

**PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE İDARİ
PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹**

*THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A
RESEARCH ON UNIVERSITY ADMINISTRATIVE STAFF*

Prof.Dr. Hasan TUTAR

Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Sakarya/Türkiye

Dr. Öğretim Üyesi Emre ORUÇ

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Gölpaazarı MYO, emreoruc83@gmail.com Bilecik/Türkiye

Öğr. Gör. Önder GÜRSEL

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme bölümü Sakarya/Türkiye

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğe etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla çalışma Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren bir üniversitede çalışan ve farklı kademelerde görev yapan 91 idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri Avey, Avolio ve Luthans (2011)' tarafından geliştirilen ve Oruç (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12)" ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ile toplanmıştır. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre psikolojik sermayenin kabullenici sessizliği negatif yönde, savunma amaçlı sessizliği ve örgüt yararına sessizliği pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sermaye, Örgütsel sessizlik, Kabul edilen sessizlik, Savunma amaçlı sessizlik, Örgüt yararına sessizlik

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether the psychological capital has an effect on organizational silence. For this purpose, the study was carried out on 91 administrative staff working at different positions at a university in Marmara Region and The data of the study were collected with "Short Form of Psychological Capital Scale (PSO-12)" developed by Avey, Avolio and Luthans (2011) and adapted in Turkish context by Oruç (2018), and "Organizational Silence Scale" developed by Van Dyne, Ang and Botero (2003) and adapted by Şehitoğlu ve Zehir (2010). Correlational analysis and regression analysis were used to analyse the data. According to the findings, psychological capital affects Acquiescent silence negatively and affects defensive silence and ProSocial silence positively.

Key words: Psychological capital, Organizational silence, Acquiescent silence, Defensive silence, ProSocial silence

1. GİRİŞ

Örgütler yaratıcılık, öğrenme, değişim ve inovasyon gibi süreçleri etkin ve verimli bir şekilde yönetebildikleri sürece başarılı olabilirler. Ancak bazı durumlarda iş görenlerin örgütle ilgili düşüncelerini açıklamak istemedikleri ve örgütle ilişkili sorunlar karşısında sessiz kaldıkları görülmektedir. Bunun sonucunda örgütsel sessizlik durumu meydana gelmektedir. Örgütsel sessizlik sürecinde, örgüt içerisinde olumsuz geribildirimlerin alınmaması, gerçek bilgiye ulaşılamaması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmaması gibi sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle örgütte karar verme süreci kesintiye uğramaktadır. Ayrıca, örgütsel

¹ Bu çalışmanın bir kısmı 2. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresinde (12-14 Mayıs 2017) sunulmuştur.

sessizlik sürecinde, işgörenler örgüt içerisindeki işlerle ilgili herhangi bir öneride bulunmama eğilimi göstermektedir. Buna bağlı olarak örgüt yararına gösterilen çabalar istenilen şekilde sonuçlanmamaktadır. Bu anlamda örgütsel sessizlik örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran ve örgüt yararına olabilecek birçok davranışın ortaya çıkmasını engelleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan örgütsel davranış alanında işgörenlerin bir işi başarmada kendilerine olan inançları, karşılıklarına çıkan zorluklarla baş edebilmeleri, geleceğe daha olumlu bakabilmeleri ve amaçlara ulaşmak için farklı yollar bulabilmeleri ile ilgili pozitif özelliklerine odaklanan yeni bir çalışma alanı olarak psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle psikolojik sermaye ile onu oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif özelliklerin örgütte meydana gelebilecek birçok sorunun engellenmesinde katkısı olacağı ifade edilebilir. Sorunların çözümünde proaktif davranan, farklı alternatifler üretebilen ve kendine bu konuda güven duyan çalışanların örgütsel sessizlik yaşama ihtimallerinin de azalacağı varsayılmaktadır. Ancak bu konuda literatürde yok denecek kadar az sayıda amprik çalışmanın olması konunun araştırılmasının gerekliliğini göstermektedir.

Buradan hareketle çalışmanın ana amacı, psikolojik sermayenin örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici sessizliğe, savunma amaçlı sessizliğe ve örgüt yararına sessizliğe etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik kavramları açıklandıktan sonra araştırmanın yöntemine, bulgularına ve sonuç kısımlarına yer verilecektir.

2. PSİKOLOJİK SERMAYE

Örgütsel davranış alanında bireylerin örgüt içerisinde negatif özelliklerine odaklanan çalışmaların fazlalığı araştırmacıların aklına pozitif özelliklerin neden bu kadar az araştırma konusu olduğu sorusunu getirmiştir. Buradan hareketle araştırmacıların odak noktasını çalışanların pozitif özelliklerine çevirmeye çalışan pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Luthans (2002: 697) psikoloji alanında yapmış olduğu bir literatür araştırmasında 375.000 makalenin depresyon, kaygı, korku ve öfke gibi negatif kavramlara odaklandığını buna karşın sadece 1000 makalenin pozitif kavramları konu edindiği sonucuna ulaşmıştır.

Bireylerin gerçek potansiyelini kullanmadığı varsayımına dayanan bu görüşler sonucu örgütlerde pozitif özelliklere odaklanan psikolojik sermaye kavramı önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Psikolojik sermaye çalışanın zor görevleri yerine getirebileceğine dair kendine güven duyması, sorunlar karşısında dayanıklı olabilmesi, başarmak için amaca giden yolda sabır etmesi ve başarılı olabileceğine dair olumlu düşüncelere sahip olması şeklinde tanımlanabilir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66; Snyder, 2002: 249; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 87; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 53).

Bu tanımdan hareketle psikolojik sermaye, bireylerin özyeterliliği, iyimserliği, umudu ve dayanıklılığı gibi özelliklerinin bir araya gelmesiyle oluşan ancak bu dört özelliğin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sinerji sonucu daha fazla anlamı içerisinde barındıran bir kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006: 19). Bunun nedeni bu dört bileşenin ortak özelliğinin çalışanların görevleri yerine getirmede ve amaçları başarmada motivasyonlarına katkı sağlamasıdır (Avey, Luthans ve Mhatre, 2008: 705). Bu ortak özelliğe her bir boyutunun doğası gereği kendine özgü bir katkısı bulunmaktadır. Örneğin, kişinin yeteneklerine inandığı için yeni, gerçekçi, ölçülebilir ve zor hedefler belirleyebilmesi, özyeterlilik ve umut boyutundaki ortak bağı oluşturmaktadır. Ancak kişinin hedefe ulaşmak için farklı yollar bulması umut boyutuna özgü başka bir özellik olması nedeniyle psikolojik sermayeyi oluşturan ana yapıya farklı bir özellik daha kazandırmaktadır (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 437).

Psikolojik sermaye ile ilgili literatüre bakıldığında, Avey, Luthans ve Youssef (2010: 430) yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif, örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretim karşıtı davranışlarla negatif ilişkisi olduğunu bulmuştur. Avey ve diğerleri (2011: 127) yaptıkları meta-analizde psikolojik sermayeyle iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve performans gibi değişkenlerle pozitif, iş stresi ile negatif ilişki saptamıştır.

Çetin, Şeşen ve Basım (2013: 103) kamu çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada kişilerin psikolojik sermayeleri ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Topçu ve Ocak (2012: 24) imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye ile tükenmişlik algısı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Erkmen ve Esen (2012: 97) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin, çalışan devamsızlığı, çalışanların sapkın davranışları, çalışanların baba davranışları ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Oruç (2015)

yaptığı çalışmada psikolojik sermaye ile politik davranışlar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bu açıklamalardan hareketle çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe negatif tutum ve davranış gösterme olasılıkları da azalacaktır. Literatürde psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Ancak öneri düzeyinde bir literatür olduğu görülmektedir. Özler ve Yıldırım (2015: 184) yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye kavramının örgütsel sessizlik ile ilişkisinin incelenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik çalışanların çeşitli bilgileri diğer çalışanlardan saklaması olarak tanımlanabilir. Morrison ve Milliken (2000: 708) örgütsel sessizliği, çalışanların ister sorumluluk alanı içerisinde olan işlerle ister örgüt içerisindeki diğer faaliyetlerle ilgili olarak fikir, düşünce, kaygı ve önerilerini açıklamak istememeleri olarak ifade etmektedirler. Yani örgütsel sessizlik iş görenlerin kendi işleri ya da iş ortamında karşılaştıkları teknik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip sessiz kalmayı tercih etmeleri olarak nitelendirilebilir (Çakıcı, 2007: 10).

Örgütler açısından oldukça önemli olan yaratıcılık, öğrenme, değişim ve inovasyon gibi süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi işgörenler aracılığı ile gerçekleşmektedir. İş görenlerin örgütle ilgili düşüncelerini açıklamak istememeleri ve örgütle ilişkili sorunlar karşısında sessiz kalmaları durumunda örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin yaşandığı bu süreçte, örgüte ilişkin sorunlara dair çalışanlardan geri bildirimlerin alınamaması ve bu sorunların çözümüne dair farklı görüşlerin dile getirilmemesi örgüt adına karar verme sürecini olumsuz etkilenmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52; Nikmeram ve diğerleri, 2012: 1272).

Örgütsel sessizliğin nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenler olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir. Ryan ve Oestrdch (1991) çalışmada örgütsel sessizliğin en temel nedeninin bireysel özelliklerden kaynaklandığını belirtilmektedir. Buna bağlı olarak kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik eyleminin en önemli yordayıcısı olduğu ve farklı kişiliklere sahip bireylerin farklı sessizlik davranışları sergiledikleri görülmektedir. Bireylerin örgütsel davranışlarını etkileyen özelliklerinden bazıları ise öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, öz izleme özelliği şeklindedir (Baygın, 2015: 103). Belirtilen bu kişilik özelliklerinin örgütsel davranışları çeşitli şekillerde etkilediği belirtilmektedir. LePine ve VanDyne (1998) öz saygı seviyesi düşük olan bireylerin kendilerini koruma ihtiyacı duydukları ve başkalarının görüşleri altına çok kolay girdiklerini ifade etmektedir. Bunun sonucunda ise bireyler sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireylerin korku, kızgınlık, öfke, suçluluk duygusu, kaygı, kötümserlik, düşük güven seviyesi gibi özellikleri örgütsel sessizliği ya da sesliliği etkilemektedir. Yüksek nevroitiklik seviyesi olan bireyler ise bireysel durumlarda kendilerini rahat hissetmemektedir. Ayrıca nevroitikliğin olumsuz mod ve gerginlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda bu faktörler örgüt içerisinde bireylerin sessiz kalmasına neden olmaktadır (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2015: 135).

Örgütsel sessizliği etkileyen bir diğer kişilik özelliği ise kontrol odaklılık, dış güçler odaklı kontrol durumu ve içsel güç odaklı kontrol durumudur. Dış güçler odaklı kontrol durumunda birey dirençsizlik ve öğrenilmiş çaresizlik durumu yaşarken; içsel güç odaklı kontrol durumunda planlama, uğraşma, direnme ve diğer problem çözme kavramları ön plandadır (Alparslan, 2010: 31-32). Dış kontrol odaklı çalışanlar iletişim endişesi yaşamaktadır. Buna karşın iç kontrol odaklı bireylerin kendilerine olan güvenleri yüksektir (Çakıcı, 2010: 23-24). Dolayısıyla iç kontrol odaklı bireyler iletişime açıktır ve sessiz kalma eğilimi gösterme düzeyleri dış kontrol odaklı bireylere göre daha düşüktür.

Buradan hareketle bireylerde psikolojik sermayeyi oluşturan özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi kapasitelerin varlığının örgütsel sessizliğin engellenmesinde önemli bir kapasite olacağı düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle bu özelliklere sahip çalışanların fikirlerini örgüt içerisinde dile getirmekten kaçınmayacağı söylenebilir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde bu varsayım amprik olarak test edilecektir.

4. YÖNTEM

Bu araştırma psikolojik sermaye ve bileşenlerinin örgütsel sessizlik ve boyutlarına olan etkisini incelemeyi amaçladığından nedensel modelde desenlenmiştir. Bundan dolayı, psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik ve bu kavramın alt boyutları olan kabullenici, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki tek tek ele alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren bir üniversitede görev yapan 91 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Avey, Avolio ve Luthans (2011)' tarafından geliştirilen ve Oruç (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12)" ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ile toplanmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğiyle elde edilen araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri için veri analizi programı (SPSS 21.0) kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılımı skewness (Çarpıklık) ve kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılarak belirlenmiştir. Verilerin normal dağıldığı tespit edildiği için araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerin, yapı geçerliğini belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliği ise iç tutarlık yöntemleriyle hesaplanmıştır. Buna göre ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte hipotezlerin test edilmesi amacıyla veriler; temel istatistikler (ortalama ve standart sapma), frekans analizi, Pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR

Çalışmada öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ve değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için elde edilen veriler; korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri yardımıyla analiz edilmiştir.

Tablo 1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

| Seçenekler | Kategori | n | % |
|---------------------|---------------------------------|----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 28 | 69.2 |
| | Kadın | 63 | 30.8 |
| Medeni Durum | Bekâr | 28 | 30.8 |
| | Evli | 63 | 69.2 |
| Yaş | 18-30 | 31 | 34.1 |
| | 31-40 | 30 | 33.0 |
| | 41-50 | 20 | 22.0 |
| | 51-60 | 10 | 11.0 |
| Eğitim Düzeyi | Lise | 9 | 9.9 |
| | Ön Lisans | 10 | 11.0 |
| | Lisans | 60 | 65.9 |
| | Yüksek Lisans | 12 | 13.2 |
| İşyeri Deneyimi | 1 yıldan az | 14 | 15.4 |
| | 1-5 yıl | 34 | 37.4 |
| | 6-10 yıl | 24 | 26.4 |
| | 10 yıldan fazla | 19 | 20.9 |
| Görev Yapılan birim | Rektörlüğe Bağlı İdari Birimler | 45 | 49,5 |
| | Enstitü/Fakülte | 11 | 12.1 |
| | Yükseköğretim/MYO | 35 | 38.5 |
| Toplam | | 91 | 100 |

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların 28'i kadın (%30,8) ve 63'ü erkektir (%69,8). Araştırmaya katılan üniversite idari personelinin 31'i 18-30 yaş arası (%34,1), 30'u 31-40 yaş arası (%33), 20'si 41-50 yaş arası (%22) ve 10'u 51-60 yaş arasıdır (%11). Eğitim düzeyine bakıldığında %9,9'u lise %11'i ön lisans %65,9'u Lisans %13,2'si ise yüksek lisans mezunudur. Mevcut örgütünde çalışma sürelerine bakıldığında katılımcılar en çok 1-5 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır (%37,4). Son olarak katılımcılar görev yapılan birim açısından değerlendirildiğinde en yüksek orana sahip birimin rektörlük olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde yer alan maddelerin ortalaması ile elde edilen psikolojik sermaye ve örgütsel sessizliğin boyutlarının toplam skorlarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'te gösterilmektedir.

Tablo 2. Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

| Boyutlar | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------|----------|----------------|
| Psikolojik sermaye | 4,0201 | ,71366 |
| Özyeterlilik | 4,2784 | ,81690 |
| Umut | 4,0797 | ,78782 |
| Dayanıklılık | 3,7729 | ,80259 |
| İyimserlik | 3,8846 | ,87584 |
| Kabullenici Sessizlik | 2,1429 | ,71459 |
| Savunma amaçlı sessizlik | 4,5531 | ,82285 |
| Örgüt yararına sessizlik | 3,7436 | ,64229 |

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların psikolojik sermaye toplam skoru ortalamasının üzerinde bir değer almıştır (4, 0201). Bu değer, katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların kabullenici sessizlik düzeyleri ise düşük, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların örgüt içerisinde fikirlerini söylemekten kaçınmadıklarını ancak kendilerine zarar gelebilecek konularda sessiz kaldıklarını ifade etmek mümkündür. Örgüte zarar gelebilecek durumlarda ise yine örgütü korumak adına sessiz kaldıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda psikolojik sermaye ve boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi incelemeye yönelik Pearson Korelasyon analizi bulguları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|------|--------|---|
| 1. Psikolojik sermaye | - | | | | | | | |
| 2. Özyeterlilik | ,878** | - | | | | | | |
| 3. Umut | ,925** | ,758** | - | | | | | |
| 4. Dayanıklılık | ,873** | ,670** | ,733** | - | | | | |
| 5. İyimserlik | ,798** | ,607** | ,654** | ,637** | - | | | |
| 6. Kabullenici Sessizlik | -,305** | -,286** | -,267* | -,255* | -,259* | - | | |
| 7. Savunma amaçlı sessizlik | ,470** | ,466** | ,458** | ,323** | ,377** | ,061 | - | |
| 8. Örgüt yararına sessizlik | ,305** | ,366** | ,281** | ,195 | ,207* | ,123 | ,657** | - |

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 3'te görüldüğü üzere psikolojik sermaye ile kabullenici sessizlik arasında -0,305 korelasyon katsayısı ile istatistiki açıdan anlamlı, negatif yönde ve düşük kuvvette ilişki elde edilmiştir. Bununla birlikte psikolojik sermaye ile savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönde ve zayıf kuvvette ilişki elde edilmiştir. Yine psikolojik sermayenin alt boyutları ile psikolojik sermayenin toplam skoru arasında pozitif yönde, istatistiki açıdan anlamlı ve güçlü şiddette ilişki elde edilmiştir.

Bu bulgular katılımcıların psikolojik sermayeleri arttıkça örgüte zarar veren kabullenici sessizliğin zayıf kuvvete ve negatif yönde azalacağını göstermektedir. Diğer yandan psikolojik sermaye düzeyi arttıkça örgüt yararına sessizlik zayıf kuvvete ve pozitif yönde artacaktır. Diğer yandan psikolojik sermaye arttıkça savunma amaçlı sessizliğin de zayıf kuvvete pozitif yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte psikolojik sermaye toplam skorunun örgütsel sessizlik alt boyutları (kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına) üzerine etkisini incelemeye yönelik regresyon analizine başvurulmuştur. Araştırmada bağımsız değişken psikolojik sermayedir. Bağımlı değişkenler ise örgütsel sessizliğin her bir alt boyutudur. Bağımsız değişken sayısı tek olduğu için, sırasıyla;

- ✓ Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutuna etkisi
- ✓ Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik boyutuna etkisi
- ✓ Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutuna etkisi

Tekli regresyon analizi ile incelenmiştir. Yani bağımsız değişkenin (psikolojik sermaye) her bir bağımlı değişkene 1- kabullenici sessizlik 2- savunma amaçlı sessizlik ve 3- örgüt yararına sessizlik etkisi ayrı ayrı tekli regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 4. Psikolojik sermayenin Kabullenici Sessizliğe Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımsız Değişken | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Beta | t | P |
|--------------------|------|----------------|----------------------------|--------|--------|------|
| Psikolojik Sermaye | ,305 | ,093 | ,083 | -0,305 | -3,018 | ,003 |

Bağımlı değişken: Kabullenici Sessizlik

Psikolojik sermayenin kabullenici sessizliğe etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 4'te gösterilmektedir. Buna göre psikolojik sermayenin kabullenici sessizliği zayıf kuvvete (Beta= -0,305), negatif yönde (Beta değeri negatiftir) ve istatistiki açıdan anlamlı (p=0,003) bir şekilde etkilemektedir. R2 değeri (0,093) göstermektedir ki, psikolojik sermayedeki her bir değişim kabullenici sessizlikteki her bir değişimin %9,3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5. Psikolojik sermayenin Savunma Amaçlı Sessizliğe Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımsız Değişken | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Beta | t | P |
|--------------------|------|----------------|----------------------------|------|-------|------|
| Psikolojik Sermaye | ,470 | ,221 | ,212 | ,470 | 5,025 | ,000 |

Bağımlı değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik

Psikolojik sermayenin savunma amaçlı sessizliğe etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 5'te gösterilmektedir. Buna göre Psikolojik sermaye savunma amaçlı sessizliği zayıf kuvvete (Beta= 0,470), pozitif yönde (Beta değeri pozitiftir) ve istatistiki açıdan anlamlı (p=0,000) bir şekilde etkilemektedir. R2 değeri (0,221) göstermektedir ki, psikolojik sermayedeki her bir değişim savunma amaçlı sessizlikteki her bir değişimin % 22,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 6. Psikolojik sermayenin Örgüt Yararına Sessizliğe Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

| Bağımsız Değişken | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Beta | t | P |
|--------------------|------|----------------|----------------------------|------|-------|------|
| Psikolojik Sermaye | ,305 | ,093 | ,083 | ,305 | 3,021 | ,003 |

Bağımlı değişken: Örgüt Yararına Sessizlik

Psikolojik sermayenin örgüt yararına sessizliğe etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi bulguları Tablo 6'da gösterilmektedir. Buna göre Psikolojik sermaye örgüt yararına sessizliği zayıf kuvvete (Beta= 0,305), pozitif yönde (Beta değeri pozitiftir) ve istatistiki açıdan anlamlı (p=0,003) bir şekilde etkilemektedir. R2 değeri (0,093) göstermektedir ki, psikolojik sermayedeki her bir değişim örgüt yararına sessizlikteki her bir değişimin % 9,3'ünü açıklamaktadır.

Elde edilen bulgulara göre psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça kabullenici sessizlik düzeyleri azalmakta, ancak savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik düzeyleri artmaktadır.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Psikolojik sermayenin örgütsel sessizliğe etkisini incelemek üzere Marmara bölgesinde faaliyet gösteren bir üniversite görev yapan toplam 91 idari personel üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın verileri Avey, Avolio ve Luthans (2011)' tarafından geliştirilen ve Oruç (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ-12)" ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ile toplanmıştır.

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin boyutları incelendiğinde en yüksek boyutun özyeterlilik, en düşük boyutun ise dayanıklılık olduğu görülmektedir. Buradan üniversite idari personelinin bir işi yapmada kendine güven duyduğu ancak sorunlarla karşılaştığında çabuk pes etme eğiliminde olduğu sonucuna varılabilir. Bu durumun örneklemin mevcut özellikleriyle alakalı olduğu söylenebilir. Katılımcıların özyeterliliklerinin yüksek olması eğitim seviyesinin yüksek olması ile dayanıklılık düzeylerinin görece düşük olma sebebi ise örneklemin çoğunluğunun 1-5 yıl arası çalışanlardan oluşması ile açıklanabilir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine en yüksek boyutun savunma amaçlı sessizlik olduğu en düşük boyutun ise kabullenici sessizlik olduğu görülmektedir. Burada kabullenici sessizliğin düşük olması örgütün başarısını arttırdığı için olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak savunma amaçlı sessizliğin yüksek çıkması örgüt için olumlu bir durum değildir. Çalışanlar kendine zarar geleceği düşüncesiyle bazı bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmek istememektedirler. Bu durum örgütte açık bir iletişimin

olmamasından, kamu örgütü olması nedeniyle kararların demokratik yöntemler yerine daha çok yasanın öngördüğü şekilde alınmasından, bu konuda destekleyici bir örgüt ikliminin olmamasından kaynaklanıyor olabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 67).

Psikolojik sermayenin kabullenici sessizliğe etkisine bakıldığında, psikolojik sermaye arttıkça kabullenici sessizlik eğilimi azalmaktadır. Kabullenici sessizlikte çalışanlar bilgi, duygu ve düşüncelerini açıklamak istemeyerek sessiz kalmaktadırlar. Bu durum örgütte yaratıcılığın azalmasına, değişimin yavaşlamasına ve motivasyonun düşmesine yol açmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1455). Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlarda bu durumun yaşanma olasılığı düşecektir.

Psikolojik sermayenin savunma amaçlı sessizliğe etkisine bakıldığında, psikolojik sermaye arttıkça savunma amaçlı sessizlik artmaktadır. Bu literatürde beklenenin aksine bir durumdur. Bunun sebebi işgörenlerin yöneticilerine güvenmemesi, yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkusu veya iş arakadaşlarıyla olan ilişkilerinin bozulacağı korkusu olabilir (Yalçınsoy, 2017: 9).

Psikolojik sermayenin örgüt yararına sessizliğe etkisine bakıldığında, psikolojik sermaye arttıkça örgüt yararına sessizlikte artmaktadır. Çalışanlar örgütün gizli bilgilerini ve sırlarını ifşa etmemek adına örgütün menfaati için sessiz kalması beklenen bir durum olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla yüksek psikolojik sermayeye sahip bireylerin örgüt yararına daha fazla sessizlik içerisinde olacakları ve bu durumunda örgüte fayda sağlayacağı söylenebilir.

Bununla birlikte örgütlerin pozitif çalışanlara sahip olmaları ve insan kaynakları uygulamalarında özellikle de işe alma ve yerleştirme aşamalarında pozitif bireyleri tercih etmeleri bireylerin örgütte strese neden olan, insan ilişkilerine zarar veren, bilgi akışını engelleyen, çalışan performansını ve motivasyonunu düşüren sessizlik karşısında daha avantajlı olmalarını sağlayacaktır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda psikolojik sermaye ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin başka örneklemeler üzerinde incelenmesinde fayda olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

AVEY, J. B., Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.

AVEY, J. B., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.

AVEY, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal Of Management*, 36(2), 430-452.

AVEY, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal Of Management*, 36(2), 430-452.

AVEY, J. B., Reichard, R., Luthans, F. ve Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.

AVEY, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact Of Psychological Capital And Emotions On Relevant Attitudes And Behaviors. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.

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

Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği. Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇETİN, F., Şeşen, H., ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 13(3), 95-107.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68

- ERKMEN, T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(19), 89-103.
- LePine, J. ve Van Dyne, L., (1998), "Predicting Voice in Work Groups", Journal of Applied Psychology, 83(6), ss. 853-868.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. ve Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology, 60, 541-572
- LUTHANS, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2006). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, USA: Oxford University Press.
- Malekpoor, S. Ve Fakhr-eddini, S. H. M. (2015). Review of the Effect of Personality on Organizational Silence and its Consequences. Technical Journal of Engineering and Applied Sciences 5 (S): 134-139.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: An exploratory study of employee silence : Issues that Employees Don't Communicate Upward and why? Journal of management studies, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic World. Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. ve Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. World Applied Sciences Journal, 17(10), 1271-1277.
- ORUÇ, E. (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Oruç, E. (2018). Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 13(14), 141-151.
- Özler, N. D. E. ve Yıldırım H. B. (2015). Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5, 163-188.
- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation. San Francisco: Jossey-Bass.
- SNYDER, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. Psychological Inquiry, 13(4), 249-276.
- STAJKOVIC, A. S. ve Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. Organizational Dynamics, 26, 62-74.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. Amme İdaresi Dergisi, 43 (4), 87-110.
- TOPÇU, M. K. ve Ocak, M. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40 (6), 1359-1392.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik Ve Sonuçları. The Journal of Social Science, 1(1), 1-19.