de önemli rol oynamaktadır. Gerçekleştirilen tüm faaliyet ve alınan tüm kararların hesabını verebilen bir yönetim mekanizması, çalışanların bireysel rol performanslarını da güçlü kılmaktadır. Rol içi performansın gelişimiyle çalışan bireylerdeki iş verimi ve üretkenlik artış göstermektedir. Üretkenliği ve verimliliği amaç edinen örgütler, çalışanlarının yönetsel kararlarda aktif bir şekilde yer almalarını, önemli olaylar ve karar süreçleri konusunda bilgilendirilmelerini ve tüm ödül, terfi, eğitim vb. durumlar dâhilinde eşit haklara sahip olmalarını teşvik etmelidir (Fejoh, 2015). Tüm bu değerlendirmeler sonucunda örgütsel demokrasi ile rol içi performans kavramlarının ilişkili olduğu söylenebilmektedir.

Yazdani (2010) örgütsel demokrasinin gerçekleşebilmesi için iki önemli unsurdan söz etmektedir. Bunlardan ilki, karara katılım ikincisi ise, artan çalışan sesliliğidir. Demokratik örgütlerde çalışan sesliliği kritik bir etmendir. Örgütte yer alan tüm çalışanlar ortak bir inanç ve değerler bütünü çerçevesinde örgütsel süreç ve düzenlemeleri ortaya koymalıdır. Buna öncülük eden temel unsur ise, çalışan sesliliğidir. Ses çıkarma yoluyla dile getirilen eleştiriler örgütlerdeki olumlu işleyiş ve etkililik açısından önemli bir bileşen olup, doğru örgütsel kararlara ulaşmada önemli rol oynamaktadırlar.

Gerçekleştirilen farklı bir çalışmada ise, demokratik kuralların uygulandığı örgütlerde ses davranışının olumlu açıdan etkilendiği ve çalışanların memnuniyetsizliklerini dile getirirken (ses davranışı gösterirken) kaygı ve korkularından arındığı, bunun sonucunda da bu tip bir mekanizmanın çalışanların prososyal tutumlarını ve becerilerini olumlu yönde geliştirdiğine vurgu yapılmaktadır (Spreitzer, 2007).

Örgütsel demokrasi, bir örgütteki verimlilik ve yenilikçi düşüncenin artırılması amacıyla uygulamaya koyulmaktadır ve bunun gerçekleşmesi için örgütte çalışan bireylere örgütü ilgilendiren karar süreçlerinde söz hakkı tanınması ve çalışanların bu konuda yüreklendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel demokrasi bu yönüyle, çalışan bireylerin örgütü ilgilendiren süreçler ile ilgili eksikliklerini gidermelerinde, onları faal kılmada ve katılımcılığın verdiği fırsat aracılığıyla çalışanların düşünce ve fikirlerini sunmalarında onları yüreklendirmektedir (De Jong ve Witteloostuijn 2004). Ses davranışı aracılığıyla, örgütlerin çalışanlarının sahip olduğu haklara, değer ve inançlara önem vermesi, tüm bu inanç, fikir ve değerler çerçevesinde örgütsel süreçleri ve düzenlemeleri uygulamaya koyması demokratik süreçlerin işlerliğine dikkat çekmektedir. Gerçekleştirilen görgül bir çalışmanın bulguları kapsamında da çalışanların, öneri ve eleştirilerini üst yönetime açık bir biçimde iletebilme olanağı ile örgütsel demokrasi arasında olumlu ve güçlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmektedir (Tutar ve Sadykova, 2014).

Yazında yer alan değerlendirmeler ve örgütsel demokrasinin psikolojik güven, çalışan sesliliği ve rol içi performans değişkenleri ile ilişkisini konu alan öncül çalışmalar ışığında çalışmanın diğer hipotezleri aşağıdaki gibidir:

*H5: Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin çalışan sesliliğine etkisinde düzenleyici role sahiptir.*

*H6: Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.*

*H7: Örgütsel demokrasi, çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.*

Tüm bu kavramsal gerekçeler ve yazın taramaları sonucunda geliştirilen hipotezler bir sonraki bölümde açıklanan yöntemler ile test edilecektir.

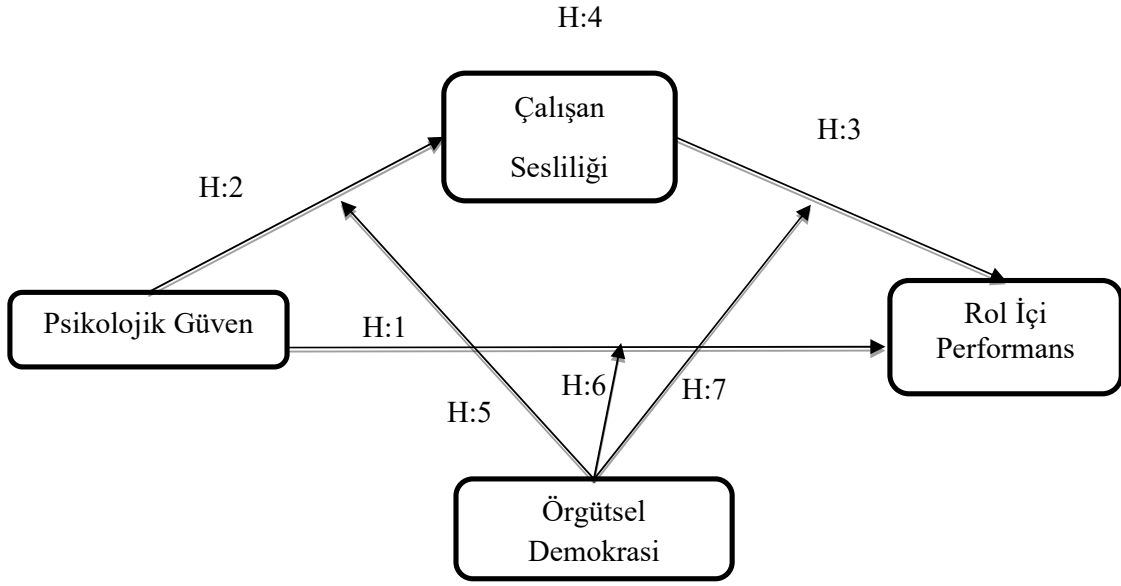
## 6. YÖNTEM

### 6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışan sesliliğinin psikolojik güven ile rol içi performans arasındaki ilişkide aracı rolünün olup olmadığını test etmektir. Ayrıca, örgütsel demokrasi kavramının değişkenlerin birbirine olan etkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığının belirlenmesi de araştırmanın amaçlarındandır. Öncülüğünü uluslararası yazının oluşturduğu psikolojik güven kavramına dair yapılan çalışmalar sınırlı olup, bu kavramın çalışan sesliliği ve rol içi performansa yönelik etkilerini ele almamaktadır. Örgütsel demokrasi kavramı ise, bu değişkenlerle beraber genel açıdan hem ulusal, hem de uluslararası yazında karşımıza çıkmamış ve çalışmanın diğer değişkenleri olan rol içi performans, psikolojik güven ve çalışan sesliliği ile ilişkileri henüz rapor edilmemiştir. Araştırma, bu değişkenin özellikle örgütsel ilişkileri düzenlemede ve güçlendirmedeki öneminden hareket ederek, yazına önemli ölçüde katkı sunmayı hedefleyen kavramsal ve görgül aşamalı bir örnek sunmayı hedefleyen ilk çalışma niteliğindedir. Çalışmanın bu değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisini inceleyen ilk çalışma niteliğinde olmasından ötürü ulusal yazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

### 6.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya ilişkin modele Şekil 4’de yer verilmektedir. Buna göre, araştırma modelinde algılanan psikolojik güvenin rol içi performans ve çalışan sesliliğine etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Buna ek olarak, çalışan sesliliğinin psikolojik güven ve rol içi performans arasındaki ilişkideki aracılık rolü analiz edilecek ve örgütsel demokrasinin hem psikolojik güvenin rol içi performansa ve çalışan sesliliğine olan etkisinde hem de çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığı değerlendirilecektir.



**Şekil 4. Araştırma Modeli**

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli yukarıdaki gibidir. Bu modelin oluşturulmasına öncülük eden hipotezlerimize aşağıda bir kez daha yer verilmektedir.

Hipotez 1: Psikolojik güven rol içi performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Psikolojik güven çalışan sessliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Çalışan sessliliği rol içi performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Çalışan sessliliği psikolojik güven ve rol içi performans ilişkisinde aracı role sahiptir.

Hipotez 5: Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin çalışan sessliliğine etkisinde düzenleyici role sahiptir.

Hipotez 6: Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.

Hipotez 7: Örgütsel demokrasi, çalışan sessliliğinin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.

### 6.3. Araştırmanın Örnekleme

Psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde çalışan sosliliği ve örgütsel demokrasinin rolünün incelendiği bu çalışma için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve veriler Ankara ile Uşak illerinde farklı sektör ve hizmet alanlarında bulunan kurumlarda görev yapan kişilerden elde edilmiştir. Verilerin toplanması Ağustos 2020-Kasım 2020 tarihleri arasında gerçekteştirilmiştir. Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde çalışmanın ana değişkenlerini konu alan araştırmaların genellikle tek bir sektör ve hizmet alanına yönelik gerçekteştirildiği görölmektedir. Bu çalışmada farklı sektörler ve hizmet alanlarında verilerin toplanması hedeflenmiştir. Çalışmanın örnekleme katkıda bulunması amacıyla Ankara ilindeki özel ve kamu kurumları ve işletmelerden toplanan verilere ek olarak, Türkiye'nin en büyük üçüncü organize sanayi bölgesine sahip, aktif 339 işletmenin yer aldığı Uşak ili seçilmiştir.

Katılımcılara EK 1'de sunulan anket formları elden ulaştırılmış ve toplamda 450 adet olan anket formlarına 411 dönüş gerçekteşmiştir. Oluşturulan anket formlarında toplamda kırküç tane 5'li likert tipi soru bulunmaktadır. Katılımcılara bu sorulara ek olarak betimleyici değişkenleri içeren cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan sektör, kurumun hizmet alanı ve kurumdaki çalışma sürelerine ilişkin sorular da yöneltilmiştir.

Aşağıdaki bölümde araştırmanın demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler Tablo 8'de yer almaktadır.



**Tablo 8. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bilgiler**

<b>Değişken</b>	<b>Düzyey</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	18-28	111	27.0
	29-38	175	42.6
	39-57	125	30.4
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	184	44.8
	Erkek	227	55.2
<b>Medeni durum</b>	Evli	237	57.7
	Evli değil	174	42.3
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	60	14.6
	Ön lisans	100	24.3
	Lisans	203	49.4
	Lisansüstü	48	11.7
<b>Kurumdaki Çalışma süresi</b>	1-6	184	44.8
	7-14	147	35.8
	15-30	80	19.5
<b>Çalışılan sektör</b>	Özel	267	65.0
	Kamu	144	35.0
<b>Kurumun hizmet alanı</b>	Sağlık	43	10.5
	Bankacılık ve Finans	54	13.1
	Eğitim	52	12.7
	Tekstil	57	13.9
	Turizm ve Otelcilik	44	10.7
	İnşaat	21	5.1
	Kimya	18	4.4
	Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri	17	4.1
	Savunma	22	5.4
	İletişim	20	4.9
	Gıda-Tarım	31	7.5
	Enerji	18	4.4
	Petrol ve Maden	14	3.4

Tablo 8 incelendiğinde 411 katılımcıdan oluşan örneklemin %27'sinin 18-28 yaş aralığında, 42,6'sının 29-38 yaş aralığında ve %30, 4'ünün ise 39-57 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan %44, 8'i kadın ve %55, 2'si erkek olup, bu katılımcılardan %57,7'si evli ve %42,3'ü ise evli değildir.

Araştırmaya katılan bireylerin % 14,6'sı lise ve altı, %24,3'ü önlisans, %49,4'ü lisans ve %11,7'si ise, lisansüstü eğitime sahiptir. Kurumdaki çalışma süresi en fazla 1 ila 6 yıl olan kategoride toplanmış olan katılımcılar araştırmanın %44,8'lik kısmını oluştururken bunu %15,8 'lik yüzdeyle çalışma süresi 7 ila 14 yıl olanlar ve %19, 5 ile 15 ila 30 yıl arası çalışanlar izlemektedir.

Çalışanların % 65'i özel sektör ve %35'lik kısmı ise, kamu sektöründe iş görmektedir. Örnekleme katılan bireylerin çalıştıkları kurumun hizmet alanı göz önüne alındığında ise, sağlık alanında bulunan katılımcılar araştırmanın %10'unu, bankacılık ve finans alanında hizmet verenler %13,1'ini, eğitim alanındakiler %12,7'sini, tekstil alanındakiler %13,9'unu, turizm ve otelcilik alanında hizmet verenler %10,7'sini, inşaat alanındakiler %5,1'ini, kimya alanındakiler %4,4'ünü, bilgisayar ve bilişim teknolojileri alanında hizmet verenler %4,1'ini, savunma alanında hizmet verenler %5,4'ünü, iletişim alanındakiler %4,9'unu, gıda ve tarım alanındakiler %7,5'ini, enerji alanındakiler %4,4'ünü ve son olarak da petrol ve maden alanında hizmet verenler ise araştırmanın örnekleminin %3,4'ünü oluşturmaktadır.

#### **6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları**

##### **6.4.1. Psikolojik güven ölçeği**

Araştırmaya katılan bireylerin psikolojik güven algılarını ölçmek amacıyla Liang ve diğer. (2012) tarafından geliştirilen ve beş sorudan oluşan psikolojik güven ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Soyalm (2019) tarafından gerçekleştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda beş madde de tek faktöre yüklemiş olup, tüm faktörler toplamının varyansın %63'lük kısmını açıkladığı görülmüştür. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısı olarak ortaya çıkan Cronbach Alpha katsayısı 0.85'dir.

Psikolojik güven ölçeğinin tek boyutuna ait 5 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uyum indeksleri  $\chi^2=24.28$ ,  $X^2/sd= 4.86$ ,  $RMSEA=0.108$ ,  $CFI=0.071$ ,  $IFI=0.96$ ,  $NNFI=0.93$  ve  $NFI=0.96$  olarak bulunmuştur. Bu ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm katsayıların yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen yapısının toplanan verilerle yüksek düzeyde uyum sağladığına karar verilmiştir.

Ölçeğin tek faktörüne ait Cronbach alfa değeri ise, 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre araştırma için kullanılan ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

#### **6.4.2. Rol içi performans ölçeği**

Rol içi performansı ölçümlemek için Sigler ve Pearson (2000)'ın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmakta ve Türkçe 'ye uyarlaması Muhammet Ali Çelebi (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin uyarlamasını gerçekleştiren yazar tarafından ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan Cronbach Alpha katsayısı 0.84'tür.

Rol içi performans ölçeğinin tek boyutuna ait 4 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uyum indeksleri  $\chi^2=4.09$ ,  $X^2/sd= 2.05$ , RMSEA=0.108, CFI=0.99, IFI=1.00, NNFI=0.99 ve NFI=0.99 olarak bulunmuştur. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen yapısının çalışmamız için toplanan verilerle yüksek düzeyde uyum sağladığına karar verilmiştir.

Ölçeğin tek faktörüne ait Cronbach alfa değeri 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçüm aracının yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

#### **6.4.3. Çalışan sesliliği ölçeği**

Araştırmada Van Dyne ve Le Pine (1998)'ın geliştirmiş olduğu ve tek boyuttan oluşan çalışan sesliliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplamda 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlaması Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmeleri Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından yapılmış ve güvenilirliği açıklayan Cronbach alfa katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır.

Çalışan sesliliği ölçeğinin tek boyutuna ait 6 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır.

Uyum indeksleri  $\chi^2=37.80$ ,  $X^2/sd= 4.20$ ,  $RMSEA=0.078$ ,  $CFI=0.91$ ,  $IFI=0.91$ ,  $NNFI=0.85$  ve  $NFI=0.90$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin uyum indeksleri incelendiğinde, yeterli düzeyde geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

Ölçeğin tek faktörüne ait Cronbach alfa değeri 0.92 olarak hesaplanmıştır. Bu değer göz önüne alındığında ölçüm aracının yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

#### **6.4.4. Örgütsel demokrasi ölçeği**

Araştırmada Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirmiş olan ve tek boyuttan oluşan örgütsel demokrasi kullanılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeği beş boyutlu bir yapıya sahip olup, 28 maddelik yargı cümlesinden oluşmaktadır. Örgütsel demokrasi ölçeği beş boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçeğin alt boyutlarını katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik oluşturmaktadır.

Ölçeği geliştiren Geçkil ve Tikici (2015) ölçeğin toplam puan üzerinden tek boyutlu bir yapıda da kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre, ölçekten alınabilecek en düşük puan 28 olup, en yüksek puan ise, 140 olmaktadır. Çalışmada örgütsel demokrasi ölçeğinin yazarların da belirttiği şekilde tek boyutlu olarak kullanılmasına karar verilmiş ve 28 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan DFA sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri  $\chi^2=37.80$ ,  $X^2/sd= 4.20$ ,  $RMSEA=0.078$ ,  $CFI=0.91$ ,  $IFI=0.91$ ,  $NNFI=0.85$  ve  $NFI=0.90$  olarak bulunmuştur. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri göz önüne alındığında ölçeğin orijinal yapısının çalışma için toplanan yüksek düzeyde uyum sağladığına karar verilmiştir. Ayrıca ölçeğin tek faktörlü yapısına ait Cronbach alpha değeri 0.97'dir. Bu değer ölçüm aracının yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

## 6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın katılımcıları, Ankara ve Uşak ilinde faaliyet gösteren farklı kurumlarda ve sektörlerde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Araştırma 14 farklı hizmet alanında ve iki farklı sektörde yürütülmüştür bu nedenle araştırmanın ilgili hizmet alanları ve sektörlerle sınırlı olduğu farklı örnekleme gruplarında ve özellikle hizmet alanlarında farklı sonuçlar elde edebileceği düşünölmektedir. Bu açıdan araştırma sonuçları yalnızca bir hizmet alanına genellenmemelidir. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, katılımcıların araştırmaya dâhil olurken kendi istekleri doğrultusunda anket sorularına yanıt vermeleri ve bu sorulara samimi bir biçimde yanıt vermelerinin kendi inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleşmesidir. Bu durum kısıtlayıcı bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir. Öte yandan, araştırma belirli bir zaman aralığında kesitsel biçimde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın farklı örnekleme grupları üzerinde ve farklı zaman aralıklarında boylamsal düzlemde gerçekleştirilmesi sonucunda bulguların değişim gösterebileceği düşünölebilir.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Araştırmanın Bulgularına İlişkin Gerçekleştirilen İstatistiksel Analizler

Araştırmada değişkenlerin normal dağılıma uygunluk taşıyıp, taşımadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilerek hesaplanmıştır. Araştırmanın ana değişkenleri olan psikolojik güven, rol içi performans, çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin demografik değişkenler kapsamında farklılaşp, farklılaşmadığı ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA analizi ile incelenmiştir. Ayrıca, araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri Pearson korelasyon katsayısı ile gerçekleştirilmiştir.

*“Psikolojik güven rol içi performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.”, “Psikolojik güven çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.” ve “Çalışan sesliliği rol içi performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.”* hipotezlerine cevap aramak amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

*“Çalışan sesliliği psikolojik güven ve rol içi performans ilişkisinde aracı role sahiptir.”* Hipotezine cevap aramak için ise regresyon analizine dayalı bir aracılık modeli kurulmuştur.

Aracılık etkisi olarak isimlendirilen kavram örgütsel davranış çalışmalarında sıkça karşımıza çıkan bir yöntemdir. Aracılık modeli 1950’li yıllarda ortaya çıkmış ve ardından Baron ve Kenny (1986)’nin yaptığı çalışmalar sayesinde sosyal psikoloji kapsamında kullanımı daha da yaygınlaşmıştır. Aracı değişken temel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında var olan ilişkiyi nedensel olarak açıklamaya ve bu ilişkinin nasıl gerçekleştiğine dikkat çekmektedir. Bir değişkenin aracılık etkisine sahip olabilmesi için bağımsız değişkenin öncelikle aracı değişken üzerinde etki sahibi olması ve aracı değişkenin de bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir.

Çalışmada, Sobel, Aroian ve Goodman testleri kullanılarak aracılık modelindeki dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir. Bu test sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunması, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye, üçüncü bir değişkenin (aracılık değişkeni) dolaylı etki gösterdiğini ifade etmektedir (Sobel, 1986).

Aracılık modelinde bağımsız değişkenlerin aracılık değişkenlerini ve bağımlı değişken ile aracılık değişkenlerinin ise bağımlı değişken ile anlamlı ilişki göstermeleri gerekmektedir. Bu açıdan ilk üç hipoteze ait bulgularda bu ilişkilere yer verilmiştir.

*“Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin çalışan sesliliğine etkisinde düzenleyici role sahiptir.”*, *“Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin rol içi performans etkisinde düzenleyici role sahiptir.”* ve *“Örgütsel demokrasi, çalışan sesliliğinin rol içi performans etkisinde düzenleyici role sahiptir.”* hipotezlerine cevap aramak için ise, düzenleyici etkiyi test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Düzenleyici değişken, nitel ya da nicel bir değişken olup, bağımsız ya da tahmin edici olarak isimlendirilen değişkenin bağımlı değişken üzerindeki ilişki gücünü ya da yönünü etkileyen bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Öte yandan, düzenleyici değişken bir bağımsız değişken statüsündedir ve nedensel ilişkinin açıklanmasına katkıda bulunmaktadır. Bir modelde yer alan düzenleyici değişken ve bağımsız değişken arasında korelatif bir ilişkiye gerek duyulmamaktadır bu nedenle düzenleyici değişken bağımsız değişkenden etkilenmeyen bir konumdadır (Vardar, 2019).

Çalışmada düzenleyici değişken ile ilgili analizleri gerçekleştirebilmek adına iki farklı model oluşturulmuştur. İlk modele örgütsel demokrasi ve psikolojik güven değişkenleri dâhil edilmiştir. Öncelikle bağımsız değişken ile olası düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi test edilmiştir. Ardından ikinci model kurularak örgütsel demokrasi ve psikolojik güven değişkenlerine ek olarak bu iki değişkenin etkileşimi ile ortaya çıkan üçüncü değişken modele dâhil edilmiştir. Bağımsız değişken ile olası düzenleyici değişken arasındaki etkileşime dayalı olarak geliştirilen bu üçüncü değişkenin anlamlı olması düzenleyici rolün var olduğunu göstermektedir. Tüm analizler için anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir.

## **7.2. Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

İlgili parametrik istatistiksel tekniklerin gerçekleştirilebilmesi için normallik varsayımı test edilmiştir. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov Testi ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9’da verilmektedir.

**Tablo 9. Normallik Bulguları**

	<b>Kolmogorov-Smirnov Test Değeri</b>	<b>p</b>
<b>Psikolojik Güven</b>	.137	.000
<b>Rol içi Performans</b>	.207	.000
<b>Çalışan Sessliliği</b>	.143	.000
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	.150	.000

Kolmogorov-Smirnov testi bulgularına göre test puanlarının normallikten saptığı belirlenmiştir ( $p < .05$ ). Ancak bu testin yanlı bulgular üretebilmesinden dolayı çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiştir.

Çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Psikolojik güvene ait çarpıklık değeri -.91, basıklık değeri .75; rol içi performansa ait çarpıklık değeri -1.31, basıklık değeri 1.66; çalışan sessliliğine ait çarpıklık değeri -1.13, basıklık değeri 1.16 ve örgütsel demokrasiye ait çarpıklık değeri -1.28, basıklık değeri 1.16 olarak belirlenmiştir. Yalnızca SRIP'in normallikten bir miktar saptığı belirlenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

### **7.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi**

Araştırmada ölçülen değişkenlerin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Araştırma değişkenleri olan Psikolojik güven, rol içi performans, çalışan sessliliği ve örgütsel demokrasinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bilgiler Tablo 10'da verilmektedir.



**Tablo 10. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi**

	Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
<b>Psikolojik</b>	kadın	184	19.92	4.16	2.04	209	.043
<b>Güven</b>	erkek	227	18.67	4.53			
<b>Rol içi</b>	kadın	184	16.81	3.17	1.71	209	.088
<b>Performans</b>	erkek	227	15.98	3.68			
<b>Çalışan</b>	kadın	184	25.22	4.49	1.93	209	.055
<b>Sesliliği</b>	erkek	227	23.88	5.26			
<b>Örgütsel</b>	kadın	184	112.53	18.89	1.18	209	.237
<b>Demokrasi</b>	erkek	227	108.91	23.83			

Bulgular incelendiğinde yalnızca psikolojik güven ölçeğinden elde edilen puan ortalamasının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaştığı belirlenmiştir ( $t(209)=2.04$ ,  $p=.043$ ). Kadınların psikolojik güven puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlerden medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t testi sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

**Tablo 11. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

	Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
<b>Psikolojik</b>	Evli	237	19.12	4.49	0.28	209	.780
<b>Güven</b>	Evli değil	174	19.29	4.32			
<b>Rol içi</b>	Evli	237	16.52	3.43	0.91	209	.363
<b>Performans</b>	Evli değil	174	16.08	3.56			
<b>Çalışan</b>	Evli	237	24.46	4.89	0.07	209	.944
<b>Sesliliği</b>	Evli değil	174	24.41	5.14			
<b>Örgütsel</b>	Evli	237	110.09	21.21	0.24	209	.807
<b>Demokrasi</b>	Evli değil	174	110.84	22.92			

Bulgular incelendiğinde hiçbir ölçek puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın demografik değişkenlerinden bir diğeri de çalışılan sektör değişkenidir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri kapsamında sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığına Tablo 12’de yer verilmektedir.

**Tablo 12. Ölçek Puanlarının Sektör Türüne Göre İncelenmesi**

	Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Psikolojik	Özel	267	19.01	4.67	0.79	209	.432
	Kamu	144	19.51	3.91			
Güven	Özel	267	16.34	3.77	0.10	209	.919
	Kamu	144	16.29	2.96			
Performans	Özel	267	24.67	5.17	0.89	209	.372
	Kamu	144	24.03	4.64			
Çalışan	Özel	267	111.77	20.68	1.19	209	.235
	Kamu	144	108.03	23.94			
Sesliliği	Özel	267	111.77	20.68	1.19	209	.235
	Kamu	144	108.03	23.94			
Örgütsel	Özel	267	111.77	20.68	1.19	209	.235
	Kamu	144	108.03	23.94			
Demokrasi	Özel	267	111.77	20.68	1.19	209	.235
	Kamu	144	108.03	23.94			

Bulgular incelendiğinde hiçbir ölçek puan ortalamasının sektör türüne göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Çalışmada yer verilen bir diğeri demografik değişken ise, yaş değişkenidir. Yaş değişkeninin araştırmanın bağımsız değişkenlerince farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bilgiler tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi**

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Farklılıklar	Etki Büyüklüğü
<b>Psikolojik Güven</b>	18-28	111	18.51	5.33	1.98	.140	-	-
	29-38	175	19.83	4.01				
	39-57	125	18.74	4.11				
<b>Rol içi Performans</b>	18-28	111	15.61	4.16	1.52	.222	-	-
	29-38	175	16.65	3.19				
	39-57	125	16.39	3.32				
<b>Çalışan Sessliliği</b>	18-28	111	23.78	5.83	3.77	.025	2-3	0.03
	29-38	175	25.41	4.73				
	39-57	125	23.39	4.38				
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	18-28	111	107.75	26.37	1.10	.336	-	-
	29-38	175	112.76	18.49				
	39-57	125	108.87	22.97				

Bulgular incelendiğinde yalnızca çalışan sessliliği ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının yaş değişkenine göre. 05 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir ( $F(2, 208)=3.77, p=0.025$ ). Bonferroni testi bulgularına göre, 29-38 yaş aralığındaki çalışanların çalışan sessliliği ortalama puanlarının, 39-57 yaş aralığındaki çalışanların çalışan sessliliği ortalama puanından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılık düşük etki büyüklüğüne sahiptir.

Araştırmada yer verilen bir diğer demografik değişken ise, çalışma süresidir. Çalışma süresinin araştırma değişkenlerine göre farklılaşıp, farklılaşmadığına yönelik bilgiler Tablo 14’de sunulmaktadır.

**Tablo 14. Ölçek Puanlarının Çalışma Süresine Göre İncelenmesi**

Değişken	Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamli Farklılıklar	Etki Büyüklüğü
<b>Psikolojik Güven</b>	1-6	184	18.86	4.88	0.68	.509	-	-
	7-14	147	19.65	4.32				
	15-30	80	19.12	3.40				
<b>Rol içi Performans</b>	1-6	184	16.16	3.76	0.42	.660	-	-
	7-14	147	16.28	3.63				
	15-30	80	16.74	2.56				
<b>Çalışan Sesliliği</b>	1-6	184	24.01	5.48	2.65	.073	-	-
	7-14	147	25.47	4.82				
	15-30	80	23.56	3.82				
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	1-6	184	109.87	23.25	0.13	.880	-	-
	7-14	147	111.45	19.70				
	15-30	80	109.81	23.09				

Bulgular incelendiğinde hiçbir ölçek puan ortalamasının çalışma süresine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşp, farklılaşmadığına ilişkin bilgilere Tablo 15’de yer verilmektedir.

**Tablo 15. Ölçek Puanlarının Eğitim Duruma Göre İncelenmesi**

Değişken	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamli Farklılıklar	Etki Büyüklüğü
<b>Psikolojik Güven</b>	Lise ve altı	60	18.06	4.79	11.90	.000	1-4	0.15
	Ön lisans	100	16.55	5.27				
	Lisans	203	20.29	3.27				
	Lisansüstü	48	21.00	3.69				
<b>Rol içi Performans</b>	Lise ve altı	60	15.58	3.78	5.31	.002	2-3	0.07
	Ön lisans	100	14.90	4.37				
	Lisans	203	16.99	2.75				
	Lisansüstü	48	17.17	3.07				
<b>Çalışan Sesliliği</b>	Lise ve altı	60	23.45	5.48	5.30	.002	2-3	0.07
	Ön lisans	100	22.37	5.85				
	Lisans	203	25.42	4.49				
	Lisansüstü	48	25.53	3.17				
<b>Örgütsel Demokrasi</b>	Lise ve altı	60	110.52	19.97	4.31	.006	2-4	0.06
	Ön lisans	100	102.41	24.77				
	Lisans	203	111.48	21.69				
	Lisansüstü	48	119.87	15.08				

Bulgular incelendiğinde psikolojik güven ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre .001 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir ( $F(3, 207)=11.90, p=0.000$ ). Bonferroni testi bulgularına göre, lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların psikolojik güven ortalama puanlarının, lisansüstü eğitim alan çalışanların psikolojik güven ortalama puanından daha düşük olduğu; lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların psikolojik güven ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların psikolojik güven ortalama puanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılıklar yüksek etki büyüklüğüne sahiptir.

Rol içi performans ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre .01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir ( $F(3, 207)=5.31, p=0.002$ ). Bonferroni testi bulgularına göre lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların rol içi performans ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların rol içi performans ortalama puanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılıklar orta etki büyüklüğüne sahiptir.

Çalışan sesliliği ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre .01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir ( $F(3, 207)=5.30, p=0.002$ ). Bonferroni testi bulgularına göre lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların çalışan sesliliği ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların Çalışan sesliliği ortalama puanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılıklar orta etki büyüklüğüne sahiptir.

Örgütsel demokrasi ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre .01 düzeyinde farklılaştığı belirlenmiştir ( $F(3, 207)=4.31, p=0.006$ ). Bonferroni testi bulgularına göre lisansüstü eğitim alan çalışanların örgütsel demokrasi ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların örgütsel demokrasi ortalama puanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu anlamlı farklılıklar orta etki büyüklüğüne sahiptir.

Araştırmanın bulgularına katkıda bulunması açısından tüm araştırma değişkenlerinin (Psikolojik Güven, Rol içi Performans, Çalışan Sesliliği ve Örgütsel Demokrasi) birbiriyle olan ilişkisinin incelenmesi önemlidir.

Değişkenlerin birbiriyle olan korelasyon değerleri birbirlerine olan etkilerinin de birer belirleyicisidir. Aşağıdaki bölümde değişkenlerin birbiriyle olan korelasyonlarına ilişkin bilgi verilmektedir.

#### 7.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Araştırma sorularına cevap aramak amacıyla kullanılan 4 farklı ölçeğe ait toplam puanların birbirleri ile ilişkileri Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Tablo 16'da bu bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 16. Ölçek Puanları Arasındaki İlişkiler**

	Psi. Güven	Rol içi Per.	Çalışan Ses.	Örg. Dem.
<b>Psikolojik Güven</b>	1.000	.753**	.717**	.727**
<b>Rol içi Performans</b>		1.000	.748**	.724**
<b>Çalışan Sessliliği</b>			1.000	.761**
<b>Örgütsel Demokrasi</b>				1.000

Ölçek puanları arasındaki ilişkilerin. 717 - .761 aralığında değiştiği görülmektedir. Korelasyon değerlerine bakıldığında psikolojik güven ile rol içi performans arasında olumlu yönde ve güçlü (.753), psikolojik güven ile çalışan sessliliği arasında olumlu yönde ve güçlü (.717), yine psikolojik güven ile örgütsel demokrasi arasında da (.727) aynı şekilde pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Ayrıca, rol içi performans değişkeni de çalışan sessliliği (.748) ve örgütsel demokrasi değişkeni (.724) ile pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel demokrasi değişkeninin ise, çalışan sessliliği ile arasındaki korelasyon (.761) yine pozitif yönlü ve güçlüdür ve bu ilişkilerin tümü. 001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

## 7.5. Psikolojik Güvenin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisini incelemek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizin bulguları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17. Psikolojik Güvenin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	$\beta$	t
1	(Sabit)	0.753	0.566	0.564	2.30		
	<i>Psikolojik güven</i>					0.60	16.53

Tablo 17 incelendiğinde çalışanların psikolojik güven puanları ile rol içi performans puanları arasındaki ilişkinin 0.753 olduğu, bu ilişkinin yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güven puanları, rol içi performans puanlarındaki değişkenliğin %56.4’ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, çalışanların psikolojik güven puanlarının rol içi performans ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.  $\beta$  katsayısı göz önüne alındığında, psikolojik güven düzeyindeki bir birimlik artış rol içi performans üzerinde 0.60’lık bir artışa sebep olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların psikolojik güvenleri arttıkça, rol içi performansları da artmaktadır. Bu regresyon modeli 0.001 anlamlılık düzeyinde doğrulanmıştır.

## 7.6. Psikolojik Güvenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Psikolojik güvenin çalışan sessliliği üzerindeki etkisini incelemek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizin bulguları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. Psikolojik Güvenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	$\beta$	t
1	(Sabit)	0.717	0.515	0.512	3.48		
	<i>Psikolojik güven</i>					0.81	14.89

Tablo 18 incelendiğinde çalışanların psikolojik güven puanları ile çalışan sesliliği puanları arasındaki ilişkinin 0.717 olduğu, bu ilişkinin yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güven puanları, çalışan sesliliği puanlarındaki değişkenliğin %51.2'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısı incelendiğinde, çalışanların psikolojik güven puanlarının çalışan sesliliği ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.  $\beta$  katsayısı göz önüne alındığında, psikolojik güven düzeyindeki bir birimlik artış çalışan sesliliği üzerinde 0.81'lik bir artışa sebep olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların psikolojik güvenleri arttıkça, çalışan sesliliği de artmaktadır. Bu regresyon modeli 0.001 anlamlılık düzeyinde doğrulanmıştır.

### 7.7. Çalışan Sesliliğinin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Çalışan sesliliğinin rol içi performans üzerindeki etkisini incelemek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu analizin bulguları Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19. Çalışan Sesliliğinin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisine ait Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	$\beta$	t
1	(Sabit)	0.748	0.560	0.558	2.32		
	<i>Çalışan sesliliği</i>					0.52	16.30

Tablo 19 incelendiğinde çalışanların çalışan sesliliği puanları ile rol içi performans puanları arasındaki ilişkinin 0.748 olduğu, bu ilişkinin yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışan sesliliği puanları, rol içi performans puanlarındaki değişkenliğin %55.8'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısı incelendiğinde, çalışanların çalışan sesliliği puanlarının rol içi performans ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir.  $\beta$  katsayısı göz önüne alındığında, çalışan sesliliği düzeyindeki bir birimlik artış rol içi performans üzerinde 0.52'lik bir artışa sebep olmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların çalışan sesliliği arttıkça, rol içi performansları da artmaktadır. Bu regresyon modeli 0.001 anlamlılık düzeyinde doğrulanmıştır.



## 7.8. Çalışan Sessizliğinin Psikolojik Güvenin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisinde Aracı Role Sahip Olup Olmadığının İncelenmesine İlişkin Bulgular

Baron ve Kenny (1986) klasik regresyon analizinden yola çıkarak aracılık koşullarına ilişkin bir takım varsayımlar sunmaktadırlar. İlk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak bağımsız değişken aracı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olmalıdır ve son olarak da aracı değişken analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünde azalma ya da kaybolma meydana gelmelidir.

Çalışan sessizliğinin psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisinde aracı role sahip olup olmadığının incelenmesi için öncelikle psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisi incelenmelidir. Birinci hipoteze ait bulgulara göre bu etkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $\beta = 0.60$ ). Ardından bağımsız değişken olan psikolojik güvenin aracı değişken olan çalışan sessizliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci hipotezde bu etkinin anlamlı olduğu da ispatlanmıştır ( $\beta = 0.51$ ). Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkende açıkladığı varyansın, aracı değişken modele girdiğinde azalması, bu değişkenler arasında bir aracılık ilişkisinin olduğunu ve aracılık modelinin kurulabileceğini göstermektedir.

Aracılık etkisinin anlamlılığı VAF testi ile incelenmiştir. Aracılık değişkenin varyansa olan katkısını hesaplayan bu teste göre VAF değeri %20'den küçük ise aracılık etkisi olmamakta, %20-%80 aralığında ise kısmi aracılık etkisi olmakta ve %80'den büyük bir değer var ise tam aracılığın olduğu söylenebilmektedir.

VAF değeri  $a*b / (a*b)+c$  formülü ile hesaplanmıştır. Formülde yer alan  $a*b$  ifadesi psikolojik güvenin çalışan sessizliğine ve çalışan sessizliğinin de rol içi performansa olan dolaylı etkilerinin çarpımını ifade etmektedir. Psikolojik güven değişkeninin rol içi performansa doğrudan etkisi ise, yukarıda bahsedildiği gibi  $\beta = 0.60$  dır.

Baron ve Kenny (1986)'nin belirttiği gibi çalışan sessizliği değişkeninin modele girmesiyle beraber sözü edilen doğrudan etki katsayısında azalma meydana gelmiş ve psikolojik güvenin rol içi performansa etkisi  $\beta = 0.42$ 'ye düşmüştür. Bu durumun sonucunda istatistiksel olarak çalışan sessizliği, psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisinde %41 oranında (VAF=%41) artışa neden olmaktadır. Bu nedenle çalışan sessizliğinin kurulan modelde kısmi aracılığa sahip olduğu söylenebilmektedir.

Aracılık etkisinin anlamlılığı Sobel, Aroian ve Goodman testleri ile test edilmiştir. Bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20. Aracılık Etkisinin Anlamlılığı**

Aracılık değişkeni	Bağımsız değişken	Sobel		Aroian		Goodman	
		Değer	p	Değer	p	Değer	p
	<b>Psikolojik güven</b>	10.91	0.001	10.90	0.001	10.92	0.001

Aracılık etkisinin anlamlılığının test edildiği Sobel, Aroian ve Goodman testlerine göre de çalışan sesliliği, psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisinde 0.01 düzeyinde anlamlı bir aracı değişkendir.

### **7.9. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular**

Örgütsel demokrasinin, psikolojik güvenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 21 ’de yer almaktadır.

**Tablo 21. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	0.797	0.636	0.632	3.03		
	<i>Psikolojik güven</i>					0.40	5.72
	<i>Örgütsel demokrasi</i>					0.12	8.31
2	(Sabit)	0.798	0.637	0.632	3.03		
	<i>Psikolojik güven</i>					0.58	2.81
	<i>Örgütsel demokrasi</i>					0.15	4.23
	<i>Psi. Güven*Örg. Demokrasi</i>					-0.00	0.96

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel demokrasi ile psikolojik güvenin regresyon modeline anlamlı bir katkı yaptığı görülmektedir (F (2,208) = 181.52 p<0.001). İlk modelde düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,632 olarak bulunmuştur. Daha sonra etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Ancak, bütün değişkenler regresyon analizine dâhil edildiğinde, örgütsel demokrasi ile psikolojik güvenin çarpılması sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel terimin çalışan sessliliği üzerinde ( $\beta = -0,002$ , p>0.05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşim etkisinin açıklanan varyans üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda örgütsel demokrasinin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

#### **7.10. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular**

Örgütsel demokrasinin, psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olup olmadığının belirlenmesinde hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22. Örgütsel Demokrasinin, Psikolojik Güvenin Rol İçi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	0.795	0.633	0.629	2.13		
	<i>Psikolojik güven</i>					0.38	7.84
	<i>Örg.Demokrasi</i>					0.06	6.13
2	(Sabit)	0.814	0.663	0.658	2.04		
	<i>Psikolojik güven</i>					0.94	6.76
	<i>Örg. Demokrasi</i>					0.15	6.50
	<i>Psi.Güven*Örg.Dem.</i>					-0.01	4.29

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel demokrasi ile psikolojik güvenin regresyon modeline anlamlı bir katkı yaptığı görülmektedir ( $F(2,208) = 179.22$ ,  $p < 0.001$ ). İlk modelde düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,629 olarak bulunmuştur. Daha sonra etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Bütün değişkenler regresyon analizine dâhil edildiğinde, örgütsel demokrasi ile psikolojik güvenin çarpılması sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel terimin rol içi performans üzerinde ( $\beta = -0,01$ ,  $p < 0.001$ ) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Etkileşim etkisinin açıklanan varyans üzerinde %2.9'luk bir artışa neden olduğu belirlenmiştir. Bu durumda örgütsel demokrasinin düzenleyici etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütsel demokrasi düzeyi yükseldikçe, psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisi pozitif yönde etkilenmektedir.

### **7.11. Örgütsel Demokrasinin, Çalışan Sessliliğinin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyiciliğine İlişkin Bulgular**

Örgütsel demokrasinin, çalışan sessliliğinin rol içi performans üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olup olmadığının belirlenmesinde hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 23'de yer almaktadır.

**Tablo 23. Örgütsel Demokrasinin, Çalışan Sessliliğinin Rol içi Performans Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	0.785	0.617	0.613	2.17		
	<i>Çalışan sessliliği</i>					0.33	7.08
	<i>Örg.Demokrasi</i>					0.06	5.57
2	(Sabit)	0.788	0.622	0.616	2.16		
	<i>Çalışan Sessliliği</i>					0.53	4.05
	<i>Örg.Demokrasi</i>					0.10	3.59
	<i>Çalışan Sessliliği*Örg.Dem</i>					-0.00	1.63

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel demokrasi ile çalışan sessliliği regresyon modeline anlamlı bir katkı yaptığı görülmektedir (F (2,208) = 167.40 p<0.001). İlk modelde düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,613 olarak bulunmuştur. Daha sonra etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Ancak, bütün değişkenler regresyon analizine dâhil edildiğinde, örgütsel demokrasi ile çalışan sessliliği çarpılması sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel terimin rol içi performans üzerinde ( $\beta = -0,002$ , p>0.05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşim etkisinin açıklanan varyans üzerinde yalnızca %0.003'lük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel demokrasinin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmanın hipotezlerinin sınanması sonucu ulaşılan bulgular değerlendirilerek, söz konusu bulgulara ilişkin sonuç ve tartışmalar, yazında yer alan çalışmalar kapsamında değerlendirilmiş ve aşağıdaki bölümde ele alınmıştır.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 8.1. Araştırma Bulgularına İlişkin Sonuçlar

Yapılan çalışmanın çalışmanın amacı, psikolojik güven, çalışan sesliliği, rol içi performans ve örgütsel demokrasi değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgütsel demokrasinin bahsi geçen değişkenlerin birbirine olan etkilerinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tartışmaktır. Buradan hareketle çalışma kapsamında yedi hipotez geliştirilmiş ve Uşak ve Ankara illerinde kamu sektörü ve özel sektör dâhilinde farklı hizmet alanlarında faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 411 katılımcıdan veriler toplanmış ve çalışmanın hipotezleri sınanmıştır. Tablo 24 'de ilgili hipotez sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 24. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar**

Hipotezler	Sonuç
<b>Hipotez 1:</b> <i>Psikolojik güven rol içi performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmektedir.
<b>Hipotez 2:</b> <i>Psikolojik güven çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmektedir.
<b>Hipotez 3:</b> <i>Çalışan sesliliği rol içi performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.</i>	Desteklenmektedir.
<b>Hipotez 4:</b> <i>Çalışan sesliliği psikolojik güven ve rol içi performans ilişkisinde aracı role sahiptir.</i>	Kısmen Desteklenmektedir.
<b>Hipotez 5:</b> <i>Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin çalışan sesliliğine etkisinde düzenleyici role sahiptir.</i>	Desteklenmemektedir.
<b>Hipotez 6:</b> <i>Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.</i>	Kısmen Desteklenmektedir.
<b>Hipotez 7:</b> <i>Örgütsel demokrasi, çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.</i>	Desteklenmemektedir.

Çalışmanın bulguları dâhilinde ilk olarak araştırmanın ana değişkenleri olan psikolojik güven, rol içi performans, çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin demografik değişkenlerce farklılaşıp, farklılaşmadığına dikkat çekilmektedir. Çalışma bulguları, ana değişkenlerden psikolojik güvenin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucuna varmaktadır. Kadınların psikolojik güven puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ana değişkenlerin medeni durum ve çalışılan sektör ve çalışma süresine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın ana değişkenlerinin yaş değişkeni temelinde farklılaşıp, farklılaşmadığına ilişkin Anova testinin bulgularınca, 29 ila 38 yaş aralığındaki çalışanların çalışan sesliliği ortalama puanlarının, 39 ila 57 yaş aralığındaki çalışanların çalışan sesliliği ortalama puanından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, psikolojik güven ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre de farklılaştığı belirlenmiştir. Lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların psikolojik güven ortalama puanlarının, lisansüstü eğitim alan çalışanların psikolojik güven ortalama puanından daha düşük olduğu; lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların psikolojik güven ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların psikolojik güven ortalama puanlarından daha yüksek olduğu da çalışma bulgularındandır. Diğer yandan, Bonferroni testi bulgularına göre lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların rol içi performans ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların rol içi performans ortalama puanlarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan sesliliği ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının da eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığını söylemek mümkündür. Lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların çalışan sesliliği ortalama puanlarının ön lisans eğitimi alan çalışanların çalışan sesliliği ortalama puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütsel demokrasinin eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı da söylenebilmektedir. Çalışma bulgularınca, lisansüstü eğitim alan çalışanların örgütsel demokrasi ortalama puanları ön lisans eğitimi alan çalışanların örgütsel demokrasi ortalama puanlarından daha yüksektir.

Psikolojik güvenin rol içi performans ve çalışan sesliliğine etkisinde çalışan sesliliğinin rol içi performans ve psikolojik güven arasındaki aracılığını ve örgütsel demokrasi kavramının da bu değişkenlerin birbirine etkisindeki düzenleyiciliğini ele alan bu çalışmanın etki bulguları da kapsamlı şekilde tartışılacaktır. Psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisinde bu iki değişken arasındaki ilişki puanı ( $R=0,753$ ) göz önüne alındığında, iki değişken arasında güçlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmektedir.

$\beta$  katsayısı göz önüne alındığında ise, psikolojik güven düzeyindeki bir birimlik artış rol içi performans üzerinde 0.60'lık bir artışa sebep olmaktadır. Bu bulgu yazında karşımıza çıkan ve psikolojik güvenin rol içi performans çıktılarına katkıda bulunduğu sonucuna varan (Baer ve Frese, 2003; Edmondson, 1999; Faraj ve Yan, 2009; Schaubroeck ve diğer, 2011; Schein, 1985; Kark ve Carmeli, 2009; West, 1990)'un çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir. Psikolojik güven algısı çalışanların kaygılarının üstesinden gelmelerini sağlarken çalışanlarda yeni fikirlerin gelişimini kolaylaştırmaktadır (Schein, 1985). Psikolojik güven, örgütsel güven örgütsel açıdan süreçsel yenilik ve örgüt performansı üzerinde büyük etki sahibi olmaktadır. Bununla birlikte sadece örgütsel performans artışını sağlamamakta aynı zamanda da çalışan bireylerde de görev performansına da katkı sağlamaktadır düşüncesi bu hipotezle birlikte doğrulanmaktadır.

Psikolojik güvenin yüksek ölçüde varlığı aynı zamanda çalışan sesliliğini etkileyebilecek bir husustur bunun nedeni Edmondson (1999)'a göre bireylerin iş yerlerinde kendilerini rahatsız eden konular dâhilinde “seslerinin duyurulmasına engel olunmadan, utandırılmayarak, reddedilmeyerek ve hiçbir şekilde cezalandırılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmayacaklarına dair güven duymaları şeklinde tabir edilmektedir. Çalışan sesliliği de bireylerin güven duygusuna sahip olduklarında düşüncelerini özellikle prososyal seslilik yani örgüte fayda sağlayıcı seslilik temelinde korkusuzca ve yapıcı bir tavır alarak dile getirmelerine dikkat çeken bir kavramdır (Liang ve diğer., 2008). Bu doğrultuda çalışmanın ikinci hipotezi psikolojik güvenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini sınamaktır. Araştırma bulgularına göre bu iki değişken arasında ( $R=0,717$ ) yüksek düzeyde bir ilişkiden söz edilebilmekte ve  $\beta$  katsayısı göz önüne alındığında ise, psikolojik güven düzeyindeki bir birimlik artışın çalışan sesliliği üzerinde 0.81'lik bir artışa sebep olduğuna dikkat çekilmektedir. Araştırmada varılan bu sonuç literatürde var olan ve psikolojik güvenin çalışan sesliliğine yönelik etkisini sınanan (Liang ve diğer., 2008; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Wu Weiku ve diğer., 2012)'nin araştırma bulgularıyla da paralellik göstermektedir.

Çalışma üçüncü olarak bağımsız değişken olan rol içi performansın yükseltilmesi ve güçlendirilmesine yardımcı olabileceği düşünülen ve yazında da farklı görgül çalışmalarca ele alınan çalışan sesliliği kavramı ile birlikte ele alınmaktadır. Çalışan sesliliğinin bağımsız bir değişken niteliğinde rol içi performansa etkisi araştırmaya yol gösterici olması amacıyla tezin üçüncü hipotezi olarak sınanmaktadır. Yazın incelendiğinde, az olmakla birlikte ses davranışının rol içi performansı etkili ve rol içi performansın



gelişiminde rol oynadığı sonucuna varan çalışmalar bulunmaktadır (Van Dyne ve diğer., 1994). Araştırma bulguları göz önüne alındığında çalışan sesliliğinin rol içi performans ile ( $R= 0,748$ ) yüksek ölçüde bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.  $\beta$  katsayısı göz önüne alındığında ise, çalışan sesliliği düzeyindeki bir birimlik artış rol içi performans üzerinde 0.52'lik bir artışa sebep olmaktadır. Başka bir deyişle çalışan sesliliği rol içi performansı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmadan elde edilen bu bulgular (Fuller ve diğer., 2007; Hunton ve diğer., 1996; Ng ve Feldman., 2012; Van Dyne ve diğer., 1994; VanDyne ve Le Pine, 1998; Whiting ve diğer., 2012) 'ne ait çalışmaların bulgularını destekleyici niteliktedir.

Tüm bu incelemelerden sonra çalışma için geliştirilen model kapsamında çalışan sesliliği kavramının psikolojik güven ile rol içi performans kavramları arasındaki aracılık rolü değerlendirilmektedir. Psikolojik güvenin rol içi performansa ve psikolojik güvenin aracı değişken olan çalışan sesliliğine etkisine ilişkin hipotezlerin beta katsayıları göz önüne alındığında çalışan sesliliğinin psikolojik güven ve rol içi performans kavramları arasındaki ilişkideki dolaylı etkileri üstlenebileceği düşünülmektedir. Çalışan sesliliğinin psikolojik güven ile rol içi performans arasındaki aracılığın ilişkinin sınanması için Baron ve Kenny'nin regresyon analizinin yanısıra VAF testi uygulanmıştır. Çalışan sesliliği kontrol edildiğinde psikolojik güvenin rol içi performansa etkisi %41 oranında ( $VAF=\%41$ ) azalmaktadır. Bu durumda çalışan sesliliğinin kurulan modelde kısmi aracılığa sahip olduğu söylenebilir. Aracılık değerinin anlamlılığı için ayrıca, Sobel, Aroian ve Goodman testleri kullanılmıştır. Öncelikli olarak, psikolojik güven değişkeninin rol içi performans üzerindeki etkisine bakılmış ve bu etkinin anlamlılığı doğrulanmıştır, sonrasında psikolojik güvenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinin ve çalışan sesliliğinin rol içi performans üzerindeki etkisinin anlamlılığı da gerçekleştirilen analizler sonucunda doğrulanmıştır. Bu ispatlamalardan sonra ele alınan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyanslarının aracı değişkenden yüksek oluşu da çalışan sesliliğinin psikolojik güven ve rol içi performans arsında bir aracılık rolünün olduğuna işaret etmektedir. Bu etkinin anlamlılığı Sobel testi değeri olan 10,91; Aroian testi değeri olan 10,90; ve goodman testi değeri olan 10,92 ile de ölçülmüş ve sonuçlar aracılık bulgusunu yüksek ölçüde desteklemiştir.

Bireylerin örgüt içerisindeki ihtiyaçlarının karşılanması ve mutlu bir çalışma ortamının ön plana çıkarılması demokratik örgütlerin başarılı olmalarında en önemli etmendir (Ng ve Ng, 2009). Demokratik örgütlerde alınan kararlar ve prosedürlerin tüm

taraf larca şeffaf bir biçimde görüşülmesi ve onaylanması sosyal takas kuramı çerçevesince de önem taşımakta ve rol içi performansın artışına da destek olmaktadır. Ayrıca karara katılım düzeyinin yüksek oluşu da örgütsel motivasyona ve sosyo moral açıdan çalışanların gelişimine katkı sağlamaktadır.

Çalışılan örgütün demokratik oluşu çalışanlara söz hakkı tanımakta ve ses çıkarma davranışı göstermelerinin de yolunu açmaktadır ayrıca örgütsel demokrasi tüm bu unsurlara ilave olarak psikolojik açıdan çalışanların güven düzeyine de katkı sağlamaktadır (Harrison ve Edward, 2004). Literatürdeki bu önermelerden hareketle örgütsel demokrasinin öncelikle psikolojik güvenin ile birlikte girdiği analizde rol içi performansa etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı test edilmiştir. Analizler sonucunda, ilk modelde örgütsel demokrasinin psikolojik güven ile beraber girdiği model üzerinde anlamlı bir katkısı bulunmaktadır (düzeltilmiş  $R^2=0,632$ ). Sonrasında ikinci bir model oluşturulup, etkileşimsel terim olan düzenleyici değişken analize girmiştir. Ancak, tüm değişkenlerin analize girmesi sonucunda, örgütsel demokrasi ile psikolojik güvenin beta katsayılarının çarpılması neticesinde ortaya çıkan katsayının çalışan sesliliği üzerinde ( $\beta = -0,002$ ,  $p>0.05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu nedenle bu etkide örgütsel demokrasinin düzenleyici bir etkisinden söz edilememektedir. Bu bulguya ilişkin sonucun desteklenmemesi örgütsel demokrasi uygulamalarının çeşitli örgütlerde tam ve yerinde uygulanamıyor olması ve çalışanların demokratik ilkeleri benimsemelerine engel olan çalışma ortamının çalışan sesliliği üzerinde zayıf ölçüde istendik etkiler bırakmasından kaynaklanabilmektedir.

Yazında karşımıza çıkan çalışmalara yönelik bulgulardan hareketle çalışmamızda örgütsel demokrasinin psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olup olmadığının belirlenmesi de hedeflenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları kapsamında ilk modelde, örgütsel demokrasinin psikolojik güven ile birlikte girdiği regresyon analizinde psikolojik güvenin modele anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir (düzeltilmiş  $R^2 = 0,629$ ). Sonra ikinci bir model oluşturularak etkileşimsel terim analize girmiştir. Bunun sonucunda ise, örgütsel demokrasi ve psikolojik güvenin çarpılması sonucu ortaya çıkan katsayının binde birlik düzeyde bile anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır ( $\beta = -0,01$ ,  $p<0.001$ ). Etkileşim etkisi varyansın %2,9'luk artışına sebep olmaktadır, bu bulgunun sonucu olarak örgütsel demokrasinin etkileşim etkisi ile beraber psikolojik güvenin rol içi performansa etkisinde bir düzenleyiciliğin var olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgular literatürde yer alan (Fejoh 2015; Verdorfer ve

diğer., 2008; Wang, 2018; Weber ve diğer., 2008; Weber ve diğer., 2009) ‘nin örgütsel demokrasinin rol içi performansı arttırdığına yönelik bulgulara sahip çalışmalarla da örtüşmektedir.

Araştırmanın bir diğer ele almayı amaçladığı konu ise, örgütsel demokrasi kavramının çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisinde sahip olduğu düzenleyicilik etkisidir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda örgütsel demokrasi ile çalışan sesliliğinin modele anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir (düzeltilmiş  $R^2 = 0,613$ ). Etkileşimsel terimin analize girmesiyle, tüm değişkenlerin de etkileşime girmesi sonucu örgütsel demokrasi ile çalışan sesliliğinin çarpılması neticesinde ortaya çıkan etkileşimsel terimin rol içi performans üzerinde bir etkisinin olmadığı ( $\beta = -0,002$ ,  $p > 0,05$ ) sonucuna varılmaktadır. Buradan hareketle örgütsel demokrasinin çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisinde bir düzenleyiciliğinin olmadığı görülmektedir.

Burns ve Stalker (1961) çevre ve örgüt yapısı üzerine incelemeler yaptıkları dönemde suni ipek ve elektronik sektörünü inceleyerek kutupsal düzeyde iki farklı yapı unsurlarını ve bu unsurlara yönelik örgütsel politikaları ele almışlardır. Yazarlara göre bürokrasinin, uzmanlaşma ve iş bölümlendirilmesinin, merkezileşmenin, otoriter ve kontrolü barındıran eylemlerin, sıkı hiyerarşik yapının ve durağan olan esneklik gerektirmeyen çevrenin hâkim olduğu örgütsel yapıları mekanik, âdemi merkezîyetçi, yatay eksenli ilişkilerin hâkim olduğu, bürokrasinin ve uzmanlaşmanın da daha az seviyelerde var olduğu yapıları ise organik yapılar olarak isimlendirmişlerdir. Ayrıca yazarlara göre, organik örgüt yapıları birlikte çalışmaya vurgu yapan, örgütsel karara katılımın desteklendiği, görüş alışverişlerinin yüksek olasılıkla olduğu, esnek ve durağan bir çevreye sahip olmayan örgütsel yapılardır. Bu düşünceden hareketle bu tip örgütler aynı zamanda demokratik uygulamalara da açık örgütlerdir.

Çalışmanın beşinci ve yedinci hipotezleri olan “*Örgütsel demokrasi, psikolojik güvenin çalışan sesliliğine etkisinde düzenleyici role sahiptir.*” ve “*Örgütsel demokrasi, çalışan sesliliğinin rol içi performansa etkisinde düzenleyici role sahiptir.*” hipotezlerinin desteklenmemesinin nedenlerinden bir tanesi çalışmanın on üç farklı hizmet alanında ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş olmasından ve bu hizmet alanlarında bulunan örgütlerin yapısal farklılıklarından kaynaklanabilmektedir. Bunun yanı sıra demokratik süreçler, özellikle durağan örgütsel yapılara entegre edilmek istendiğinde çatışma ve dirence neden olabilmekte ve özellikle de orta ve üst yöneticilerin yetkilerini kaybetme korkularından ve

alt düzeylerde çalışanların ise, hesap verebilirlik ilkesinin gereği olarak sorumluluk ve iş yüklerinin artmasından ötürü demokratik uygulamalara olumlu şekilde bakmayacağı düşüncesi gündeme gelmektedir.

Çalışmada örgütsel demokrasinin etkileşim içinde olduğu bağımsız değişken ile beraber etkilediği, rol içi performans ve çalışan sesliliği kavramlarına ait puanların yüksek olmamasının bir nedeni de örgütlerin kendilerini demokratik olarak algılasalar bile örgütsel uyumun bu konuda hızlı ölçüde harekete geçememesi ve dirençle karşılaşması olabilmektedir. Yine Harrison ve Freeman (2004) bu konuda iş performansının artışı için demokratik süreçlerin gerçek anlamda uygulanması gerektiğinden fakat örgütlerde bulunan ast seviye çalışanlarının örgüt için doğru kararları vermeyi gerektiren yeterli deneyim ve eğitimden yoksun olduklarını bu nedenle de karar verme boyutunda büyük resmi göremediklerini savunmaktadır. Verilen yanlış kararlar, çalışanları ve örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkilemekte ve işe yönelik performans eğilimini ve çıktıları azaltmaktadır. Örgütsel demokrasi, çalışmanın düzenleyici değişkeni olarak, örgütlerde çalışanların seslerini duyurabilmesine, bilgi ve becerilerini geliştirmesine, işlevsel davranışlar kazanmasına ve özellikle de çalışanların işte uzmanlık güdüsünü arttırarak rol performanslarına katkıda bulunmasına, bunun sonucunda da örgütsel performans ve verimin artışına katkıda bulunan bir kavramdır. Çalışmada düzenleyici değişken ile ilgili olarak oluşturulan iki hipotezimizin desteklenmemesinin temel nedeni bu kavramın çalışan ilişkileri üzerindeki olumlu etkilerine rağmen, örgütlerde demokrasinin tam olarak uygulanabilirliğinin olmaması gerçeğidir. Bu örgütsel demokrasiye sözde bir bağlılık oluşturmakta ve bu konuya gereken önemin atfedilmediğini göstermektedir.

## **8.2. Araştırmanın Yazına Katkısı**

Ulusal yazın incelendiğinde, psikolojik güven kavramı çalışmalar dâhilinde sınırlı ölçüde ele alınmıştır. Son yıllarda gerek ulusal gerekse uluslararası yazında ivme kazanan psikolojik güven kavramı kavramsal açıdan da yüzeysel bir biçimde ele alınmaktadır. Öncülüğünü uluslararası yazının oluşturduğu psikolojik güven kavramına dair yapılan çalışmalar ise, bu kavramın çalışan sesliliği ve rol içi performansına yönelik etkilerini kısıtlı ölçüde ele almaktadır. Örgütsel demokrasi kavramı ise, bu değişkenlerle beraber genel açıdan hem ulusal, hem de uluslararası yazında karşımıza çıkmamış ve çalışmanın diğer

değişkenleri olan rol içi performans, psikolojik güven ve çalışan sesliliği ile ilişkileri henüz rapor edilmemiştir.

Araştırma bu açıdan ulusal yazına birkaç konuda ışık tutmayı hedeflemektedir. Bunlardan ilki, uluslararası yazında değinildiği ölçüde ve sınıflamalar boyutunda psikolojik güvenin ne olduğu, kapsamı, kuramsal değerlendirmeleri ve etmenlerine yönelik bilgilendirmelerdir. Çalışmada ayrıca, rol içi performans ve çalışan sesliliği kavramlarına detaylı biçimde değinilmiştir. Bu kavramlar özellikle ulusal yazında üzerinde nadiren durulmuş kavramlardır. Çalışma bu kavramları ilişkisel ölçüde ele almakta ve özellikle de bağımlı değişken niteliğinde olan rol içi performansın gelişimine dair bağımsız olarak ele alınan değişkenlerin bu kavram üzerindeki etkilerine yer vermektedir. Araştırma değişkenlerden düzenleyici olması hedeflenmiş bir diğer değişken ise, örgütsel demokrasidir. Örgütsel demokrasi kavramı ilk olarak 1897 yılında Neo klasik yaklaşımlar benimsenmeden önce Sydney ve Beatrice Webb tarafından endüstriyel demokrasi adı altında gündeme gelmiş ve gelenekçi yaklaşımların bireyi sınırladığı düşüncesiyle ortaya koyulmuştur. Örgütsel demokrasi, endüstriyel uygulamaların bireylerdeki motivasyon ve üretkenliği arttıracığı konusuna vurgu yapmaktadır. Bu nedenle düzenleyici bir değişken olarak araştırmamız için seçilmesi kararlaştırılmıştır. Örgütsel demokrasi kavramı ulusal yazında etkisel ölçüde bir takım kavramlarla ilişkilendirilmiş fakat psikolojik güven, çalışan sesliliği ve rol içi performans değişkenleriyle birlikte hiç ele alınmamıştır. Araştırma, rol içi performans kavramının öneminden yola çıkarak, psikolojik güvenin bu kavram üzerine etkisinde çalışan sesliliği ve örgütsel demokrasinin rolüne değinmeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, yazına önemli ölçüde katkı sunmayı hedefleyen kavramsal ve görgül aşamalı örnek bir araştırma niteliğinde olacaktır.

### **8.3. Gelecek Çalışmalar için Öneriler**

Ulusal yazın değerlendirildiğinde psikolojik güven kavramının sınırlı bir biçimde çalışmalara konu olduğu ve özellikle de kavramsal açıdan detaylı bir biçimde ele alınmadığı görülmektedir. Uluslararası yazında ise, psikolojik güven konusuna dair yapılan çalışmalar bulunmakta fakat bu kavramın çalışan sesliliği ve rol içi performansa yönelik etkileri yine sınırlı kapsamda ele alınmaktadır. Örgütsel demokrasi ise, bu değişkenlerle genel açıdan hem ulusal, hem de uluslararası yazında hiç ele alınmamış ve özellikle

örgütsel demokrasi kavramının rol içi performans, psikolojik güvene ve çalışan sesliliğine etkisi tartışılmamıştır. Çalışma bu alanda yazına katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Örgütsel demokrasi ve özellikle de ulusal yazında karşımıza sınırlı şekilde çıkan psikolojik güven kavramının farklı değişkenlerce ele alınması söz konusu olabilir. Bu değişkenler özellikle kültürel unsurları ve örgütsel yapı ve işleyişi de temel alan etmenler olabilir. Örneğin, örgütsel demokrasinin etkili olduğu örgüt yapıları düşük düzeyde merkeziyetçi, daha az biçimselliğin var olduğu, uzmanlaşma ve iş bölümünün daha seyrek görüldüğü ve hiyerarşinin üst birimlerde toplanmadığı yapılardır. Gücün eşit dağılımı, kararlara katılımın yüksek düzeyde olması gibi organik özellikler taşımakta olan örgütleri kapsamaktadır. Tam tersi yapıda olan mekanik örgütlerde demokratik ilkelerin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Gerçekleştirilen çalışma farklı hizmet alanları ve sektörlerde farklı örgütsel yapı ve kültürlerle sahip işletme ve kuruluşları kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların, örgütsel demokrasiye ve demokratik iş yeri uygulamalarına bakış açısı farklılaşabilmektedir. Bu nedenle gelecekte gerçekleştirilecek olan çalışmalarda aynı değişkenlerin hem organik hem de inorganik yapıda olan örgütlere uygulanmasıyla karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Çalışmamızda örgütsel demokrasinin değişkenlerin birbirine etkisindeki düzenleyici rolüne ilişkin olarak zayıf sonuçlar alınmıştır. Örgütsel demokrasi psikolojik güvenin çalışan sesliliğine etkisinde ve çalışan sesliliğinin rol içi performans etkisinde bir düzenleyici role sahip değildir. Bununla birlikte çalışma bulguları psikolojik güvenin rol içi performans etkisi üzerinde de düşük bir düzenleyicilik rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedenlerinden bir tanesi de belirsizliğe direnç gösteren bir kültürde yeni kararların alınması konusundaki dirençtir. Rol performansının gelişimine zemin hazırlamak adına, örgütsel demokrasi kavramının etkili şekilde ele alınabilmesi için bu direncin nasıl aşılacağına dair bir takım çalışmalar yapılabilir. Gerçekleştirilecek çalışmalar, sadece farklı örgütsel kültürler temelinde değil, aynı zamanda farklı milli kültürler temelinde de örgütsel demokrasinin ilgili değişkenler üzerindeki düzenleyici etkisini tartışabilir ve ortaya çıkan farklılıkların kültürel unsurlardan kaynaklanıp, kaynaklanmadığı ortaya koyulabilir.

Kültürel açıdan ele alındığında demokrasi kavramı da değerlerle ilişkili bir unsurdur. Örneğin hiyerarşiye önem veren ve toplulukçu kültürlerde (Doğu toplumları) değer algıları ve demokrasi eğilimleri bireyselliğin ön plana çıktığı batı toplumlarına kıyasla daha farklı olacaktır. Bunun yanı sıra belirli bir toplumda yer alan farklı gruplar arasında dahi değer farklılıklarına rastlanılmaktadır.

Demokratik değerlerde homojen özelliklere sahip toplumlarda bile, eğitim durumu, cinsiyet ve sosyalleşme ile ilgili bir takım farklılıklara rastlanabilmektedir. Demokratik uygulamalar, özellikle toplumsal cinsiyete bağlı ayrımın güçlü olduğu toplumlarda daha az göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu konuyu ele alan farklı mikro ve makro kültürel araştırmalar bizlere daha kapsamlı bulgular sunabilecektir.

#### **8.4. Yöneticiler için Öneriler**

Çalışma psikolojik güven kavramı üzerinde durarak bu kavramın hem çalışan sesliliği hem de rol içi performansın artışı konusunda bireylere olumlu yararlar sağlayacağı ve bunun sonucunda da örgütsel işleyiş ve verimin artacağına yönelik sonuçlar elde etmiştir. Psikolojik güvenin tesis edilmesi aşamasında özellikle yöneticilerin çalışanlarını teşvik etmeleri önem taşımaktadır. Özellikle çalışanların düşüncelerini açıklamada, görüşlerini ifade etmede herhangi bir cezai işleme maruz kalmayacakları, pozisyon indirgeme ve olumsuz durumlarla karşılaşmayacakları, inançlarını özgürce paylaşabilecekleri bir ortamın yönetici tarafından çalışanlarına aşılması çalışma ortamındaki verimi arttıracaktır.

Psikolojik güven araştırma bulguları göz önüne alındığında, çalışan sesliliğine ve rol içi performansa da önemli ölçüde etki etmektedir. Ayrıca araştırmada aracı değişken rolü ile karşımıza çıkan çalışan sesliliği kavramı da psikolojik güvenin rol içi performans üzerindeki etkisine büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler psikolojik güven unsuruna katkıda bulunmak için çaba gösterdiğinde çalışan sesliliği ve rol içi performansının da artışına katkı sağlamış olacaktır. Özellikle, sesin kullanımının çalışanların yaratıcılığı ve rol performanslarının gelişimi üzerinde etkili olmakta olumlu değişiklikler yapma amacıyla önerilerini dile getiren çalışanlar işleri kapsamında daha fazla motive olmaktadır. Ses davranışı, özellikle çalışanların öneride bulunma tutumlarını da geliştirerek, çalışma kapasitelerini arttırmaktadır.

Yazında gerçekleştirilen çalışmalar ve kuramsal değerlendirmeler göz önüne alındığında demokratik uygulamaların örgütlere yansımalarının genel olarak hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracağından bahsedilmektedir. Örgütsel demokrasiye pek çok açıdan önem atfedilse de, araştırma bulguları incelendiğinde örgütsel demokrasinin yöneticiler tarafından tam olarak uygulanmadığı sonucuna varılmaktadır.

Bu nedenle yöneticilerin iŖ yaŖamında örgütsel demokrasinin alıŖan davranıŖları üzerindeki olumlu etkilerini anlamaları için daha iyi eğitilmeleri ve demokratik süreçlerin dirençle karŖılanmadan etkili bir biçimde hayata geçirilmesi hakkında daha fazla deneyime sahip olmaları gerekmektedir.



## KAYNAKLAR

- Adman, P. (2008). Does workplace experience enhance political participation? A critical test of a venerable hypothesis. *Political Behavior*, 30(1), 115-138.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi Kavramına Eleştirel Bir Bakış. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 87-105.
- Amponsah-Tawiah, K., Jain, A., Leka, S., Hollis, D. ve Cox, T. (2013). Examining psychosocial and physical hazards in the Ghanaian mining industry and their implications for employees' safety experience. *Journal of Safety Research*, 45, 75-84.
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1-7.
- Ashford, S. J. ve Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. ve Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. ve Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and silence in organizations*, 175-202.
- Baer, M. ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (2<sup>nd</sup> ed.). New Brunswick: Transaction Books.

- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. ve Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229–246.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R. ve Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Brueller, D. ve Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management*, 50(4), 455-477.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation* (1<sup>st</sup> ed.). London: Tavistock.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. ve Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.

- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44.
- Carmeli, A. ve Gittell, J.H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709–729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260.
- Cloke, K. ve Goldsmith, J. (2002). *The end of management* (1<sup>st</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 584-594.
- Compton, W. D. ve Okudan, G. E. (1999). *Mühendislik ve teknoloji yönetimi* (1.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 84(1), 3.
- Crant, J. M., Kim, T. Y. ve Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 26, 435–462.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisi ile sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmini düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(82), 404-426.

- Çelebi, M.A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel-dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performansa etkileri: konya ovası projesi bölgesi üniversitelerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini türkçeye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (9<sup>th</sup> ed.). Mason: Thomson Higher Education
- Daft, R. L. (2008). *New era of management* (10<sup>th</sup> ed.). Thomson Higher Education, Ohio: Thomson Higher Education
- De Greiff, P. (2000). Deliberative democracy and group representation. *Social Theory and Practice*, 26(3), 397-415.
- De Jong, G. ve Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful corporate democracy: Sustainable cooperation of capital and labor in the dutch breman group. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 54-66.
- Detert, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Dhir, S. ve Shukla, A. (2019). Role of organizational image in employee engagement and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 971-989.
- Dollard, M. F. ve Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423.
- 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.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13, 128–146.
- Edmondson, A.C. (2004). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. ve Lei Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71. 500-507.
- Elden, J. M. (1981). Political efficacy at work: the connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58.
- Envick, B. R. (2004). Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10(2), 13-17.
- Faraj, S. ve Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Fejoh, J. (2015). Industrial democracy as determinant of job satisfaction among workers of public health institutions in ogun state, nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 106-113.
- Fenton, T. L. (2012). Inspiring democracy in the workplace: From fear-based to freedom-centered organizations. *Leader to Leader*, 2012(64), 57-63.

- Fenwick, T. (2005). Conception of Critical Human Resource Development: Dilemmas for Theory and Practice, *Human Resource Development International*, 8, 225 – 238.
- Foley, J. R. ve Polanyi, M. (2006). Workplace democracy: why bother?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragón corporación cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274.
- Ford, M. T. ve Tetrick, L. E. (2011). Relations among occupational hazards, attitudes, and safety performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 48.
- Forsyth, D. R. (2014). *Cohesion and Development*. Group Dynamics (6th ed). Belmont: Cengage Learning.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. ve Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 134-151.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. ve Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 134-151.
- Fuller, J.B. ve Marler, L.E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329–345.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Trbl bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Geçkil, T. (2017). *Örgütsel Demokrasi* (1.baskı). İstanbul: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.

- Gözler, K. (2013). *Hukuka Giriş* (10.baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Gülalp, H. (2017). *Laiklik, vatandaşlık, demokrasi, Türkiye'nin siyasi kültürü üzerine çalışmalar* (1.baskı). İstanbul: Metis Yayınları.
- Hamel, G. (2008). *The future of management* (1st ed.) New York: Harvard Business School Press.
- Harrison, J.S. ve Freeman, R.E. (2004). Special topic: Democracy and around organizations is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 49-53.
- Hayes, N. ve Joseph, S. (2003). Big 5 correlates of three measures of subjective wellbeing. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 723-727.
- Herzberg F., (1959). *The Motivation to Work* (1st ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Hirshman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty* (1st ed.). New York: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hoffman, M. F. (2002). "Do all things with counsel": Benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218.
- Huang, Y. H., Zohar, D., Robertson, M. M., Garabet, A., Murphy, L. A. ve Lee, J. (2013). Development and validation of safety climate scales for mobile remote workers using utility/electrical workers as exemplar. *Accident Analysis and Prevention*, 59, 76-86.
- Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. *Performance Measurement and Theory*, 257-266.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 340-362.

- Hunton,, J. E. (1996). Involving information system users in defining system requirements: The influence of procedural justice perceptions on user attitudes and performance. *Decision Sciences*, 27(4), 647-671.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J. ve Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50(1), 19-28.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- John, O. P. (1990). The big five factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Guilford.
- Jones, A. P. ve James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kark, R. ve Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 81-95.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.



- Kirk-Brown, A. ve Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626-1641.
- Kline, R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press.
- Knudsen, H., Busck, O. ve Lind, J. (2011). Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, 25(3), 379-396.
- Kulualp, H. G. (2016). Determining the relationship between some personal and organizational features with employee voice: A study on academics. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745-761.
- Laaksonen, M., Pitkäniemi, J., Rahkonen, O. ve Lahelma, E. (2010). Work arrangements, physical working conditions, and psychosocial working conditions as risk factors for sickness absence: Bayesian analysis of prospective data. *Annals of Epidemiology*, 20(5), 332-338.
- Lee, G. L., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y. ve Bian, L. (2014). Personality and participative climate: Antecedents of distinct voice behaviors. *Human Performance*, 27(1), 25-43.
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Liang, J., Farh, C. I. ve Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Lijphart, A. (2012). *Patterns of democracy: Government forms and performance in thirty-six countries* (1st ed.). New Haven: Yale University Press.
- Lindner, F. ve Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877-888.

- Linley, P. A. (2006). Counseling psychology's positive psychological agenda: A model for integration and inspiration. *The Counseling Psychologist*, 34(2), 313-322.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H., Hirsh, E., Stein, M. ve Honigmann, I. (1945). A clinically derived test for measuring psychological security-insecurity. *The Journal of General Psychology*, 33(1), 21-41.
- Matthews, G., Davies, D. R., Stammers, R. B. ve Westerman, S. J. (2000). *Human performance: Cognition, stress, and individual differences* (1<sup>st</sup> ed.). U.K: Psychology Press.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(1), 374.
- 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.
- Morrison, E. W. ve Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. *Voice and Silence in Organizations*, 6, 111-134.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mulligan, C. B., Gil, R. ve Sala-i-Martin, X. (2002). Social security and democracy. *National Bureau of Economic Research*, 1-60.

- Murphy, K. R. ve Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- Myers, A. E. (1962). Team competition, success, and the adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 325-332.
- Ng, C. W. ve Ng, E. (2009). Balancing the democracy dilemmas: experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong. *Economic and Industrial Democracy*, 30(2), 182-206
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M. ve Willman, P. (2005). Personality and domain-specific risk taking. *Journal of Risk and Research*, 8, 157–176.
- Noelle-Neumann, E. ve Petersen, T. (2004). The spiral of silence and the social nature of man. *Handbook of Political Communication Research*, 339-356.
- Nutzinger, H. G. (1988). *Employee participation by codetermination, labor law, and collective bargaining. Management under differing labour market and employment systems* (1<sup>st</sup> ed.). Berlin: Walter deGruyter.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (1<sup>st</sup> ed.). Lexington, Mass: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özdemir, Y, Şimşek, U. ve Aktaş, E. (2010). Demokrasi üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(14) , 259-269.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.

- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory* (1st ed.). U.K: Cambridge University Press.
- Pearsall, M. J. ve Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.
- Pilkonis, P. A. (1977). Shyness, public and private, and its relationship to other measures of social behavior. *Journal of personality*, 45(4), 585-595.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Pollay, R. W., Taylor, R. N., ve Thompson, M. (1976). A model for horizontal power sharing and participation in University decision-making. *The Journal of Higher Education*, 47(2), 141-157.
- Probst, T. M. (2015). Organizational safety climate and supervisor safety enforcement: Multilevel explorations of the causes of accident underreporting. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1899.
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Rees, C., Alfes, K. ve Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.

- Rousseau, D. M. ve Rivero, A. (2003). Democracy, a way of organizing in a knowledge economy. *Journal of Management Inquiry*, 12(2), 115-134.
- Ruck, K., Welch, M. ve Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Rusbult, C., Zembrodt, I. ve Gunn, L. (1982). Exit, Voice, Loyalty And Neglect: Responses To Dissatisfaction In Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230–1242.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. ve Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schein, E. H. ve Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. *Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Simonet, D. V., Narayan, A. ve Nelson, C. A. (2015). A social-cognitive moderated mediated model of psychological safety and empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(8), 818-845.
- Sitembölükbaşı, Ş. (2005). Liberal demokrasinin çıkmazlarına çözüm olarak müzakereci demokrasi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 10, 139-144.
- Snow, R. (2018). *Limits to Democracy: Constraints on Systems Approaches to Organizational Change*. In Proceedings of the 50th Annual Meeting of the ISSS-2006, Sonoma, CA, USA.
- Sobel, M. E. (1986). Some New Results on Indirect Effects and Their Standard Errors in Covariance Structure. *Sociological Methodology*, 16, 159–186.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1077-1095.

- Stamper, C. L. ve Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 517-536.
- Takeuchi, R., Chen, Z. ve Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Touraine, A. (1995). *Modernliğin Eleştirisi* (H.Tufan Çev). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları. (orijinal çalışma basım tarihi 1992).
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Türköne, M. (2010). *Siyaset*, (11. Baskı). İstanbul: Opus Yayınları.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Uğurlu, Ö. Y. ve Sibel, A. (2016). The relationship between psychological safety and employee voice: the mediation role of affective commitment and intrinsic motivation. *Journal of Business Research*, 223-239.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel demokrasi* (1.baskı). Konya: Ultiva Yayıncılık.
- Urbinati, N. (2011). Representative democracy and its critics. *The Future of Representative Democracy*, 23-49.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vardar, E. (2019). *Aracı ve Düzenleyici Etkilerin Modellenmesi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (7<sup>th</sup> ed.). New York: Wiley.
- Vurucu, İ. (2009). Türk Dünyasında Demokrasiyi Anlamaya Giriş (Kazakistan Merkezli Bir Çözümleme). *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları*, (8), 389-408.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Wang, F. (2018). The perceived effectiveness of democratic management, job performance, and citizenship behavior: evidence from a large Chinese state-owned petrochemical company. *Frontiers of Business Research in China*. 12(13), 1-25.
- Weber, W. G. (2001). Threats to and Prospects for Organizational Democracy Research. *International Conference Participation Between Markets and Organizational Democracy, University of Technology Munich*.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Höge, T. (2008). Sociomoral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), 171-194.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Innovation and creativity at work. *Psychological and Organizational Strategies*, 309–333.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P. ve Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159.
- Williamson, A. M., Feyer, A. M., Cairns, D. ve Biancotti, D. (1997). The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes. *Safety Science*, 25(1-3), 15-27.

- Wu, W., Wang, W., Liu, J. ve Wu, L. (2012). Abusive supervision, perceived psychological safety and voice behavior. *Chinese Journal of Management*, 9(1), 57-63.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership and environmental uncertainty. *IBA Business Review*, 5(2),1-19.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K. ve Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.



## **EKLER**

### **EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu anket bir doktora çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anket formu için vereceğiniz yanıtlar tamamen bilimsel amaçlara hizmet etmek amacıyla kullanılacak olup, çalışmanın kapsamı dışında herhangi bir ortamda açığa çıkarılmayacak ve farklı kurum ve kişilerce paylaşılmayacaktır. Lütfen kimlik bilgilerinizi anket formu içinde belirtmeyiniz ve formda yer alan sorulara sizi en iyi açıklayan ifadeyi işaretleyerek yanıt veriniz. Sorulara vereceğiniz içten yanıtlar çalışmanın sonuçları ve bilimsel bir araştırma açısından oldukça önemlidir. Çalışmaya ayırdığınız değerli zaman için teşekkür ederim.

#### **Kişisel Bilgiler**

**1.Yaşınız .....**

**2.Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

**3. Medeni durumunuz:**

Evli  Evli değil

**4.Eğitim durumunuz:**

Lise ve altı

Ön lisans

Üniversite (Lisans)

Lisansüstü Eğitim

**5.Kurumdaki çalışma süreniz .....**

**6. Çalıştığınız sektör:**

Özel Sektör  Kamu Sektörü

**7. Çalıştığınız kurumun hizmet alanı:**

Sağlık

Bankacılık ve Finans

Eğitim

Tekstil

Turizm ve otelcilik

İnşaat

Kimya

Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri

Savunma

İletişim

Gıda-Tarım

Enerji

Maden ve Petrol

\*Diğer (Farklı bir hizmet alanında çalışıyorsanız lütfen belirtiniz).....

Çalıştığınız kurumdaki psikolojik güven ortamıyla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) İş birimimde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.					
2) İş birimimde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.					
3) İş birimimde çalışanların gerçek duygularını açıkça ortaya koyması memnuniyetle karşılanır.					
4) İş birimimdeki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.					
5) İş birimimde gerçek düşüncelerimi ifade etmenin bana zarar vereceğinden <u>endişe duymuyorum.</u>					

Çalıştığınız kurumda rol içi performansınız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2) İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3) Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4) Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
Çalıştığınız kurumdaki çalışan sesliliğine yönelik ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1) Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.					
2) Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dâhil olmaya teşvik ederim.					
3) Kurumdaki diğer arkadaşlarımla benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.					
4) Düşüncemin kurum için faydalı olabileceğini değerlendirdiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.					
5) Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.					
6) Yeni proje ve değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.					

Çalıştığınız kurumda var olan demokrasi seviyesine yönelik ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
14. Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir					

Çalıştığınız kurumda var olan demokrasi seviyesine yönelik ifadelere katılma derecenizi belirtiniz (devam).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.					
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					