

İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü*

Neslihan DERİN**

Özet

Bu çalışmanın amacı; işyerinde kişilerarası güven düzeyinin, işgörenlerin psikolojik rahatlıklarına ve sessizliklerine olan etkisini belirlemek ve kişilerarası güven ile işgören sessizliği ilişkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolü olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın hipotezleri Malatya İnönü Üniversitesinde çalışan 201 öğretim elemanından oluşan bir örneklem üzerinden test edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının kişilerarası güven düzeyinin, hem işgören sessizliğini hem de psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik rahatlığın kişilerarası güvenin bir boyutu olan yöneticiye güven ile işgören sessizliği ilişkisinde kısmi aracı rolünde; kişilerarası güvenin diğer bir boyutu olan iş arkadaşlarına güven ile işgören sessizliği ilişkisinde tam aracı rolünde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularından yola çıkarak, kurum içerisinde kişiler arası güven düzeyinin artırılmasının, psikolojik rahatlığa ve işgören sessizliğine yol açacağı, çalışanların katılımcılığını ve dolaylı olarak kurumun performansını artıracığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kişilerarası Güven, Psikolojik Rahatlık, İşgören Sessizliği, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven, Aracı Rol

The Mediating Role of Psychological Safety in the Effect of Interpersonal Trust on Employee Voice in Workplace

Abstract

The present study aims to investigate the effects of level of interpersonal trust on psychological safety and employee voice and whether psychological safety has mediating role on relationship between interpersonal trust and employee voice. Hypotheses of the study were tested with a sample of 201 academic staff from Malatya Inonu University. As a result of this study, it was determined that academic staff's interpersonal trust level was effective on promoting psychological safety and employee voice. In addition, the results demonstrated that psychological safety has partial mediating role on the relation between trust put on the supervisor, a dimension of

* Bu çalışma, Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Berlin Konferansında sunulmak üzere kabul edilen "Yöneticiye Güvenin İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü" başlıklı bildirisinin genişletilmiş halidir.

** Doç. Dr. İnönü Üniversitesi, E-mail: neslihan.derin@inonu.edu.tr

interpersonal trust, and employee voice; and full mediating role on the relationship between trust to workmate, another dimension of interpersonal trust, and employee voice. Based on the findings high interpersonal trust might boost participation and organizational performance via psychological safety and employee voice.

Key words: *Interpersonal Trust, Psychological Safety, Employee Voice, Manager Trust, Co-worker Trust, Moderating Role*

GİRİŞ

Newman vd.(2017) organizasyon içerisinde algılanan olumlu atmosfer neticesinde gelişen psikolojik rahatlıkla ilgili geçmiş araştırmaları inceledikleri çalışmalarında, organizasyonel uygulamaların, liderliğin, çalışanlar arası ilişkilerin psikolojik rahatlığın öncülleri arasında olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada psikolojik rahatlığın, bireysel performansını, iletişimi, sesliliği, yaratıcılığı artırdığı, bağlılık, sorumluluk gibi organizasyona yönelik olumlu tutumları geliştirdiği belirtilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre genel olarak psikolojik rahatlık, organizasyonun performansını olumlu yönde etkilemektedir. Farklı çalışmalarda ise, organizasyon içinde olumsuz algılanan iklimin oluşturduğu stresin, motivasyonu, verimliliği dolayısıyla performansını düşürdüğü ifade edilmiştir (Balkar, 2015; Gök,2009; Turtar, Altınöz, 2010)

Çalışanın içinde bulunmuş olduğu organizasyonda yetenek ve tecrübeleriyle doğru olduğunu düşündüğü fikir, düşünce, önerilerini ileride ayıplanma, baskıya maruz kalma, soyutlanma, aşağılanma korkusu olmadan doğru yer ve zamanda ifade ederek öğrenmeye katkı sağlayabilmesi olarak tanımlanan psikolojik rahatlığın yazındaki bilgiye göre öncüllerinden birisi işyerinde kişilerarası güvendir. Çalışanın, yöneticisine ve iş arkadaşlarına duyduğu güven düzeyi, aynı zamanda işgörenlerin işe yönelik duyduğu kaygıların ve işe ilişkin önerilerinin işyerindeki karar alma mekanizmasındaki etkisinin sınırlarını gösteren işgören sesliliğini de etkileyebilmektedir.

Daha önce özellikle uluslararası çalışmalarda kişiler arası güven ile psikolojik rahatlık arasındaki ilişkisi (Rao-Nicholson, 2016; Schaubroeck vd. 2011; Zhang, vd., 2010; Endmonson, 2004:17); kişiler arası güven ve işgören sesliliği arasındaki ilişki (Gaovd.2011; Nembhard, Endmonson, 2006) işlenmiş olmasına rağmen Türkçe yazında bu ilişkileri inceleyen çalışmalar çok kısıtlı bir şekilde yer almaktadır. Özellikle kişiler arası güven ve işgören sesliliği arasındaki ilişkide, psikolojik rahatlığın aracılık rolünün araştırılmasının çalışmaya özgünlük katacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın problem cümlesi, “işyerinde kişilerarası güvenin, işgören sesliliği ve psikolojik rahatlık üzerindeki etkisi nasıldır? ve kişilerarası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide, psikolojik rahatlığın aracılık rolü var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma problemine yönelik yazın bulgularının sınırlı olması, değişkenler arası ilişkinin varlığına, yönüne ve gücüne yönelik kanıtların da zayıf kalmasına neden

olmaktadır. Değişkenler arasında bulunan ilişkiler ve roller, yazında görülen kısmi belirsizliğin azalmasına katkıda bulunacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşyerinde Kişilerarası Güven

Kişiler arası güven bireyin karşısındaki belirli bir kişiye yönelik güven duygusunu içermektedir (Polat, 2009:12). Kişilerin başkasına güven duyması beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Baltaş, 2000:59-60).

Kişilerarası ilişkilerde güven; bilişsel ve duygusal olarak iki temel formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur. Bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir. Duygusal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. (Asunakutlu, 2002:4). Bilişsel güvene karşısındaki bireyin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması gibi iş ile ilgili rasyonel unsurlar kaynaklık ederken, duygusal güveni özen, önem, destek ve karşılıklı empati oluşturmaktadır (Sağlam Arı, 2003:17).

Bir örgütte güven oluşturulmak isteniyorsa ilk önce örgüt çalışanları ve yöneticilerinde açıklık, dürüstlük, yeterlilik (Smith, 1998:7) yardımseverlik, diğerlerinin çıkarlarını koruma gibi güvenin boyutlarını yansıtan bir takım özelliklerin oluşması gerekir. Bir örgütte birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır (Özbek, 2007:46). Örgütlerde kişilerarası güven örgüt içinde koordinasyonun ve kontrolün anahtar mekanizmasıdır (Tzafir, Eitam-Meilik, 2005:197).

İşyerinde çalışan açısından kişilerarası güvenin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birisi yöneticiye güven, diğeri de iş arkadaşlarına güvendir.

Yöneticiye Güven: Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır (Koç, Yazıcıoğlu, 2011:47). Çalışanlar her şeyden önce yöneticiye güven duymak isterler. Güven, yöneticinin her tür söz ve davranışlarının toplanarak, çalışanlarca değerlendirilmesi sonucunda oluşur (Erden, Erden, 2009:2181). Mayer ve arkadaşları yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımlamıştır (Arslantaş, Dursun, 2008: 114).

Literatürde örgüte güven ile ilgili yapılan bir çok araştırmada daha çok yöneticiler üzerine odaklanılmış ve astların yöneticilere duyacakları güvenin yöneticilerin davranışları ile belirleneceği ifade edilmiştir (Özdaşlı, Yücel, 2010:70). Bu bağlamda, bireyin, yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları (Koç, Yazıcıoğlu, 2011:47), davranışlarının tutarlılığı, faaliyetlerinin bütünlüğü, yetkileri delege etmesi ve paylaşması, çalışanlarıyla kurduğu iletişimin açıklığı ve onlara gösterdiği ilgi ile şekillenmektedir (Korsgaard vd., 2002:313).

Sosyal mübadele teorisi gereği, değerli kaynakları ve bilgiyi paylaşan, çalışanlarını destekleyen ve onlarla kaliteli ilişkiler kurabilen yöneticilere, çalışanlar da karşılık olarak bir takım olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir (Whitner, 1997:398). Yönetici ile çalışan arasında gelişen güven, çalışanların olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olurken (Gürbüz, 2006:53), yönetici ile çalışan arasında gelişen güvensizlik, çalışanların olumsuz bir takım tutum ve davranış geliştirmelerine sebep olabilmektedir.

İş Arkadaşlarına Güven: İş arkadaşına güven, “çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve onun hakkaniyetli, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine inanma” olarak tanımlanabilir. Bu varsayıma dayanarak, çalışma arkadaşına güvenen kişi, çalışma arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı veya ona yanlış bilgi vermeyeceği veya hakkında dedikodu çıkarmayacağı yani onu suiistimal etmeyeceği konusunda emindir (İslamoğlu ve arkadaşları, 2007:37).

Örgütlerde çalışanlar arasında güven duygusunun var olması önemlidir. Araştırmalar, çalışanların birbirlerine güven duymalarıyla, takım çalışmasına olan bağlılık, işyerine duygusal bağlılık, iş doyumunu, iş yeri ile ilgili sorunları dile getirme, kararları kabul etme, yüksek performans, yeni bilgiler oluşturma ve uzlaşma becerileri arasında olumlu ilişkilerin olduğunu göstermektedir. İş arkadaşlarına güven duyan çalışanların işle ilgili sorunları çözeceğine de inandıkları görülmektedir (Büyükdere, Solmuş, 2007:67; Ferres vd., 2004:610).

1.2. Psikolojik Rahatlık

Psikolojik Rahatlık (Psychological Safety) olgusu Türkçe'ye bazı kaynaklar tarafından Psikolojik Güvenlik olgusu olarak çevrilmiş olsa da daha önce Psikolojik Güvenlik algısı olarak kullanıldığı çalışmalarda katılımcılar tarafından kavramsal olarak farklı çağrışımlarda bulunduğu güvenilirlik araştırmalarında ortaya çıkmış ve düşük güvenilirlik sonuçları vermiştir. Bu yüzden bu çalışmada da Yener'in (2015) çalışmasında olduğu gibi “psikolojik rahatlık” ifadesi tercih edilmiştir. Rahatlık kavramı ise ve Türk Dil Kurumunun yayınlarında “Üzüntülü, sıkıntılı, tedirgin olmama durumu ve “Yorgunluk veya sıkıntı vermeme durumu”, olarak ifade edilmiştir (Yener, 2015:281-282).

Psikolojik rahatlık, grup içinde, kişilerarası iyi niyetle alınmış risklerin negatif sonuçlanmayacağına dair oluşan güven duygusunu (Guchait vd. 2014:31; Kruzich vd. 2014; Edmondson, 1999:354) ve kişilerin hatalarının, başarısızlıklarının yüzlerine vurulmayacağı, bunlar için cezalandırılmayacaklarına yönelik inançlarını yansıtır (Lee, vd. 2004:311).

Psikolojik rahatlık olgusu, “bireylerin çalışma alanlarında algıladıkları kişilerarası endişe” olarak tanımlanmaktadır. Bireyin herhangi bir konuda fikrini söylemesi, soru sorması, geri besleme yapması, hataları gündeme getirmesi, yeni bir fikir öne sürmesi şeklindeki çıkışlarında diğer çalışanların tepkileri organizasyonda psikolojik rahatlık algısının çerçevesini çizmekte ve olumlu ya da olumsuz psikolojik rahatlık algısının oluşmasını sağlamaktadır (Yener, 2015:281).

Psikolojik olarak rahat, kaygı ve stresten uzak olan çalışanlar daha yaratıcı olabilirler, yeni fikir üretebilirler ve yenilikleri daha rahat uygulayabilirler (Yener, 2015:281). Yapılan araştırmalarda, işgörenlerdeki psikolojik rahatlığın, örgütsel bağlanma, takım öğrenmesi, sürekli kalite iyileştirme çalışmalarına destek gibi unsurlarla işe katılımı etkilediği ortaya konmuştur (Kruzich vd. 2014; Vogelgesang, 2008; Nembhard, Endmondson, 2006; Endmonson, 2003). Bu bulgular psikolojik olarak rahat olan işgörenlerin bilgi ve becerilerini paylaşmaya, kendilerini ifade etmeye daha istekli olduklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir (Schaubroeck, vd, 2011:864).

1.3. İşgören Sesliliği

Seslilik davranışı, ilk defa 1970 yılında Hirschman tarafından “sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmak” olarak tanımlanmıştır. Daha net bir biçimde, örgütün işleyişinin iyileştirilmesine yardımcı olmak için fikir, öneri veya endişeleri ifade etmek olarak tanımlanabilir (Ekrot vd. 2015:1030). Morrison (2014) işgören sesliliğini “gönüllü iyileştirme odaklı iletişim” olarak tanımlamaktadır. İşgören sesliliği eleştirmekten ziyade iyileştirmeyi (Kanten ve Ülker, 2012:1018), örgüt politikalarındaki önerilen değişimi sesli düşünmeyi, problemleri ve çözümünde arkadaşlarla ve yöneticilerle tartışmayı içerebilir (Travis vd., 2011:1832). İşgören sesliliğinin farklı uygulamaları farklı tanımlamaları da birlikte getirmiştir. İşgören sesliliği, işgörenlerin işe ilişkin şikâyetlerini yönetime bildirmesi olarak görülürken aynı zamanda işgörenlerin karar alma sürecindeki rolü olarak da tanımlanmaktadır. İşgören sesliliği doğrudan (Direct Employee Voice) ve dolaylı (Indirect Employee Voice) olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Doğrudan işgören sesliliği, işgörenlerin bireysel veya grupsal önerilerinin işletmenin karar alma mekanizmasındaki rolünü vurgularken, dolaylı işgören sesliliği işçi temsilcilerinin ve sendika gruplarının karar alma mekanizmasındaki rolüne gönderme yapmaktadır (Aslan ve Yener, 2016:174).

Seslilik giderek örgütün fonksiyonelliğini ve iyi oluşunu gösteren bir girdi olarak değerlendirilmektedir. İşgören sesliliğinin kişinin kendi özelliklerinden, örgütteki çeşitli tutum ve davranışı algılayışından ve yöneticinin davranışından etkilendiği daha önce yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Venkataramani, 2016:37).

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu bölümde, kaçma-konuşma, sosyal öğrenme, sosyal mübadele ve algılanan örgütsel destek teorileri ile konuyla ilgili yapılan önceki araştırma bulgularından hareketle araştırmanın modeli ve hipotezleri ortaya konacaktır.

2.1. İşyerinde Kişilerarası güvenin, Psikolojik Rahatlık ve İşgören Sessliliği İle İlişkisi

Güvenin, kişiler ve örgütler üzerindeki önemi uzun süredir yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Güven, başkalarının davranışlarının kişinin iyiliğine olacağına dair beklentiyi ifade eder (Edmondson, 1999:354). İnsan ilişkileri sağlam bir zemine oturtulmak istendiğinde güven problemi kendisini gösterir. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir (Özbek, 2004:1). Psikolojik olarak rahat bir ortam kişilerin birbirlerine güven ve saygı duyduklarında oluşur (Guchait vd., 2014:31). Böyle bir ortamda verimlilik ve etkililik açısından desteklenen işgörenler, çekinmeden, korkmadan kendilerini daha rahat ifade edebilirler, görüş ve düşüncelerini daha sesli belirtebilirler.

Hirschman'ın "kaçma-konuşma" teorisi (Exit-Voice Theory) olarak öne sürdüğü çalışmasında işgören sessliliği, işgörenin kaygılarından ortaya çıkan bir davranış olarak görülmektedir (Arslan ve Yener, 2016:176). İşgören sessliliği, çalışanların işleriyle ilgili konularda endişelerini düşüncelerini, görüşlerini, dile getirmesidir (Venkataramani vd. 2016:37). Yöneticiye güven, işgörenlerin, liderin niyetlerinden ve davranışlarından olumlu beklenti içinde olmalarını ifade eder. Güven birisinin almaya istekli olduğu risk miktarının göstergesidir. İşgörenler sessliliği seçip, işleriyle ilgili konuştuklarında, öneriler getirdiklerinde aslında risk almaktadırlar. Yöneticiye güven düzeyi yüksek olursa çalışanlar bu riski kolaylıkla alabilmektedirler. Çünkü yöneticinin onların sessliliğine olumlu cevap vereceğinden emindirler (Gao vd. 2016:789). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

H1: Yöneticiye güvenin, işgören sessliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

İş yerinde kişilerarası güvenin diğer bir boyutu da yukarıda belirtildiği gibi iş arkadaşına güvendir. İş arkadaşına güvenen kişi, arkadaşının kendisinden ihtiyaç duyabileceği bilgileri saklamayacağı veya ona yanlış bilgi vermeyeceği veya hakkında dedikodu çıkarmayacağı yani onu suiistimal etmeyeceği konusunda emindir (İslamoğlu ve arkadaşları, 2007:37). Bu durum çalışanların çekinmeden, rahatlıkla iş arkadaşlarının yanında görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerine yol açacaktır. Nitekim yapılan araştırmalar, iş arkadaşlarına güvenin iş yeri ile ilgili sorunları dile getirme, uzlaşma becerileri arasında olumlu ilişkilerin olduğunu ortaya koymuşlardır (Büyükdere, Solmuş, 2007:67; Ferres vd., 2004:610). Bu bilgiler ışığında H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: İş arkadaşlarına güvenin, işgören sessliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışma grupları içindeki psikolojik rahatlığın, en önemli belirleyicisi kişiler arası güvendir (Zhang, vd., 2010:422; Schaubroeck vd. 2011:863). Yöneticinin alt gruplarının davranış ve beklentilerini etkilediği göz önüne alındığında, yöneticinin adil, dürüst, güvenilir, hoşgörülü olma gibi etik boyutları öne çıkaran kişisel özellikleri,

çalışanlara katılımı artırıcı, takdir edici sözler söylemesi, açık iletişimi, çalışanların psikolojik rahatlıklarını etkileyecektir (Kruzich vd. 2014; Hirak vd.2012; Brown ve Treviño, 2006; Lee, vd. 2004:311). Bu nedenle, işbirliği ve destek ortamlarını besleyen yöneticiler, psikolojik olarak rahat, birbirlerine karşı güvende olan astların olması için ortamı oluşturabilirler (Rao-Nicholson, vd. 2016:104; Hernandez vd., 2015:38; Edmonson,1999:356). Bu bilgiler doğrultusunda H3 ve H4 hipotezleri aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

H3: Yöneticiye güvenin, psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H4: İş arkadaşlarına duyulan güvenin, psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

Psikolojik rahatlık, kişinin benliğine, kariyerine, statüsüne herhangi bir zarar gelmeden kendisini ifade edebileceği hissi olarak tanımlanmaktadır. Kişi kendini ifade ettiğinde diğer insanlar tarafından ayıplanmayacağı, cezalandırılmayacağı yönündeki güven algısını ifade eder. Psikolojik rahatlıkla ilgili çalışmalar, psikolojik rahatlığın, bireylerin küçük düşme korkusunu ve belirsizlik algısını azaltarak, kendilerini ifade etme konusundaki isteksizliklerinin giderilmesine katkı sağlayabileceğini öne sürmektedirler (Zhang, vd., 2010:422). Bu ifadelerden yola çıkarak H5 hipotezi geliştirilmiştir.

H5: Psikolojik rahatlığın işgören sessliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

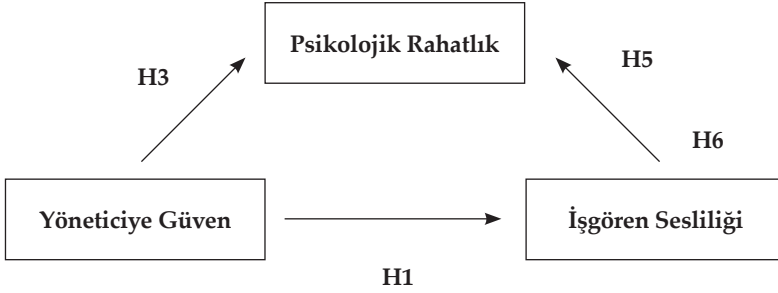
Grup içinde psikolojik rahatlık, bireylerin, özgürce konuşma konusunda kendilerine güven duymaları ve başkalarının onaylamaması veya kendilerini etkileyebilecek negatif sonuçlar için sınırlandırılmadıkları durumlardaki deneyimlerini ifade eder. Psikolojik rahatlığın olduğu gruplarda, bireyler konuşmalarından dolayı ayıplanmaz, utandırılmaz, reddedilmez ve cezalandırılmazlar (Guchait vd., 2014:31) eleştiri olsa bile yapıcıdır (Zang, 2010:428). Bu durum gruplar-kişiler arasındaki karşılıklı güvenden ve saygıdan yani güven ortamından kaynaklanır (Edmondson, 1999:354). Bu süreçte güven faktörünün öncelikle psikolojik rahatlığı yordadığı (Yener, 2015) ortaya çıkan psikolojik rahatlık ikliminin de işgören sessliliğini (Arslan ve Yener, 2016) yordadığı önerilebilir. İşgörenler güven duyduklarında psikolojik rahatlık düzeyleri yüksek olmakta, işle ilgili problemleri ortaya koymakta, iyileştirmeye dönük öneriler getirmekte kendilerini güvende hissetmekte ve korkmamaktadırlar (Hernandez vd., 2015:38; Rathert vd., 2009:336). Psikolojik rahatlığın düşüklüğünde ise insanlar birbirlerine karşı güvensiz, korkak ve sesizdirler (Lee, vd. 2004:318). Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmada, işgören sessliliği, kişilerarası güven yoluyla mı yoksa kişilerarası güven yoluyla oluşabilecek psikolojik rahatlık algısıyla mı gelişebileceği araştırılmış ve H6 ve H7 hipotezleri geliştirilmiştir.

H6: Yöneticiye güven ile işgören sessliliği ilişkisinde, psikolojik rahatlığın aracılık rolü vardır.

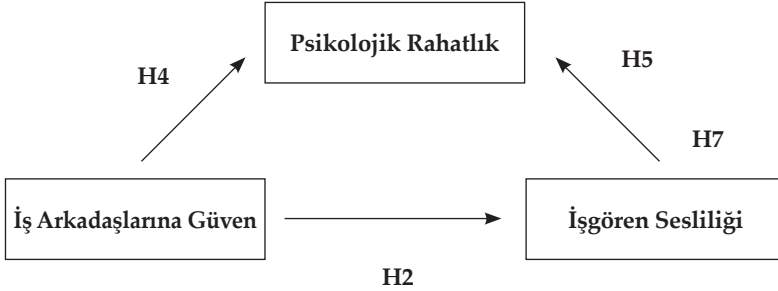
H7: İş arkadaşlarına güven ile işgören sesliliği ilişkisinde, psikolojik rahatlığın aracılık rolü vardır.

Yukarıda ifade edilen kuramsal bilgiler ve daha önce yapılan görgül çalışmalar ışığında araştırmanın hipotetik modeli “şekil 1” ve “şekil 2” deki gibidir. Bu iki model çerçevesinde yedi adet hipotez sınanacaktır.

Şekil 1: Araştırmanın 1. Modeli



Şekil 2: Araştırmanın 2. Modeli



Bu araştırmanın amacı; yöneticiye ve iş arkadaşlarına duyulan güveninin, psikolojik rahatlık ve işgören sesliliğine etkisini tespit etmek ve yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven ile işgören sesliliği ilişkilerinde psikolojik rahatlığın aracılık rolü olup olmadığını saptamaktır.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırma verisi, İnönü Üniversitesi öğretim elemanları arasından 201 kişinin mail aracılığıyla cevap verdiği anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcıların %66,7'si erkek (n=134), %33,3'ü (n=67) kadındır. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımları %75,1'i doktora (n=151), % 18,9'u yüksek lisans (n=38), %6'sı ise lisans (n=12)

şeklinde dir. Araştırmaya katılanlar, %26,6'sı yardımcı doçent (n=53), %22,1'i öğretim görevlisi (n=44), %17,1'i profesör (n=34), %15,1'i doçent (n=30), %14,1'i araştırma görevlisi (n=28), %5'i okutman (n=10) unvanlarına sahiptirler.

3.2. Ölçüm Araçları

Yöneticiye Güven Ölçeği: Orjinali Mayer vd. (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından gerçekleştirilen ölçek toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 2. Madde (Yönetim verdiği sözleri daima tutar) diğer maddelerle fazla korele olduğu tespit edilip model uyumunu bozduğu için çıkartılmış, ölçek dokuz madde olarak kullanılmıştır.

İş Arkadaşlarına Güven Ölçeği: Orjinali McAllister (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından gerçekleştirilen ölçek toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde 1.madde (çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir) diğer maddelerle fazla korele olduğu tespit edilip model uyumunu bozduğu için çıkartılmış ve ölçek toplam sekiz madde olarak kullanılmıştır.

Psikolojik Rahatlık Ölçeği: Orjinali Edmondson,(2010) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Yener (2015) tarafından gerçekleştirilen ölçek toplam 7 maddeden oluşmaktadır.

İşgören Sessliliği Ölçeği: Orjinali Van Dyne ve Le pine (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından gerçekleştirilen ölçek toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin maddelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

3.3. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş olup güvenilirlikleri için cronbach's alfa katsayılarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda (Tablo 1) gösterilmiştir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	X ² /sd	RMSEA	AGFI	CFI	TLI	Cronbach α
Yöneticiye güven	1,962	0,069	0,909	0,991	0,989	0,971
İş Arkadaşına Güven	2,026	0,072	0,919	0,987	0,978	0,937
Psikolojik rahatlık	2,001	0,070	0,919	0,969	0,946	0,773
İşgören sessliliği	1,965	0,069	0,933	0,993	0,984	0,925

Tablo 1 incelendiğinde; uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Yılmaz , Çelik,2009:166; Çokluk vd., 2012:71-72). Bu durum, bu araştırma çerçevesinde yöneticiye güven, iş arkadaşına güven psikolojik rahatlık, işgören sesliliği ölçeklerinin tek faktörlü, yapılarının doğrulandığını ifade etmektedir.

4. BULGULAR

4.1. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Analizi

Araştırmada öncelikle değişkenlere ait ortalamalar hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için de korelasyon analiz yapılmıştır. Elde edile bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

(N=201)	Betimleyici İstatistikler					
Değişkenler	\bar{X}	S.S	1	2	3	4
1.Yöneticiye Güven	3,1886	1,12504	1			
2. İş Arkadaşına Güven	2,9832	,77859	,661**	1		
3.Psikolojik rahatlık	2,8124	,68818	,676**	,784**	1	
4. İşgören Sesliliği	3,7720	,76927	,315**	,283**	,311**	1

**p<.01; *p<.05

Tabloya bakıldığında, bireylerin çalıştıkları kurumda yöneticilerine güvenlerinin (\bar{X} =3,18, S=1,125), iş arkadaşlarına güvenlerinin (\bar{X} =2,98, S=.77) psikolojik rahatlık algılarının (\bar{X} =2,81, S=.68) orta düzeyde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin sesliliklerinin ise (\bar{X} =3,77, S=.76) yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablodan korelasyon değerleri incelendiğinde yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven ile psikolojik rahatlık arasında pozitif yönlü, anlamlı, güçlü ilişkiler görülmektedirken, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven ile işgören sesliliği arasında ise pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde ilişkiler gözlemlenmektedir. Araştırmanın diğer iki değişkeni olan psikolojik rahatlık ve işgören sesliliği arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde ilişkinin olduğu söylenebilir.

4.2. Regresyon analizi

Yöneticiye güven ile iş gören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolünü belirlemek için yapılan regresyon analizleri: Yöneticiye güven ile iş gören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde çeşitli regresyon

analizleri uygulanmıştır (Gürbüz, Şahin:2016:292) . Basit ve çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 3' de yer almaktadır.

Tablo 3: Regresyon Analiz Sonuçları (N=201)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	β	
1nci adım				R ² =,099
Bsızd: Yöneticiye Güven	,215	,046	,315**	F(1,199)=21,893
BlıD:İşgören sessliliği				P<0.01
2nci adım				R ² =,457
Bsızd: Yöneticiye Güven	,413	,032	,676**	F(1,199)= 167,166
BlıD:psikolojik rahatlık				P<0.01
3ncü adım				R ² =,096
Bsızd: psikolojik rahatlık	,347	,075	,311**	F(1,199)= 21,234
BlıD: İşgören sessliliği				P<0.01
4üncü adım	,132	,062	,193*	R ² =,117
Bsızd D1: Yöneticiye güven				F(2,198)= 13,081
BsızdD2: Psikolojik rahatlık	,201	,101	,180*	P<0.01
BlıD:İşgören sessliliği				

**p<.01; *p<.05

Regresyon analiz sonuçlarıyla; birinci adımda yöneticiye güvenin iş gören sessliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0.315$, $p<0.01$) olduğu, ikinci adımda yöneticiye güvenin psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.676$, $p<0.01$) olduğu, üçüncü adımda psikolojik rahatlığın işgören sessliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.311$, $p<0.01$) olduğu gösterilmiştir. Dördüncü adımda yöneticiye güven ve psikolojik rahatlığın birlikte işgören sessliliği üzerindeki etkilerine bakıldığında; psikolojik rahatlığın pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.180$, $p<0.05$) olduğunu; yöneticiye güvenin, işgören sessliliği üzerinde yine pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.193$, $p<0.05$) olduğu bulunmuştur. Ancak psikolojik rahatlık (aracı değişken) modele eklendiğinde; yöneticiye güvenin (bağımsız değişken) işgören sessliliği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $\beta=0.315$ ($p<0.01$) değerinden $\beta=0.193$, ($p<0.05$) değerine gerilemiş fakat istatistiki olarak anlamlılığını yitirmemiştir. Bu bulgular yöneticiye güven ve işgören sessliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Yani yöneticiye güvenin, psikolojik rahatlığı artırdığı, onunda kısmen işgören sessliliğine yol açtığı doğrulanmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=4,367$, $p<0.01$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 3'de yer alan bulgular ve yapılan sobel testi doğrultusunda model 1'deki H1, H3,H5,H6 hipotezleri desteklenmiştir.

İş arkadaşlarına güven *ile* iş gören sessliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolünü belirlemek için yapılan regresyon analizleri: İş arkadaşlarına güven

ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolünü belirlemek için yine Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır (Gürbüz, Şahin:2016:292). Basit ve çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 4' de yer almaktadır.

Tablo 4: Regresyon Analiz Sonuçları (N=201)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H	β	
1nci adım				R ² =,080
Bsızd:İş arkadaşlarına Güven	,280	,067	,283**	F(1,199)= 17,391
BlıD:İşgören sesliliği				P<0.01
2nci adım				R ² =,631
Bsızd: İş arkadaşlarına Güven	,702	,038	,794**	F(1,199)= 340,114
BlıD:psikolojik rahatlık				P<0.01
3ncü adım				R ² =,096
Bsızd: psikolojik rahatlık	,347	,075	,311**	F(1,199)= 21,234
BlıD: İşgören sesliliği				P<0.01
4üncü adım				R ² =,100
Bsızd D1: İş arkadaşlarına Güven	,099	,110	,100	F(2,198)= 11,012
Bsızd2: Psikolojik rahatlık	,258	,124	,231*	P<0.01
BlıD:İşgören sesliliği				

** $p<.01$; * $p<.05$

Regresyon analiz sonuçlarıyla; birinci adımda iş arkadaşlarına güvenin iş gören sesliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,293$, $p<0.01$) olduğu, ikinci adımda iş arkadaşlarına güvenin psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.794$, $p<0.01$) olduğu, üçüncü adımda psikolojik rahatlığın işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.311$, $p<0.01$) olduğu gösterilmiştir. Dördüncü adımda iş arkadaşlarına güven ve psikolojik rahatlığın birlikte işgören sesliliği üzerindeki etkilerine bakıldığında; psikolojik rahatlığın işgören sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.231$, $p<0.05$) olduğu; iş arkadaşlarına güvenin, işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.100$, $p=0.369$) olmadığı bulunmuştur. Başka bir ifadeyle psikolojik rahatlık (aracı değişken) modele eklendiğinde; iş arkadaşlarına güvenin (bağımsız değişken) işgören sesliliği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $\beta=0.283$ ($p<0.05$) değerinden $\beta=0.100$, ($p=0.369$) değerine gerileyerek istatistiki olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular iş arkadaşlarına güven ve işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın tam aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Yani iş arkadaşlarına güvenin, psikolojik rahatlığı artırdığı onunda işgören sesliliğine yol açtığı doğrulanmıştır. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=4,367$, $p<0.01$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 4’de yer alan bulgular ve yapılan sobel testi doğrultusunda model 2’de yer alan H2,H4,H5,H7 hipotezleri desteklenmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmayla, çalışan açısından işyerinde kişilerarası güveninin boyutları olan, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güvenin, psikolojik rahatlık ve işgören sessliliğine etkisini tespit etmek; yöneticiye ve iş arkadaşlarına güven ile işgören sessliliği ilişkisinde psikolojik rahatlığın aracılık rolü olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri, İnönü Üniversitesinin 201 öğretim elemanından oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Ortaya konması amaçlanan ilişkilere yönelik hipotezlerin sınanması maksadıyla toplanan veri, basit ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular çerçevesinde yöneticiye güvenin, işgören sessliliğini olumlu yönde etkilediği yönündeki birinci hipotez (H1) desteklenmiştir. Yöneticinin davranışlarının, örgüt içi dinamikleri ve örgüt içi iklimi etkilediği, kişisel boyutta bir takım olumlu tutum ve davranışlara yol açtığı daha önce yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur. Sosyal öğrenme, algılanan destek ve kaçma-konuşma teorilerine göre, üye, liderin davranışlarını inceler ve ona göre kendi davranışlarını belirler. Lider eğer, otoriter, savunmacı, üyelerini desteklemeyen davranışlar sergilerse, üyeler ortamı güvensiz olarak algılayıp kurumun yararına olan konuşmalardan vazgeçebilir. Aksine lider, demokratik, destekleyici, sorunları ve zorlukları memnuniyetle karşılayıcı olursa bir güven ortamı, ona bağlı sesslilik olur (Nembhard, Endmonson, 2006:947). Elde edilen bu bulgu, Gao vd. (2011) tarafından Çin’de telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 354 katılımcı üzerinde yürütülen çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H2) de (iş arkadaşlarına güvenin, işgören sessliliğini olumlu yönde etkilemektedir) elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Kişilerarası ilişkilerdeki güven, bireylerin birbirleriyle alakadar olmalarına, birbirlerini desteklemelerine, birbirlerine ve ilişkilerine özenmelerine neden olmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005:128). Birbirlerinin ilişkilerine dikkat eden iş arkadaşları, diğerlerini, konuşmalarından dolayı ayıplamaz ve kınamaz. Bu durum insanları sesli bir şekilde kendilerini ifade etmeye yöneltir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu; “kişiler arası güvenin, psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediğidir”. Bu bulgular doğrultusunda H3 ve H4 hipotezleri desteklenmiştir. Sosyal mübadele ve sosyal öğrenme teorilerinden hareketle, psikolojik olarak rahat bir ortam kişilerin birbirlerine güven ve saygı duyduklarında oluşur (Guchait vd., 2014:31). Nitekim daha önce yapılan araştırmalarda kişilerarası güvenin psikolojik rahatlığın önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya konmuştur (Schaubroeck vd. 2011:863; Zhang, vd. 2010:422; Endmondson, 2004:17). Rao-Nicholson vd. (2016) birleşme ve satın alma aşamasındaki işletmelerde ve Schaubroeck vd. (2011) finans sektöründe, yöneticiye güvenin psikolojik rahatlıkla olan ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, yöneticiye güvenin psikolojik rahatlık üzerinde anlamlı pozitif etkiye

sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. May vd. (2004) ABD Midwestern’de bulunan büyük bir sigorta şirketinde, Kahn (1990) iki farklı kurumda yürüttüğü çalışmada, iş arkadaşlarına güvenin, psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Ayriyeten Endmondson’un (1996) çalışması, iş birimlerinde beraber çalışan arkadaşlar arasındaki etkileşimin, güvenin kalitesinin, psikolojik rahatlığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu araştırmaların sonuçları bizim bulgularımızı destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen bulgularla, H5 hipotezi (psikolojik rahatlık, işgören sesliliğini olumlu yönde etkilemektedir) desteklenmiştir. Benzer bir şekilde Yaşar Uğurlu ve Ayas (2016) Türkiye’de çeşitli üniversitelerde çalışan 151 araştırma görevlisi üzerinde yaptığı çalışma bu bulguyu destekler niteliktedir. Sosyal **öğrenme teorisinden** hareketle, geçmişte olumlu deneyimler yaşayan, konuştuğunda ayıplanmayan, kınamayan, konuştuklarının altında bir şeyler aranmayan kişi rahatça işle ilgili düşüncelerini fikirlerini dile getirebilmektedir.

Araştırmanın en önemli bulgusu yöneticiye ve iş arkadaşına güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolünün olmasıdır. Bu bulgu araştırmanın H6 ve H7 hipotezlerini desteklemiştir. Bu bulgu aynı zamanda literatürdeki çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Walumbwa ve Schaubroeck, büyük finans kuruluşlarında çalışanları üzerinde yaptıkları bu araştırmada, liderlerin etik davranışlarının çalışanların kendilerini ifade seviyesini artırdığı ve psikolojik rahatlık algısının bu ilişkide kısmi aracı değişken rolü üstlendiğini gözlemlemişlerdir.

Araştırmanın bulguları, kuramsal açıdan ilgili yazına bazı katkılar sağlamaktadır. Psikolojik rahatlık ve işgören sesliliği, ulusal ve uluslararası yazında oldukça ilgi gören konular olmasına rağmen Türkçe yazında öncülleri ve sonuçları yeterince tartışılmamış konulardır. Kişilerarası güvenin işgörenlerin tutum ve davranışlarında ne gibi değişikliklere yol açtığı ise halen araştırılmaktadır. Ferres vd. (2004), geçmiş çalışmalarda örgütte güven, yöneticiye güven gibi örgütsel güven boyutlarının bolca işlenmesine rağmen örgütteki birçok olumlu davranış içim öncül oluşturabilecek olan iş arkadaşlarına güvenin biraz ihmal edildiğini öne sürmüşlerdir. Bu durumun kısmen devam ettiği söylenebilir. Türkçe yazında yeterince tartışılmamış, değişkenleri konu alması, aralarındaki ilişkileri ortaya koyması ile bu araştırma yazında görülen kısmi belirsizliğin azalmasına katkıda bulunmuştur. Konuyla ilgilenen araştırmacılar, insan kaynakları uygulamaları, kurumun ve yöneticinin desteği gibi örgütsel tutum ve davranışların, psikolojik rahatlık üzerindeki etkilerini ve işgörende oluşan psikolojik rahatlığın, örgüte yönelik diğer olumlu tutum ve davranışları nasıl şekillendirdiğini araştırabilirler.

Araştırmanın bulguları uygulayıcılara da bir takım öneriler getirmektedir. İşgören sesliliği en basit anlamıyla çalışanın örgütsel konularda yapıcı önerilerde bulunması ve fikirlerini özgürce ifade edebilmesidir (Yener, 2015:290). Örgütlerin başarısı genelde işgörenlerin olumlu geri besleme yapmasına, bilgi ve tecrübelerini, ilgilerini ve kaygılarını iletebilecekleri bir çalışma ortamı sağlanmasına bağlı olabilmektedir. Bu ortamların oluşturulması için ise yöneticiler, işgörenlerin verimli ve

etkili çalışmasını da mümkün kılacak yapıcı değişikliklere giderek (Arslan ve Yener, 2016:174) güven ortamını sağlamaları gerekir. Bu araştırmayla kurum yöneticilerine ve iş arkadaşlarına güven düzeyinin, psikolojik rahatlığın aracılık rolü ile çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine, kurumun menfaatine öneriler getirmelerine, daha katılımcı olmalarına katkı sağlayabileceği ortaya konmuştur. Böylelikle psikolojik rahatlıkla birlikte bilginin kolayca paylaşılmasından kaynaklanan organizasyonel öğrenme aracılığıyla kurum performansının da artacağı söylenebilir (Guchait vd., 2014:31),

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak araştırmamızın örneklemini, zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, İnönü üniversitesinin (201) öğretim elemanı ile sınırlıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı kurum ve çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı hizmet sektörlerinin, farklı illerin veya Türkiye genelinde faaliyet gösteren farklı kurumların hedef alınması konuyla ilgili sonuçların genellenebilmesi bakımından daha faydalı olabilir. Bunların yanı sıra, veriler kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkisi sınırlılıkları ile araştırmanın kesitsel veri kullanılarak gerçekleştirilmiş olması, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arslan Aykut ve Yener Serdar, "İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, cilt:14, sayı :1, 2016, s.173-191.
- Arsantaş C.Cüneyt. ve Dursun Meral, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:8, sayı: 1, 2008, s.111-128.
- Asunakutlu Tuncer, "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 2002, s.1-13.
- Balkar, Betül. "The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers." *International Online Journal of Educational Sciences* Vol: 7, No:2 (2015): 81-92.
- Baltaş Acar, Ekip Çalışması ve Liderlik: Değişimin İçinden Geleceğe Doğru, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2002.
- Brown Michael E. ve Treviño Linda K, "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, No: 17, 2006, s. 595-616.
- Büyükdere Bengü B. ve Solmuş Tarık. "İş ve Özel Yaşamda Kişiler Arası Güven", Solmuş Tarık (Ed.) *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım, 2007, s. 59-70
- Çokluk Ömay, Şekercioğlu Güçlü ve Büyüköztürk Şener, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*, 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2012.
- Dyne Linn Van, Ang Soon ve Botero Isabel C "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol:40, No:6, 2003, s.1359-1392.
- Edmondson Amy C., "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error", *Journal of Applied Behavioral Science*, No:32, 1996, s.5-32.
- Edmondson Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol: 44, No:2,1999, s. 350-384.
- Edmondson, Amy C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M.Kramer, & K. S. Cook (Eds.), "Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches" Russell Sage Found, New York, 2004, s. 239-272.
- Ekrot, Bastian, Johannes Rank ve Gemünden Hans.G., "Antecedents of project managers' voice behavior: The moderating effect of organization-based self-esteem and affective organizational commitment", *International Journal of Project Management*, Vol:34, No: 6, 2015, s.1028-1042.
- Erden Ali ve Erden Hale, "Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No:1, 2009, s. 2180-2190.
- Ergeneli Azize ve Sağlam Arı Güler, "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:60, 2005, s.121-148.
- Ferres Natalie, Connell Julia ve Travaglione Anthony, "Coworker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes", *Journal Managerial Psychology*, Vol:19, No:6, 2004,s. 608-622.
- Gao Liping, Janssen Onne. ve Shi Kan, "Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors", *The Leadership Quarterly*, No:22, 2011, s.787-798.
- Gök Sibel, (2009), *Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, No:2, 587-602

- Guchait Priyanko, Paşamehmetoğlu Ayşin ve Dawson Mary, "Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol:41, 2014, 28–37.
- Gürbüz Sait. **Örgütsel** Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, No:1, 2006, s.48-75.
- Gürbüz Sait. ve Şahin Faruk, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Hernandez William, Luthanen Amy, Ramsel Dee ve Ozaukee Katherina, "The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis", *Burnout Research*, No:2, 2015, s.36–49.
- Hirak Reuven, Peng. Any Chunyan, Carmeli Abraham. ve Schaubroeck John. M., "Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning From Failures", *The Leadership Quarterly*, No:23, 2012, s:107–117.
- Hu Lie Tze. ve Bentler Peter M., "Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, Vol:6, No:1, 1999, s. 1-55.
- İslamoğlu Güler, Melek Birsen. ve Börü Deniz, *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılap Kitapevi, 2007, İstanbul
- Kahn, William. A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4,1990, 692-724.
- Kanten Pelin ve Ülker Er Funda, "Relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No:62, 2012, s.1016 – 1022.
- Koç Hakan ve Yazıcıoğlu İrfan. "Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:12 No:1, 2011, s.46-57.
- Korsgaard Audrey M., Brodt Susan E. ve Whitener Ellen. M. "Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context", *Journal of Applied Psychology*, Vol:87, No:2, 2002, 312–319.
- Kruzich Jean.M., Mienko Joseph.A. ve Courtney Mark E., "Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety", *Children and Youth Services Review*, No: 42, 2014, s.20–27.
- Lee Fiona, Edmondson Amy.C., Thomke Stefan ve Worline Monika, "The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations", *Organization Science*, Vol:15, No:3, 2004, s. 310–326.
- May Douglas. R., Gilson, Richard. L. ve Harter Lynn M, "The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No:77, 2004, s.11-37.
- Morrison Elizabeth.W., "Employee Voice and Silence, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, s.173–97.
- Nembhard Ingrid. M. ve Edmondson Amy.C., "Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams", *Journal of Organizational Behaviour*, No:27, 2006, s.941–966.
- Newman, Alexander, Donohue Ross, Eva Nathan, "Psychological safety: A systematic review of the literature", *Human Resource Management Review* xxx (2017) xxx–xxx
- Özbek Ferhat, **İnsan İlişkilerinde** Güvenin Yeri ve Önemi, **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2004. Vol:6, No:1, <http://dergipark.gov.tr/iguc/is-sue/25510/268964>.
- Polat Soner, *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Ankara: Pegem Akademi Yayınevi, 2009.

- Rao-Nicholson Rekha, Khan Zaheer ve Stokes Peter, "Making great minds think alike: Emerging market multinational firms' leadership effects on targets' employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions", *International Business Review*, No:2, 2016, s.103-113.
- Rathert Cherly, Ishqaidef Ghadir ve May Douglas R., "Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework", *Health Care Manage Rev*, Vol: 34, No:4, 2009, s.334-343.
- Sağlam Arı Güler, "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı" *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:2, 2003, s.7-36.
- Schaubroeck, John, Lam, Siman ve Peng Ann Chunyan, "Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol:96, No:4, 2011, s. 863-871.
- Smith Douglas, Are your Employees bowling alone? How to build a trusting Organization", *Harvard Business Publishing Newsletters*, 1998.
- Tokgöz, Emrah, ve Ayatemiz Seymen, Oya, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Vol:10, No:39, 2013, s.61-76.
- Travis DinikaJ., Gomez, Rabeca J. ve Mor Barak Michella, "Speaking up and stepping back: examining the link between employee voice and job neglect" *Children and Youth Services Review*, Vol:3, No:10, 2011, 1831-1841.
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet, "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 65, No:2, 2010, 196-218.
- Tzafirir Shay S. ve Eitam-Meilik Meilik, "The impact of downsizing on Trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis", *Journal of High Technology Management Research*, No:16, 2005, 193-207.
- Venkataramani Vijaya, Zhou Le, Wangc Mo, Liao Hui ve Shi Jungi, "Social networks and employee voice: The influence of team members' and team leaders' social network positions on employee voice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No:132, 2016, s. 37-48.
- Vogelgesang Gretchen R. "How Leader Interactional Transparency Can Impact Follower Psychological Safety and Role Engagement", *Nebraska, United States: Copyright By Proquest Information and Learning Company*, 2008.
- Walumbwa Fred O., ve Schaubroeck John, "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", *Journal of applied psychology*, 94(5), 2009, s.1275-1286
- Yaşar Uğurlu **Özlem** ve Ayas Sibel, "The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Vol: 8, No:1, 2016, 223-239.
- Yener Serdar, "Paylaşılan Liderlik Davranışının İşten Ayrılmaya Etkisinde Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken Rolü", *Haliç Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 2015.
- Yener Serdar, "Psikolojik Rahatlık **Ölçeğinin** Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik **Çalışması**", *Sobiad*, Kasım 2015, s. 280-305.
- Yener Serdar, Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sesliliği ve Takım İşbirliği İlişkisinde Aracı Değişken Rolü, 1. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi, İstanbul, 28-30 Nisan 2016.
- Yılmaz Veysel ve Çelik Eray, "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I", (PegemAkademi, Ankara, 2009.
- Zhang Yixiang, Fang Yulin, Wei Kwok-Kee. ve Chen Huaping, "Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities", *International Journal of Information Management*, No: 30, 2010, s:425-436.