



**T.C**

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İLETİŞİM İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARA DEĞİŞKEN**  
**OLARAK ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜ:**  
**ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Selma TIRYAKI**

**Prof. Dr. Halis DEMİR**

**Danışman**

**RİZE**

**2017**

## KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Selma TIRYAKI tarafından hazırlanan “İletişim İklimi Ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkide Ara Değişken Olarak Algılanan İçsellik Statüsü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma” başlıklı bu çalışma, 25/10/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/~~oy çokluğuyla~~ başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Halis DEMİR .....  ..... Kabul/~~Red~~

Üye: Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN .....  ..... Kabul/~~Red~~

Üye: Yrd. Doç. Dr. Aykut KARAKAYA .....  ..... Kabul/~~Red~~

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

13.11.2017


Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR





## ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 25/10/2017

  
Selma TIRYAKI

## ÖN SÖZ

İletişim iklimi ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkide ara değişken olarak algılanan içsellik statüsünün etkisinin araştırıldığı bu çalışma Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda "Yüksek Lisans Tezi" olarak hazırlanmıştır.

Çalışma **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi** tarafından "SYL-2017-723" no'lu araştırma projesi olarak desteklenmiştir.

Çalışmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen, bilgi birikimini benimle paylaşıp beni sabırla yönlendiren tez danışmanın Sayın Prof.Dr. Halis DEMİR'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışmam süresince bilgilerinden faydalandığım ve beni çalışma boyunca her konuda destekleyen Öğr. Gör. Rabia KÖSEOĞLU'na, çalışmam boyunca beni manevi olarak destekleyen arkadaşlarım Funda KALKAN'a, Derya KARAKOÇ'a ve Seda AKSOY'a ve ayrıca, eğitim öğretim hayatım boyunca bana karşı gösterdikleri fedakarlık ve anlayışlarından dolayı aileme teşekkürlerimi sunarım.

Selma TİRYAKİ

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONA .....	2
ETİK BEYAN.....	3
ÖNSÖZ .....	4
KISALTMALAR LİSTESİ.....	9
TABLolar LİSTESİ.....	10
GİRİŞ .....	12
BİRİNCİ BÖLÜM.. .....	17
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	17
1.1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	17
1.1.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	17
1.1.2.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	20
1.1.2.1.Bireysel Faktörler.....	20
1.1.2.2.Yönetmel Faktörler.....	22
1.1.2.3. Örgütsel Faktörler.....	23
1.1.3.Örgütsel Sessizliğin Türleri .....	24
1.1.3.1.Kabul Edilmiş Sessizlik.....	24
1.1.3.2.Savunma Amaçlı Sessizlik.....	25
1.1.3.3.Örgüt Yararına Sessizlik.....	26
1.2. İÇSEL İŞ MOTİVASYONU.....	27
1.3. İLETİŞİM İKLİMİ.....	30
1.4. ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜ.....	35
İKİNCİ BÖLÜM .....	39
2.1. ÇALIŞMANIN TEORİK TEMELLERİ.....	39
2.1.1. Örgütsel Sosyalizasyon Teorisi.....	39
2.1.2. Katkı - Yarar (Sosyal Değişim) Teorisi.....	40
2.1.3. Sosyal Bilgi Süreçleme Teorisi.....	41
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	42
2.3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER.....	43
2.4. ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜNÜN ARACILIK ETKİLERİ.....	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	54
METODOLOJİ .. .....	54
3.1.ÇALIŞMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	54
3.2.ÖLÇME VE GEÇERLİLİK .....	54

3.2.1.Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri .....	55
3.2.1.1. Ki -Kare.....	55
3.2.1.2.Normlandırılmış Uyum İndeksi.....	55
3.2.1.3. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi.....	55
3.2.1.4.Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü. ....	56
3.2.1.5 Normlaştırılmamış Uyum İndeksi.....	56
3.3.YAPISAL EŞİTLİK MODEL SONUÇLARI.....	60
SONUÇ VE ÖNERİLER.. .....	66
KAYNAKÇA..... .....	69
EK-1 ANKET FORMU .. .....	82
ÖZ GEÇMİŞ .. .....	86

**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Prof.Dr. Halis DEMİR

**Hazırlayan:** Selma TIRYAKI

**Yıl:** 2017

## **ÖZET**

İletişim iklimi ve çalışan sessizlik davranışı ile iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişki üzerinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolünü araştıran bu çalışma, ortaöğretim kurumlarımızda çalışan 300 öğretmenin oluşturduğu bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Çalışma bulgularına göre, iletişim ikliminin, doğrudan etkisi incelendiğinde, çalışan sessizliği üzerinde pozitif etkiye, içsel iş motivasyonu üzerinde negatif bir etkiye ve algılanan içsellik statüsü üzerinde de pozitif anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca bulgular, algılan içsellik statüsünün doğrudan sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü ve içsel iş motivasyonu üzerinde de pozitif yönlü anlamlı ilişkileri göstermektedir.

Modelde algılanan içsellik statüsü üzerinden oluşan dolaylı etkiler incelendiğinde sonuçların, iletişim iklimi ve çalışan sessizlik davranışı arasında daha önce doğrudan etkilerde pozitif anlamlı etkilerin negatif anlamlı etkilere dönüştüğü görülmektedir. Bu sonuçlar, iletişim iklimi ve sessizlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolüne kanıt sağlamaktadır. Aynı durum iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişkide de görülmektedir. Algılanan içsellik statüsünün dolaylı etkileri incelendiğinde sonuçlar, iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasında daha önce doğrudan etkilerde negatif anlamlı etkinin pozitif anlamlı etkiye dönüştüğünü göstermektedir. Bu sonuçlar, iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişki üzerinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolüne kanıttır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim İklimi, Çalışan Sessizlik Davranışı, İçsel İş Motivasyonu, Algılanan İçsellik Statüsü

**Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences**

**Department:** Department of Business Administration

**Thesis Type:** Master's Thesis

**Supervisor:** Prof.Dr. Halis DEMİR

**Author:** Selma TİRYAKİ

**Year:** 2017

## **ABSTRACT**

This study searching the intermediary role of perceived internality status in the relationship between the communication climate and employees' silence behavior and the communication climate and internal motivation, is carried out on a sample which is composed by thirty hundred teachers working in the secondary education institutions. According to the findings of the study, it is observed that communication climate has a positive effect on employees' silence, a negative effect on internal business motivation and a positive effect on perceived internality status when the communication climate is examined. On the other hand, findings demonstrate that perceived internality status has a negative relation to the direct silence behavior and has a positive relation to the internal business motivation.

Findings show that positive effects were turned into negative effects in direct effects previously between the communication climate and the employees' silence behavior when the indirect effects consisting of internality status perceived by the model are examined. These findings prove that the intermediary role of internality status perceived in the relationship between the communication climate and employees' silence behavior. The same situation is noticed in the relationship between communication climate and internal business motivation. The outcomes indicate that negative effects were turned into positive effects in direct effects previously between communication climate and internal business motivation when the indirect effects of perceived internality status were analyzed. These outcomes verify the intermediary role of perceived internality status in the relationship between the communication climate and the internal business motivation.

**Key Words:** Communication Climate, Employee Silence Behaviour, Internal Work Motivation, Perceived Insider Status



## KISALTMALAR LİSTESİ

AİS: Algılanan İçsellik Statüsü

Vd: Ve Diğerleri



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Yapısal Eşitlik Modeli İyi Uyum İndeksleri .....	56
Tablo 2 Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları .....	57
Tablo 3 Elde Edilen 6 Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları .....	58
Tablo 4 Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu.....	60
Tablo 5 Toplam, Direkt ve Aracılık Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları .....	62
Tablo 6 Araştırmanın Hipotez Sonuçları .....	64



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışmanın Modeli.....	42
---------------------------------	----



## GİRİŞ

Çalışanlar sıklıkla iş ve iş organizasyonlarını geliştirmeye dönük yapıcı yollar için fikirlere, düşüncelere ve bilgiye sahiptirler. Bazen bu çalışanlar ses vermeyi umut ederler ve fikirlerini düşüncelerini ve bilgilerini açıklarlar. Başka bir zamanda ise, sessizliğe gömülürler ve bilgilerini düşüncelerini ve fikirlerini kendilerine saklarlar. İkincisinin olduğunu, çalışanların birçoğunun organizasyonlarıyla ilgili belirli problemler ya da konular hakkında gerçeği bildiğini fakat en yakın yöneticilerine bu gerçeği söylemeye cesaret edemediğini düşünün. Bu organizasyonlar için büyük bir problem midir? “Biri biliyor ama konuşmuyor”.

Cheney (1983) iletişim ve özdeşleşme arasında bağ kurduğu çalışmasında, iletişimin örgütün başarılarını, amaçlarını ve değerlerini açığa çıkarttığını ve bu nedenle de örgütlerin özdeşleşmeyi kolaylaştırmak üzere sıklıkla iletişimin çeşitli araçlarına başvurduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte, Smith ve diğerleri (2001) çalışmalarında, pozitif bir iletişim ikliminin kendi içinde memnun edici olmanın yanında, bir üyeye kendisinin örgütün değerli bir çalışanı olarak kabul edilip edilmediğinin bilgisini de sağladığını ve pozitif bir iletişim ikliminin özdeşleşmeyi kolaylaştırdığını ileri sürmektedirler.

Bandura’ya (2009) göre, kişiler yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmak için çabalarlar. Sosyal Biliş Teorileri (Theories of Social Cognition), insanların kendi gerçekliklerinin aktif kurucuları olduğu fikri üzerine kuruludur (Bandura,2009). Araştırmalarda, çalışan bilişinin-algısının sonuç değişkenlerinin önemli araçları olduğunu göstermektedir (Chen vd. 2006, Chen ve Aryee, 2007, Wang vd. 2010). Çalışan bilişini ihmal etmek, sonuç değişkenlerini etkileyen faktörlerin açıklanmasına engel teşkil edebilir. Fishbein ve Ajzen’in (1975) Akla Dayalı Davranış Kuramı (Theory of Reasoned Action) biliş, tutum ve davranış ayrı ayrı modellenmesi gereken yapılar olduğunu ileri sürer. Örneğin, biliş (inanç/algılama) basit olarak, katkı inancının öznesine bağlanmasıdır (Katkı ”Destekleyici olma”, özne “Benim örgütüm” o zaman biliş-inanç: “Benim örgütüm destekleyicidir”). Buna karşılık tutum içsel, duygu ve

değerlendirmedir (“Destekleyici bir örgüte sahip olmayı seviyorum”) ve kişinin ne-nasıl düşündüğünü yansıtır. Davranış ise, özneye karşı gözlemlenebilir eylemdir (“Örgütüme karşı saygı duyuyorum”) (aktaran, Masterson ve Stamper, 2003: 478). Herhangi bir çalışmaya çalışan bilişi ile başlamak sonuç değişkenleri olan çalışan tutum ve davranışları “nasıl etkilenir?” soruna yanıt için iyi bir yaklaşım olabilir. Bu anlamda pozitif bir iletişim ikliminin içsel etki mekanizmalarını anlamak için yürütülen mevcut çalışma; analiz birimi olarak bireyi ele alır ve bireyin biliş, tutum ve davranışsal yapılarının ilişkisel bağlarını inceler (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu bağlamda, benlik yapısı (self-concept) için önemli olan benlik sınıflandırmalarının (self-categorizations) (Hornsey, 2008) bir süreci olarak (Wang vd., 2010), pozitif iletişim ikliminin çalışanın benlik yapısını yükselterek çalışan sessizliğini azaltacağını ve aynı zamanda da içsel iş motivasyonunu artıracaklarını ileri sürmektedir.

Çalışanın iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri süren (Dai ve Chen, 2015) “Algılanan İçsellik Statüsü” (AİS) yeni ve örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda önemli ölçüde dikkat çeken bir kavramdır. Özdeşleşme ile benzerlikleri ve farklılıkları olan bu kavram, örgüte “ait olma” anlamının bir işareti (Lapalme, 2009) olarak kabul edilmektedir. Stamper ve Masterson’a (2002) göre AİS, bir çalışanın özel bir örgüt içinde kendisini “içerdeki biri” olarak algıladığı düzeyi temsil etmektedir. Yukarıda da bahsi geçen Cheney (1983) ve Smith vd. (2001) tarafından yapılan çalışmalarda iletişim iklimi ve özdeşleşme, çalışan-örgüt ilişkilerinin bir algılaması olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde, çalışan-örgüt ilişkilerinin bir algılaması olarak ifade edilen AİS ise bu alanda, hem algı farklılığına hem de teorik temel farklılıklarına sahiptir. Özdeşleşme, çalışanın örgüte ait olma ya da örgütle tutarlılık yönlü algılaması ile ilişkilidir. Bu örgüt tarafından yansıtılan ve “örgütüm tarafından mükemmel görülüyorum” ifadesi ile örneklenebilecek bir belirlenimciliği temsil eder. Buna koşut olarak “Örgütümün önemli bir parçasıyım” gibi bir ifade ile temsil edilebilecek AİS de çalışanın bir algılaması olmakla birlikte gerekirci değildir. Ayrıca kuramsal temeller açısından bakıldığında, Sosyal Kimlik Teorisini temel alan özdeşleşme, örgüte dönük bir bakış açısı ile çalışanın örgütle özdeşleşmesine vurgu yaparken AİS, örgütsel

sosyalizasyon ve katkı-yarar (Sosyal Değişim) teorisine dayanarak çalışanın bilişini vurgulamaktadır (Dai ve Chen, 2015).

Çalışanın ait olduğu örgüte övgüsü, onun örgütüyle ilişkilerini nasıl algıladığına bağlı olarak “kendisi üzerinden” yansıtılmaktadır (Cheney, 1983). Goldberg’e (1979) göre kişinin kendisi, zihin ve beden arasındaki ilişkiye dayanan bazı yapılardan oluşmuş; hatta zihin ve beden arasındaki ilişki, zaman içinde aynı (kimlik teorisi) ya da ayrı olarak görülse bile bu yapılardan oluşmuş gibi görülmektedir. Kişinin kendisi olarak kendilik yapısı alınabilir. Kendilik kavramı çok basit bir şekilde “kendilik kişinin kendisidir...Kişinin bir düşüncesidir” cümlesi ile ifade edilebilir. Bu anlamda kendilik düşüncesi, zihin ve beden arasında karşılıklı etkileşimin bazı yapılarını içermeli ve başkalarının kendilikleri ile ilişkileri alanında pozisyonlandırılmalıdır (Lee ve Smith, 1979). Erez ve Earley (1993) kendilikle ilgili bilgi süreçleme ile kişilerin, kendilik düzenleme davranışı gösterdiğini ileri sürmektedirler. Bu anlamda, kendilik düşüncesinin anlamını görmek, kendiliğin doğal olarak zaman sürecine uzatılmasını gerektirir (Lee ve Smith, 1979). Rosenberg’e (1986) göre, kendilik yapısı-düşüncesi “bir nesne olarak kendiliğine yönelik referans ile bireyin kendi düşünceleri ve hislerinin toplamıdır” (Rosenberg, 1989).

Gecas’a (1982) göre, kendilik yapısı “kendilik kimliklendirme (self-conceptions-örnek olarak kimliklendirme)” ve “kendilik değerlendirme (self-evaluations- örnek olarak kendiliğe saygı gösterme)” olarak ifade edilebilecek iki yönelimli bir yapıdır. Kimliklendirme, bir nesne olarak kendiliği mukayese eden anlamlar üzerine odaklanır, kendilik düşüncesinin içerik ve yapılarını sunar ve kendiliği sosyal sisteme bağlar. Kendilik değerlendirme ise, kendilik düşüncesinin duygusal yönleri ile uğraşır (Gecas, 1982). Kendilik düşüncesini AİS’ye yansıttığımızda, AİS, kendilik düşüncesinin bilişsel yanını ve kimliklendirme olarak ifade edilen, organizasyon içinde “içerdeki biri” olarak (Stamper ve Masterson, 2002) kişinin statüsünü yansıtır (Chen ve Aryee, 2007). Chen ve Aryee’nin (2007) çalışmalarında ileri sürdükleri nedensellikte bakıldığında; Masterson ve Stamper (2003), örgütsel bağlam içinde, örgütün süreçleri üzerinden çalışanda sağladığı etki düzeyi ve çalışanların önemli ve değerli üyeler olduğu bilgisini sürekli onlara iletmesinin, örgütsel üyeliğin büyük algılamaları ile



sonuçlanabileceğini ileri sürer. Onlar, Örgüte ait olma algılamasını, çalışanların grup dışından grup içindeki kişileri ayırt eden sınırların varlığına dikkat çekerek AİS'nin, çalışanların örgüt içinde kabul gördüğü ve kişisel bir alan kazandıklarının bir anlamını temsil ettiğini (Masterson ve Stamper, 2003) söylerler. Chen ve Aryee (2007) bu bağlama bağlı kalarak, içsellik statüsünün, çalışanın kimliğini tanımladığını söylemekte ve bundan dolayı da AİS'nin, kendilik düşüncesinin kimliklendirme-bilişsel (self-conception) yönünü yansıttığını (Chen ve Aryee, 2007) ifade etmektedirler.

Özet olarak sesin yokluğunun ötesinde görülen çalışan sessizliği kavramı önemli bir araştırma alanı olarak görülmektedir (Milliken ve Morrison 2003; Morrison ve Milliken 2000; Pinder ve Harlos 2001; Van Dyne vd. 2003). İş de çalışan tarafından bilginin niyetli olarak saklanması birçok önemli kişisel ve örgütsel çıktıyla bağlantılı olduğu (Brinsfield, 2009) ileri sürülmektedir.

Literatür incelendiğinde iletişim iklimiyle sessizlik arasındaki ilişki sadece Vakola ve Bouradas (2003) tarafından incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada algılanan sessizlik ikliminin bir alt boyutu olarak alınan iletişim fırsatlarının sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olacağı test edilmiştir (Vakola ve Bouradas, 2003). Sessizlik literatüründe iletişim iklimi ve sessizlik arasındaki ilişki üzerinde AİS'nün aracılık rolünü araştıran her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysaki kişinin, zihninde var olan dünyanın temsilcileri üzerinden uygulamalar yaptığını varsayarak, yapılandırmasını algılamayı izleyen adımlar üzerine kuran Kiesler ve Sproull'u (1982) destekler nitelikte araştırmalarda, çalışan bilişinin-algısının sonuç değişkenlerinin önemli araçları olduğunu göstermektedir (Chen ve Aryee, 2007, Wang vd., 2010). Gerçekten de iklim-sessizlik ilişkisinde AİS'nün aracılık rolü var mıdır? Bu anlamda iletişim fırsatlarının ipuçlarını kullanarak kimliklendirmesini içsel olarak tanımlayan çalışanın, kendini çok daha iyi hissetme eğilimi taşıyacağı (içsel iş motivasyonu) ve daha çok çaba ve iş katkısı yapmak için kendini zorlayacağı (sosyal değişim teorisi; algılanan içsellik statüsü, negatif sessizlik) (Stamper ve Masterson 2002) bu durumu gelecekte de sürdürmek için daha iyi işler yapmayı (negatif sessizlik) denemeye teşvik edeceği (içsel iş motivasyonu) (Hackman vd., 1975) iddia edilebilir.

Kişi-örgüt ilişkisi perspektifinde, örgütsel iletişimin sosyalizasyon süreç yapısına başvurarak çalışanın değişen AİS'nün iş davranışı bulgularını araştırmak bu çalışmanın konusudur. Bu çalışma, iletişim ikliminin çalışanların sessizlik davranışını ve içsel iş motivasyonunu nasıl ve niçin etkilediğini açıklamayı amaçlar. Çalışma bu amaca ulaşmak için iletişim iklimi ve sessizlik davranışının alt boyutları ile içsel iş motivasyonu arasındaki ilişkilerin aracısı olarak AİS'nün rolünü ele almaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, kavramsal çerçeveyi oluşturan sessizlik kavramı, sessizliğin nedenleri ve türleri; içsel iş motivasyonu, iletişim iklimi ve algılanan içsellik statüsü kavramları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çalışmanın teorik temelleri (örgütsel sosyalizasyon teorisi, katkı-yarar (sosyal değişim) teorisi, sosyal bilgi süreçleme teorisi) ve algılanan içsellik statüsünün aracılık etkilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, algılanan içsellik statüsünün iletişim iklimi-çalışan sessizliği, iletişim iklimi-içsel iş motivasyonu üzerindeki etkisine aracılık ettiğini modelleyen bir araştırma oluşturmaktadır. Trabzon ilinde ilköğretim ve lise dengi okullarda görev yapmakta olan 300 öğretmenimizin örneklem olarak seçildiği araştırma, algılanan içsellik statüsünün iletişim iklimi çalışan sessizliği ve iletişim iklimi içsel iş motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 1.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Bu güne kadar yapılan çalışmalarda sessizlik; kişilerin çalıştıkları kurumlar ve sorumlu oldukları işle ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini çok çeşitli nedenlerle dile getirmekten kaçınmaları şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Üçok ve Torun, 2015). Kavramsal olarak sessizlik, sesin eksikliğidir. Çalışanın problemler karşısında bir önerisi ve bilgisi olduğunda bu bilgiyi ya da öneriyi esirgemesi veya konuşmamasıdır (Morrison, 2014). Sessizlik bilinçli bir tercih olup, kişinin örgütsel sorunlarla ilgili gerçek fikir, düşünce ve eleştirilerini ilgili kesime söylememesi davranışı olarak ele alınmaktadır (Çakıcı ve Aysen, 2014).

Çalışanların genellikle işi ve kurumu geliştirmek için yapıcı görüşleri, bilgi ve fikirleri vardır. Bazen çalışanlar bilgi ve görüşlerini ifade eder. Diğer zamanlarda ise sessiz kalırlar ve bilgilerini, fikirlerini ve görüşlerini ifade etmezler. (Zarei vd., 2012). Sessizlik konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir (Dyne vd., 2003). Sessizlik bireyin sahip olduğu bilgi, birikim, duygu ve düşüncelerini içinde barındırmasıdır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013).

Örgütsel düzeyde işgören sessizliği, işgörenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008). Birçok çalışan örgütle bilgi paylaşımı ve iletişimini desteklemezler. Çalışanlar herhangi bir konu hakkında açıkça bilgi ve görüşlerini ifade etmezler (Erigüç vd., 2014). İş görenlerin örgütsel kararlara katılmalarının veya düşüncelerini paylaşmalarının riskli olduğunu düşünerek çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettikleri genel olarak kabul edilmektedir (Ülker ve Kanten, 2009). Eğer birey ses çıkarma konusunda korkulu ise, bu korkuyu teyit etmek bilgiyi düşünmekten daha önemli olacaktır (Morrison vd., 2003).

Çalışanlar yöneticilerinin en önemlisi de amirlerinin gerçeği duymalarını engellediklerini ve yanlış kaynak için sesli konuşmalarının sebebini nitelediklerini algıladıklarında muhtemelen sessiz kalırlar (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlar fikirlerini demokratik yollarla ifade edememekte ve objektif kararlar alınamamaktadır.

Yapılan birçok araştırmada da yöneticilerin karşıt fikirlere tahammülleri olmadığı ve sonuç olarak çalışanların örgütlerde sessizliğe yöneldikleri ortaya çıkmıştır (Alparslan, 2010). Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt gelişiminin önünü tıkayan bir fenomen olarak görmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik veya işgören sessizliği; örgütlerde karşılaşılan problemler veya konulara, işgörenlerin ortak ve kasıtlı olarak tepki vermemeleri durumu; ya da duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009).

Sessizliğin anlamı sadece konuşmamak değildir. Üstelik yazmamak, duymamak ve varolanı gözardı etmektir (Nikmaram vd., 2012). Çalışanlar örgütlerin başarısı için kritik faktörleri, değişimin temel kaynaklarını, yenilik ve öğrenmeyi gözardı ederler (Huang vd., 2005). Çalışanlar örgüt içerisindeki gördükleri aksaklıkları ve karşılaştıkları sorunları görmemezlikten gelebilmektedirler. Yöneticiler çalışanların bu davranışlarını pozitif bir davranış biçimi olarak algılayabilmektedirler (Alparslan, 2010).

Sessiz kalma, bazen bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir (Yaman ve Ruçlar, 2014). Risk hakkındaki endişeler ve etkiler açıkça görünse de inanışlar ses ve sessizliğin önemli belirleyicileridir (Morrison, 2014).

Sessiz kalmanın örgüt ve işgörenlere olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katılımlarının olmaması, sorunların dile getirilmemesi, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2008).

Örgütsel sessizlik işletme içerisinde yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkmasını ve örgüt içerisindeki problemlerin yeterince tartışılmasını engeller. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkiler (Kılıç vd., 2014). Örgütsel sessizlik kavramı örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak yerini almaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014).

Günümüz örgütleri için çalışanlarını daha iyi tanımak, anlamak ve demokratik bir anlayışla yönetmek önemli bir konu haline almıştır. Çalışanların yönetime katkıda bulunabilmeleri için düşüncelerini, görüşlerini ve eleştirilerini dile getirme konusunda özgür olmaları beklenmektedir (Algın, 2014).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları; bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2008). Pinder ve Harlos'un Parker ve August'un 1997'deki çalışmasından aktardığına göre, memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkışı prensipli işgücü devri olarak adlandırıldığını ileri sürülmektedir (Şehitoğlu, 2010).

Bowen ve Blackmon (2003), bir çalışanın örgütle ilgili bir konu veya sorun hakkındaki kişisel görüşünü paylaşmamayı seçmesiyle başlayabilen sessizlik sürecinin, zamanla birçok konu hakkında çalışanın düşüncelerini belirtmeye isteksiz hale gelmesiyle ekip üyeleri arasında yayılarak örgütsel düzeyde bir sorun haline dönüşebileceğini belirtmişlerdir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında işgörenlerin yeni fikirler üretememesi ve gelişmeye açık olmamasından bahsedilebilir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için işgörenler yeni fikirler üreterek örgüte katkıda bulunabilirler. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Sessiz kalmanın örgüt ve iş görenlere olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasır altı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin

filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2008).

Jensen (1973) sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu önermiştir (Pinder ve Harlos, 2001)

1-Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de uzaklaştırır.

2-Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de onları düzeltebilir.

3-Sessizlik, hem bilgi sağlar hem de bilgiyi gizlemektedir.

4-Sessizlik, derin düşüncenin veya düşünce yokluğunun göstergesidir.

5-Hem onay hem de muhalefetin bir göstergesidir.

### **1.1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Sessizliğe yol açan etmenler arasında çeşitli bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler sayılmaktadır (Üçok ve Torun, 2015).

#### **1.1.2.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, örgütlerin sezgilerini, ön yargılarını ve çalıştıkları kurumda karşılaştıkları riskleri içerir (Ülker ve Kanten, 2009). İşgörenler dışlanma korkusu, terfi edememe ya da problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklayamamaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005). Yapılan bir araştırma da (Edmondson ve Detert, 2005) bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür (Çakıcı, 2007). Kişi üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilirler (Morrison ve Milliken, 2003).

Çalışanlar buldukları örgütte örgüt yapısının ve işleyişinin zayıflıklarını gördükleri halde, diğer çalışanların bundan hoşnut olmayacağını görerek çözüm için öneride bulunmaktan vazgeçebilirler (Morrison ve Milliken, 2003). Çalışanlar önerilerinin bir fark yaratmayacağına inandıklarında görüşlerini sunmazlar. Örneğin bir bölüm toplantısında yorumlarını saklayabilir, görüşlerini açıklama da isteksiz olabilirler (Dyne vd., 2003). İşgörenler sorunlarını açıkça ifade etmenin bir fark yaratmayacağına karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Bu durum işgörenleri sessiz kalma davranışına yöneltmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).



Çalışanlar, yöneticilerden olumsuz geri besleme almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013). Çalışanların sessiz kalmaya karar vermelerinde olumsuz sonuçlardan kaçınma isteği önemli rol oynar (Milliken vd., 2003).

Çoğu bireysel farklılıklar sessizlik davranışının bir göstergesidir (Amah ve Okafar, 2008). Yapılan araştırmalara göre, kimi bireyler grup içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunun en önemli sebeplerinden biri de bilinçli olarak grup içerisinde herhangi bir düşüncüyü paylaşmıyor olmalarıdır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Mesai arkadaşlarının birbirine yapılan hata ve eksiklikleri konusunda hoşgörülü olmalarının gerisinde aynı hatayı kendisinde yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010). Çalışanın olumsuz duygu durumu, düşük pozisyonu, deneyim eksikliği bireysel faktörler arasındadır (Üçok ve Torun, 2015).

Sessizlik, karşılıklı ilişkilerin korunması adına bir diğerinin kalbini kırmamak, üzmemek için bazı durumları saklayabilir. Kişi üstleri ve aynı seviyedeki meslektaşları veya çalışanlar arasındaki imajını korumak için sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Bunun yanında; işle ilgili korkular, yalnız kalma/ yalnız bırakılma korkusu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yıpratma korkuları da sessizliği pekiştiren nedenler olarak göze çarpmaktadır (Üçok ve Torun, 2015).

İşgörenlerin işyerinde konuştuğu zaman olumsuz biri olarak algılanmasının çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçlar (Durak, 2012'den aktaran Erigüç vd., 2014: 66-67)

1. Güven, itibar ve inanılabilirlik kaybı,
2. Sosyal bağların zayıflaması,
3. İşbirliğinden yoksun olma,
4. Başkalarıyla iş yapmada zorluk yaşama,
5. Terfi ve diğer kariyer fırsatlarının azalma olasılığıdır.

### 1.1.2.2. Yönetmel Faktörler

Sessizliğe etki eden yönetmel faktörler şunlardır; Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, Yöneticilerin astlarla ilgili açığa vurmadıkları örtük inançları, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı fikirlere açık olmaması (Çakıcı, 2010). Çalışanlar ses ya da sessizlik davranışlarını yöneticilerin tutumlarına göre formüle ederler (Vakola ve Bouradas, 2005). Morrison ve Milliken'e göre, örgütsel sessizliğin nedenleri merkezi karar almayı içerir ve böylece konveksiyonel güce dayanır (Tahmasebi vd., 2013). Çalışanların kendilerini korumak amacıyla işletmenin yararına olabilecek fikirlerini ifade etmemelerinde yöneticilerine ve işletmeye olan güvenlerinin etkili olduğunu söylemek mümkündür (Akgündüz, 2014).

Çalışanlar, sorunları, fikir ve önerilerini rahatlıkla ifade edebildikleri, yöneticilerin dürüst olduklarına inandıkları, güven duydukları bir çalışma ortamında daha verimli ve etkili çalışabilirler (Cakınberk vd., 2014). Çalışanların sessiz kalma davranışları eskiden bir uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunu bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013). Çalışanlar güvenilir buldukları bir örgütte fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri gibi güvenilir bulmadıkları bir örgütte sessiz kalmayı tercih edebilirler (Akgündüz, 2014). Çalışanlar uğradığı kötü muamele veya etik olmayan davranışları, meslektaş veya diğer çalışanlar kaynaklı ise konuyu yöneticilerle konuşabilirken, yönetici kaynaklı ise genellikle sessiz kalmayı tercih ederler (Çakıcı, 2008).

Morrison ve Milliken'in (2000) çizdiği teorik model örgütsel ses düzeyini iki ses mekanizması azaltabilir: çalışanların karar verme ve geri bildirim faaliyetlerine katılma ölçüsü ve yönetim tarafından beslenen katılımcı iklim (Huang vd., 2005). Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan yönetmel inançları besleyen koşullardan da söz etmek gerekir kuşkusuz. Bu koşulların bekli de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazanmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır (Çakıcı, 2007).

İşgörenlerin ihtiyaçları farklıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığından pekiştireç özelliği gösterirken, bazıları göstermeyebilir. Onun için yöneticiler

bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaldırlar. Bu ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatlarıdır (Ergül, 2005).

### **1.1.2.3. Örgütsel Faktörler**

Örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının etkisi ile insanlar birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, dışlanmaktan, şikayetçi biri olarak bilinmekten, arkadaşları ve yönetimi ile ilişkilerini bozmaktan korktuğu için sessiz kalabilir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009). Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme amacıyla fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğer çalışanların bundan hoşlanmadığını fark edip bu çabalarından vazgeçerler (Alparslan ve Kayalar, 2012). İşgörenlerin örgüt içindeki bazı konu ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmamaları, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009).

Çalışanlar bazı durumlarda grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülebilmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilmektedirler (Üçok ve Torun, 2015). İşgören sessizliği örgütsel sorunlarla mücadele etmeden, mevcut koşulları kabullenme veya işgörenlerin üstlerinden çekinmeleri sonucu oluşturdukları kendilerini koruma davranışı biçimidir (Dyne vd., 2003). Yönetimsel faktörler, yöneticilerin açıkça konuşma kültürünü desteklememesi, farklı ve yeni görüşlere açık olmaması, mesafeli ilişkiler, yöneticiye güvensizlik, yöneticiye ulaşamama, yöneticilerin örtük inançları olumsuz geri bildirim alma gibidir (Erigüç vd., 2014).

Örgütlerde egemen olan kültür, işgörenin sessiz kalmasını, onun bulunduğu koşullardan memnun olduğu şeklinde algılanmasını sağlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Çalışanların örgütsel konularda endişelerini dile getirmelerine yapısal ve sosyal mekanizmaların yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Huangvd., 2005). İşgören sessizliğinin nedenleri arasında grup kimliği, iş onayı, adalet anlayışı ve yönetici kimliği olabilir. Eğer kişi kendisini grubun bir üyesi olarak kabul ediyor ve grup kimliğini iyi benimsiyorsa konuşmaktan çekinmez (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

### **1.1.3.Örgütsel Sessizliğin Türleri**

Son yıllarda sessizlik literatüründe yapılan çalışmalarda çalışan sessizliği üç boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak sınıflandırılabilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

#### **1.1.3.1.Kabul Edilmiş Sessizlik**

Kabullenici sessizlik türünde, iş gören örgütün içinde bulunduğu duruma boyun eğmekte bir diğer ifadeyle tevekkül etmektedir. Buna bağlı olarak da mevcut duruma fikirleriyle katkı sağlamak için çaba harcamamakta, konuşmanın anlamsız olduğunu ve bir farklılık oluşturmayacağını düşünmektedirler. Bu tür bireyler pasif davranış sergilerler (Dyne vd., 2003). “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. “Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir (Özcan, 2011). Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), işgörenlerin sessiz kalma nedenleri üzerine yaptıkları araştırmada, katılımcıların %25’inin açıkça konuşma ya da fikir beyan etmenin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inandıklarını ve bu nedenle edilgen bir şekilde sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlar (Tülübaş ve Celep, 2014).

Kabul edilen sessizlik; işgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır, fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir (Zehir, 2013’ten aktaran Tayfun ve Çatır, 2013: 116). Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren çalışanlar bulunan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler. Buna ilaveten haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Katılımcılar sıklıkla fikirlerinin yöneticiler tarafından önemli/değerli bulunmayacağına yönelik düşünceler doğrultusunda rızaya dayalı sessiz kalmaktadır (Üçok ve Torun, 2015). Kabulcü sessizlik, organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak düşüncelerin ifade edilmemesi

olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar (Cakınberk vd., 2014). Çalışanlar, iyileştirme ve geliştirme sürecindeki süreçlere düşünsel anlamda düşük katılım gösterirler ve pasif kalırlar. Fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik vardır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

### **1.1.3.2.Savunma Amaçlı Sessizlik**

Savunma amaçlı sessizlik alternatifleri göz önünde bulundurmaya kapsar ve kişi o andaki en iyi stratejinin bilgi, görüş ve düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Savunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve yeni fikirlerle ortaya konulacak değişiklik önerisinin kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklaması sözkonusu olmaktadır (Zehir, 2011). Savunma ya da korunma amaçlı sessizlik olarak adlandırılan bu davranış bireyin kasıtlı bir ihmal davranışını içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Korku ile çalışan herhangi bir kötü haber veya örgüt ile ilgili olumsuz bir veri elde ettiğinde, bu veriyi görmezlikten gelir ya da yanlış aktarır. Yönetici kendi yanlış eyleminden veya davranışından dolayı utanmaktan, kendini yetersiz veya savunmasız hissetmekten ve böylece oluşacak tehditten kaçınmak için çalışanlar üzerinde böylesine bir geri bildirim korkusu oluşturduğu ileri sürülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000)

Bu davranış biçimini gerçekleştiren işgörenler örgütsel koşullarla uyum içerisinde değildir. Bununla birlikte işgörenler mevcut durumu değiştirecek alternatiflerin farkındadırlar, fakat bunları ortaya çıkarmakta isteksiz davranmaktadırlar (Ülker ve Kantan, 2009). Detert ve Edmondson'ın (2005) yaptığı çalışmanın bulgularına göre, işgörenleri sessizliğe iten nedenlerin temelinde statükoya ters düşerek yönetsel tepkiye maruz kalma korkusu yatmaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014). Örgüt içerisinde mevcut ilişkilerini sürdürmek isteyen çalışanların işle ilgili fikirlerinin yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından hoş görülmeceğini düşünmelerinin çalışanların sessiz kalmalarında etkili olduğu söylenebilir (Akgündüz, 2014).

Savunma amaçlı sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanabilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Savunma amaçlı sessizlik, Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunu vurgulayarak, savunma amaçlı sessizliği “ korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak belirtmişlerdir (Erdoğan, 2011). Örgütte fikir ve düşüncelerini veya sahip olduğu bilgileri ifade etmek isteyen insanların konuşamamasının önemli nedenlerinden bir tanesi de yatay düzlemde bulunan çalışanlar tarafından izole edilme (dışlanma) tehdidi ve bu duruma ilişkin korkularıdır (Alparslan ve Kayalar,2012).

### **1.1.3.3.Örgüt Yararına Sessizlik**

Örgüt yararına sessizlik, çalışanların iş ile ilgili bilgilerini, düşüncelerini işbirliği güdüsüne bağlı olarak örgüt ya da diğer çalışanların çıkarları için ifade etmemeleridir. Bu sessizlik aktif ve bilinçli olarak yapılmaktadır (Tayfu ve Çatır, 2013). Örgüt yararına sessizliğin amacı örgüt yararına çalışmaktır. Çalışanların örgüt tarafından yönlendirilmeden istekleri doğrultusunda yapılan davranışlardır. Bu yönüyle örgüt yararına sessizlik bazı yöneticiler tarafından olumsuz algılanabilmektedir (Şehitoğlu, 2010). Örgüt yararına sessizlik; farkında olma ,alternatifleri gözönünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne vd., 2003).

Çalışanlar, örgütteki gelişmeler karşısında sessiz kalmanın kendilerine ilerleyen zamanlarda yararının dokunabileceği inancıyla başkalarına zarar vermesine rağmen stratejik olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Üçok ve Torun,2015)



## 1.2. İÇSEL İŞ MOTİVASYONU

Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana işgörenlerin verimliliğini ve performansını artırmak, işgören açısından ise gördükleri işten ve çevresinden onları memnun etmek yöneticilerin devamlı bir uğraşı olmuştur (Ergül, 2005). Bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güç motivasyondur (Muradova ve Özdemir, 2008). İş motivasyonu en iyi üç kuramın unsurlarını yani hedef belirleme teorisi, beklenti teorisi ve sosyal bilişsel kuramı entegre ederek açıklanmaktadır (Lacke ve Lathom, 1990). Her önemli motivasyon teorisi, eylem belirleyicileri arasında hedefe ulaşma beklentisini içerir (Weiner, 1985). İnsan davranışları, duygu ve düşüncelerin bir çoğunluğu kişilerarası motivasyonun kaynağını oluşturur (Baumeister ve Leary, 1995). Bilişsel ve duygusal olarak olduğu gibi motivasyonel süreçler benlik yapısının doğasına bağlı olduğuna işaret eder (Markus ve Kitayama, 1991).

İşyeri motivasyonunu içeren herhangi bir tartışmada en kritik bileşen, içsel ve dışsal motive ediciler tartışmasıdır (Miller, 2003). Davranış araştırmacıları, bir kişinin çalışmaya yönelik motivasyonunu etkileyen faktörlere uzun zamandır ilgi duymaktadır. Birçok çalışma davranışların iç ve dış faktörlerden belirlendiğini göstermiştir. İçsel motive edici faktörler çalışanın kişisel özellikleridir (Zukovskis ve Marcinkeviute, 2014). İçsel motivasyon bireyin içsel ihtiyaçlara karşı geliştirdiği tepkilerdir. Yeterli olma, bilme, anlama ihtiyacı buna örnek verilebilir (Akbaba, 2006). İçsel motive edicilerin, görev ya da işin kendisi ile ilişkili oldukları ve görevin kendisinden türetildikleri ileri sürülmektedir. Görevden memnun olma, bağımsız düşünme ve eylem yapma gibi örnek içsel motive edicilerin çalışan tarafından biçimlendirildiği, kontrol edildiği ve yönetildiği iddia edilmektedir (Crino ve White, 1982). Bu anlamda içsel iş motivasyonu, çalışanın işinde etkin faaliyet göstermek için kendi kendini motive etme derecesi olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, çalışanın işinde pozitif içsel bir duygu yaşama halidir (Hackman ve Oldham, 1974; Oldham vd., 1978) denilebilir.

Bu içsel iş motivasyonu ile çalışanlar değişimi etkileyebileceklerini algırlar. İçsel motivasyonun bu duygusu çalışanların görevlerini yerine getirirken pasif olmaktan ziyade onları aktif bir konuma getirdiği düşünülür

(Frazier ve Fainshmidt, 2012). Benzer şekilde, tatminsizlik-temelli yaklaşımda, çalışanların iş çevreleri üzerinde kontrol için temel bir ihtiyaca sahip olduğunu ve organizasyonlarda eylemlerin kökeni olarak kendilerini görmek istediklerini (Tangırala ve Ramanujan, 2008) ileri sürer. Bu düşüncelerin açıklamasını dar anlamda da olsa ilk defa iş (iş çevresi) özelliklerini psikolojik durumlara atfederek yaşanacak motivasyonu açıklayan Hackman vd. (1975; 1976) varsayımlarında görebiliriz. Onlar, çalışanın işini iyi yaptığında kendini çok daha iyi hissetme eğilimi taşıyacağını ve bu iyi duyguların onun daha iyi işler yapmayı sürdürmeyi denemesi için teşvik edeceğini ileri sürmektedirler. Çalışanın, gelecekte de pozitif duygular elde etmeyi sürdürmek isteyeceğini (Hackman vd., 1975) ve iyi performansın getirdiği içsel ödülleri yeniden elde etmek için gelecekte de sıkı çalışmayı seçebileceğini söylemektedirler (Hackman ve Oldham, 1976) Bu anlamda da içsel iş motivasyonu, kendi kendine ortaya çıkan ödüller tarafından güçlendirilen iş motivasyonu döngüsü (Hackman ve Oldham, 1976) olarak ifade edilebilir.

Shamir vd.'nin (1993) geliştirdikleri benlik yapısı teorisinde insanların benlik saygısını ve benlik değerini artırmak için motive olduklarını ileri sürmektedir. Benlik saygısı, kişinin çevresini kontrol etmek ve çevresiyle başa çıkma becerisi gücü, başarısı ya da yeteneğinin bir anlamı üzerine temellenirken benlik değeri, moral ve manevi değerler bir başka deyişle yürütme ile ilişkili değer ve normlar üzerine temellenir. Hem yetenek standartları hem de kültürel normlar değerlendirici standartlar anlamında benlik yapısı içinde içselleştirilir. Shamir vd.'lerine (1993) göre benlik değerlendirmeleri önemli bir içsel motivasyon kaynağıdır. Bireylerin performanslarına karşı geleceği düşünerek gösterecekleri benlik tepkileri, ödül ve cezanın temel kaynakları olarak hizmet ederler. Daha ileri boyutta, bu self tepkileri, an azından bölümsel olarak, sosyal değerleri yansıtır ve bundan dolayı da birey ve topluluk arasında önemli bir bağ sağlarlar.

Motivasyon unsurlarının belirli özelliklerle bağlantılı olduğu söylenebilir, işçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak iş süreçlerinin özelliklerini ayırt etme, kendini ifade etme ve potansiyel fırsatları kullanma gibi (Marcinkeviute ve Zukosvskis, 2014). Motivasyonun temeli olan ait olma ihtiyacı, onu tatmin için tasarlanmış

hedef odaklı faaliyeti teşvik etmektedir. İnsanlar kişilerarası ilişkiler kurmaya ve olası ilişkiler geliştirme eğilimi göstermektedirler (Boumeister ve Leary, 1996).

Bu bağlamda, Hackman vd. (1975) ve onların öncüllerinin motivasyon araştırmalarında işyerinde tutumların paylaşımında konteksti ihmal ettiklerini ileri sürerek katı bir şekilde eleştiren Salancik ve Pfeffer (1978) “çalışanların çevrelerini anlamlandırmak niyeti ile sosyal etkileşimler vasıtasıyla iş yerlerinin özelliklerini yorumladıklarından, iş kontekstinin algı ve tutumları üzerinden çalışan davranışını ve çalışan motivasyonunu etkileyeceğini” varsaymaktadır (aktaran, Frazier ve Fainshmidt, 2012:4). Bu içsel motivasyonel durumunu, iş yeri kontekstinin (iklimin) kişisel iş yeri davranışına yansıyan bir durumu olarak ifade edebiliriz (Frazier ve Fainshmidt, 2012). Herzberg’in (1966) Çift Faktör Teorisi de motivasyon sürecini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve işin kendisi gibi işin çeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır (Yüksel,2005).

Lord vd. (1999) benliğin hem duygusal hemde bilişsel şekillerde temsil edildiğini ileri sürerek onun bir imaj bir söz temsili yapılarında olabileceğini söylemektedirler. Tekil bir yapı olmaktan daha çok benlik, sosyal tecrübelerden türetilmiş bir sistemdir. Bir başka deyişle, benlik bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçlara sahip olan ve farklı kontekslerde ortaya çıkabilen çoklu parçaların süreçlenen yapılarının bir birikimidir. Benliğin temel yapıları, erişilebilir, hayli durağan organize olmuş yapılardır. Diğer bazı yapıları ise, sosyal durumun ve kişinin mevcut motivasyonel durumuna bağlı olarak erişilebilirliğe sahip çok duyarlı organize olmuş yapılardır. Çalışanlar, onlara iletilen bilgi temelinde hem benlik yapılarını oluştururlar hem de onların benlik yapıları dış dünyadan gelen etkili mesajlar ile etkilenir (Lord vd. 1999). Bu bağlamda işyerindeki iletişim yapısının çalışanların hem benlik yapılarını hem de içsel motivasyonlarını etkileyebileceği söylenebilir.

Günümüzde motivasyon, yönetim açısından çok büyük bir problem haline gelmiştir. İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve üretime gidilmesi işlerinden çok daha az zevk almakta ve işi tamamlamak, iş doyumunu elde etmek

gibi duygularını tam olarak tatmin edememektedirler (Ergül,2005). işçinin işinden elde edeceği tatmini daha azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon önemli bir konudur. Çalışanların ve işletmelerin performansı motivasyonla artırılabilir. İşletmeler işgörenlerin motivasyonu üzerinde daha etkili olan motivasyon araçlarına odaklanarak daha yüksek bireysel ve örgütsel performans düzeyi ile rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Dündar vd., 2007).

### **1.3. İLETİŞİM İKLİMİ**

Örgütsel iklim, genellikle kişiliğin örgüte ait bir kavram olduğu anlamında bir örgüte aitlik kavramı olarak düşünülür (Woodman ve King, 2015). Örgüt iklimi, örgütü tarif eden ve örgütü diğer örgütlerden ayıran görelilik olarak sürekliliği olan ve örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen bir özellikler topluluğudur (Forehand ve Gilmer, 1964). Örgütsel iklim tanımı kapsayıcı olarak ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmış ve Argyris örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için “örgüt iklimi” kavramını kullanmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010).

Örgüt iklimini, çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlayabiliriz (Gök, 2009). Örgütsel iklim, bir yöneticinin iş statüsünü etkilemede bireysel kişilik ihtiyaçlarıyla etkileşime girer ve daha az ölçüde mesleki performansla ilgili boyutu destekler (Downey vd.,1975). Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayan sağlam bir duygu kültürünün oluşmasını da etkili rol oynamaktadır (Yüceler, 2009).

Örgüt iklimi potansiyel olarak sistem içerisindeki insanların davranışlarını etkiler. Birçok araştırmacı örgütsel iklimin ana etki anlamında doğrudan bir davranış belirleyicisi olmaktan ziyade, etkileşimli bir şekilde davranışın dolaylı bir belirleyicisidir (Woodman ve Gilmer, 2015). İklim, örgütsel davranışın tamamen entegre bir bilimini kolaylaştırma potansiyeline sahiptir (Ashforth, 2015). Örgüt iklimi, davranış ve motivasyonu etkilediği düşünülen işgücü tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak algılanan iş çevresinin ölçülebilen özellikleri toplamıdır (Litwin and Stringer, 1968).

Örgüt ihtiyaçları organizasyonun iklimiyle en uyumlu bireyleri seçmeye çalışabilir. Açık, bağlı ve yüksek başarı için insanlara ödül veren bir organizasyon üyelik isteğinde bulunan ve toplumsallığa yönelmiş kişilere yönelebilir (Downey vd., 1975). Örgüt iklimi sadece bireyi güdülemekle kalmaz örgütün etkililiğine de katkıda bulunur (Öge, 2001). Çevreleriyle uyumlu bireyler uyum eksikliği yaşayan bireylerden daha iyi performans gösterebilir ve daha fazla iş doyumunu ifade edebilir. Uyumlu çerçeve bireylerin farklı örgütsel iklimlere ve davranışlara duyarlılıklarını değiştirdiklerini varsaymaktadır (Downey, 1975).

Fenomenolojik olarak, iklim bireyin dışındadır. Ancak bilişsel olarak iklim bireysel algılamalardan etkilendiği ölçüde dahildir. İklim gerçeklik temellidir ve bu nedenle fikir birliği içinde algılanan bireysel farklılıklar tarafından sınırlandırılmış olmasına rağmen çalışanların örgütün iklimini kabul edebileceği anlamında paylaşılabilir (Woodman ve King, 2015). Kültürel açıdan bakıldığında, bireyciliğin hakim olduğu batı kültürünün iç konsept algısı, kendini başkalarından farklı kılmak için davranışları bütünleştirmeye odaklanır ve genellikle kendisini kendine özgü bir varlık olarak görür (Wang vd., 2010).

Sembolik etkileşimcilik, sosyal karşılaştırmaların yapıldığı ve toplumsal uygunluğun sağlandığı süreçtir. Bu nedenle bu etkileşimlerin parametreleri (örn. Kim dahil edilir, hangi konularla ilgilenilir, etkileşim ne kadar yoğun olur) böylece ortaya çıkan iklim, toplumsal karşılaştırma ve uygunluk baskılarını ortaya koyan koşullarla büyük ölçüde ilgilidir (Ashforth, 2015).

Örgüt iklimi, iş hakkında karar verme, liderlik ve normlar gibi örgütsel özelliklerin üye algılarını ifade eder (Stone vd., 2005). Örgüt iklimi, iş çevresinin psikolojik olarak önemli yönlerinin paylaşılan bir algılaması olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1985; Morrison ve Milliken 2000). Scott ve Bruce (1994) ise iklimi “durumun, psikolojik olarak anlamlı yorumlarını yansıtan” anlamında, örgütsel oluşuma dair bireyin bilişsel (algısal) tasvirleri olarak tanımlamaktadırlar. Bilişsel bir yorum olan iklim (Scott ve Bruce, 1994) çalışanların iş çevrelerinin kişisel algılamaları ve yorumlamalarını yansıtan birey seviyesinde kavramlaştırılabilir (Smidts vd., 2001). Psikolojik iklim teorisi, kişilerin çevrelerden daha çok, çevrelerin bilişsel temsillerine cevap (tepki) verdiklerini varsayar. İklim, davranışın potansiyel çıktıları ve örgütsel beklenen

davranışlarla ilgili kişinin aldığı işaretleri temsil eder. Birey, beklentileri ve çıktıları formüle etmek için bu bilgiyi kullanır (Scott ve Bruce, 1994) Bu anlamda iklim, tutum ve davranışın güçlü bir belirleyicisi olarak görülebilir (Morrison ve Milliken, 2000; Scott ve Bruce, 1994; Vakola ve Bouradas, 2005).

Araştırmacılar, iş oluşumlarının psikolojik iklim yapısının bir ara kesiti (Smidts vd., 2001) olarak inovasyon iklimi (Scott ve Bruce, 1994), sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi sayısız iklime sahip olduklarını vurgularlar. Bu anlamda örneğin sessizlik iklimi, isteksizlik ya da yetersizlik olarak kavramsallaştırılabilir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009). Sessizlik iklimi, örgütsel konular veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğu temel görüşüne dayanarak (Morrison ve Milliken, 2000). işgörenlerin düşüncelerini açıkça ortaya koymalarının etkisiz ve tehlikeli olacağı inancına sahip olmaları ile başlamaktadır (Ülker ve Kanten, 2009). Sessizlik iklimi iş görenlerin kendi sorumluluk alanlarında karşılaştıkları problemleri diğerleri ile iletişime girmeden kendi kendine çözüme eğilimi olarak tanımlanabilir (Vakola ve Bouradas, 2005). Örgütsel sessizlik; örgütte bir kültür haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade etmezler, doğruyu söylemezler ve fikirlerinin değersiz olduğunu düşünürler (Alparslan ve Kayalar, 2012). Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde, işgörenler fikir ve düşüncelerini konuşarak veya karşı çıkararak açığa vurmayı ya da ilgisiz ve sessiz kalarak gizlemeyi tercih ederler (McGowan, 2002).

Bir sistemde sessizlik iklimi uygulandığında farklı tutumlar, amaçlar, fikirler ve tercihler çalışanların ifadelerini teşvik etmeyecektir (Maghadhampour, 2013). Örgütlerde sessizlik ikliminin hakim olması, örgütsel süreçlere ilişkin kararların verilmesinde merkezileşmeye, yukarıya doğru iletişim kanallarının az olmasına ve işgörenlerde fikirlerine değer verilmediği duygusunun oluşmasına etki etmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Örgütsel sessizlik iklimi; örgütsel gelişimin ve değişimin önünde bir engel ve çalışanların motivasyonunu azaltan önemli bir etkidir. Kişiler böyle bir iklimde fikir ve düşüncelerinin önemsiz hatta daha kötüsü tehlikeli olduğunu düşünebilirler (Vakola ve Bouradas, 2005). Örgüt iklimi bir örgütü diğer örgütlerden ayıran çalışanların etkileşimi ile oluşan herhangi bir durumu

yorumlarken temel alınan geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta, davranış belirleme de bir etki kaynağı olabilmektedir (Aydoğan, 2004). Örgütsel sessizlik iklimi; örgütsel gelişimin ve değişimin önünde bir engel ve çalışanların motivasyonunu azaltan önemli bir etkidir. Kişiler böyle bir iklimde fikir ve düşüncelerinin önemsiz hatta daha kötüsü tehlikeli olduğunu düşünebilirler (Vakola ve Bouradas, 2005).

Morrison ve Milliken (2000) çalışanların örgüt içinde faaliyetlerini koordine etmesi gerektiğinde iletişimin, büyük bir gereklilik olarak ortaya çıktığını ve aynı zamanda çalışanların algılamalarını ve tecrübelerini paylaşmak için de büyük bir fırsatlar sunduğunu (Morrison ve Milliken, 2000) ileri sürerler. Bu anlamda çalışanların paylaşılan algılamalarının bir kesitini sunan iletişim iklimi (fırsatları), psikolojik iklimin geniş bir iş çevresinin sadece iletişimsel elemanlarını kapsar (Smidts vd., 2001) ve ciddiye alınmanın, ses verme davranışının algılanan hislerinin, açıklığın, iletişimde güvenin ve paylaşılan bilginin çalışan algılamaları (Smidts vd., 2001; Vakola ve Bouradas, 2003) olarak tanımlanabilir. İletişim iklimi bireylerin psikolojik düzeylerini kapsayan örgüt iklimi boyutudur (Ünler vd., 2014). Belirli bir konu hakkında karar vermeden önce çalışanlar kuruluşun iletişim normlarının bir bilişsel haritasını geliştirirler ve böylece söylenemeyen ve söylenenlerin bir haritası, ve iletişimin farklı biçimleri meydana gelir (Milliken vd., 2003).

İletişim, bir bireyin diğerlerini etkileyebileceği bütün süreçler şeklinde ifade edilmektedir (Shanner ve Weorner, 1949). Belirli bir konu da konuşup konuşmamaya karar vermeden önce çalışanlar örgütün iletişim normlarına ilişkin bilişsel bir harita geliştirir. Farklı iletişim biçimleri sonucu hangisini diyebileceğini veya hangisini söyleyemeyeceğine dair normlar geliştirir (Milliken, vd. 2003). İletişim herhangi bir organizasyonun can damarıdır. Her örgütün odak noktasını çalışanlar arasındaki ince işbirliği oluşturur (Buchholz vd., 2001). Etkili iletişim bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynamaktadır (Tanrıverdi vd., 2010).

İletişimin temel işlevinin uyumlaştırma ve eşgüdüm olduğu düşünülürse , gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı ataptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel

iltişimle sağlanır (Karaçor ve Şahin, 2004). İletişim örgütler için gereklidir. Etkili iletişim için bilgi hayati önem taşır (Goldhaber, 1990). İyi bir iletişim uyumlu bir sosyal yapının, kötü bir iletişim ise çatışma içindeki bir sosyal yapının temelidir (Halis, 2000).

İletişim iklimi çalışanların örgütleriyle özdeşleşme isteğini etkiler. Olumlu bir iletişim iklimi sadece kendi başına ödüllendirmekle kalmaz aynı zamanda bir üyenin bir organizasyonda değerli bir iş arkadaşı olarak kabul edilip edilmediğine dair bilgi sağlayabilir (Smidts vd., 2001). Açık bir iletişim ikliminde çalışanlar görüşlerini, şikayetlerini ve önerilerini açıklarken kendilerin rahat hissederler. Çalışanlar kendi aralarında politik kararları ve bunların üretimini serbestçe konuşabilirler. Bilgiler örgütte yukarıya, aşağıya ve yatay olarak bozulmadan ulaşır (Buchholz vd., 2001).

Örgütsel faaliyetlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, bilginin paylaşılması, sorunların çözümü etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşmekte ve çalışanların performanslarını etkilemektedir (Tanrıverdi vd., 2010). İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar (Yüksel, 2005). Örgütteki işlerin açık ve net bir şekilde tanımlanması, organizasyon, işbölümü, emir komuta zincirinin açık olarak belirlenmesi ile çalışanların örgüt iklimi algılarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Yüksekbilgili, 2017).

Bir örgütün iletişim iklimi örgütsel kimlikle iletişimin içeriğinden daha merkezi olarak bağlantılıdır (Smidts, 2001). İletişim iklimi, bir kuruluşun resmi ve gayri resmi ağları vasıtasıyla insanlar arasında bilginin iç ortamı olarak tanımlanabilir (Buchholz, 2001). Kuruluşlar sayısız iletişim araçlarıyla kimlik saptamayı kolaylaştırmaya yardımcı olurlar. Bir birey, örgütsel bir hedefle kendiliğinden kimlik doğrulama kabiliyetine sahipken, örgüt üyesi ile olan ilişkilerinde genellikle hareket teşvik eder (Cheney, 1983). İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlikse, stresi, tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Yüksel, 2005).



İletişim ikliminin olumlu olarak değerlendirilmesinde yöneticinin, çalışanlarda iletişim kanal ve kaynaklarının şeffaf ve güven verici nitelikte olmasının önemli bir rolü bulunmaktadır (Ünler vd., 2014). İyi bir iletişim iklimi, çalışanların kendilerini desteklemelerine ve karar alma sürecine katılmalarına izin vererek onlara güven sağlayıp bilgi kanallarının bütünlüğünü oluşturur (Buchholz vd., 2001). Olumlu bir iletişim iklimi, işlerinden doyum alan çalışanların işini severek yapmasına ve kuruma bağlılığını sağlar. Böylelikle olumlu iletişim ikliminin çalışanların, işten ayrılma niyetlerini buna sahip olmayan bir kurumda çalışanlara göre azalttığı görülmektedir (Ünler vd., 2014).

#### **1.4. ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜ**

Yaşam boyunca bireyler insan gelişimi, toplumsallaşma ve toplumsal değişim sürecinde yerleşmiş olan çoklu rol değişimi, yaşam çeşitleri ve dönüm noktaları yaşarlar (Demo, 1992). Rol, toplumsal örgütlenmeyi ve sosyal psikolojiyi, toplumsal örgütlenmenin en küçük birimlerinden biri olarak benzersiz şekilde birleştirir (Reitzes ve Mutran, 2002). Çalışanın kendine dair algılamasının temelinde çalışan örgüt ilişkisi yatmaktadır. Bu ilişkiye göre şekillenen birçok algılama bulunmaktadır, bunlardan biri de algılanan içsellik statüsüdür (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011). Masterson ve Stamper (2003) çalışan-organizasyon ilişkisinin çalışanların bilgisine atıfta bulunan bir çok boyut olmasına rağmen, algılanan içsellik statüsünün çalışanların kuruluşun yararına olmasına odaklanır (Wang vd., 2010).

“Algılanan İçsellik Statüsü” (AİS) yeni ve örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda önemli ölçüde dikkat çeken bir kavramdır. Özdeşleşme ile benzerlikleri ve farklılıkları olan bu kavram, örgüte “ait olma” anlamının bir işareti (Lapalme, 2009) olarak kabul edilmektedir. Çalışan-örgüt ilişkilerinin bir algılaması olarak ifade edilen AİS bu alanda, hem algı farklılığına hem de teorik temel farklılıklarına sahiptir. Özdeşleşme, çalışanın örgüte ait olma ya da örgütle tutarlılık yönlü algılaması ile ilişkilidir. Bu örgüt tarafından yansıtılan ve “örgütüm tarafından mükemmel görülüyorum” ifadesi ile örneklenebilecek bir belirlenimciliği temsil eder. Buna koşut olarak “Örgütümün önemli bir parçasıyım” gibi bir ifade ile temsil edilebilecek AİS de çalışanın bir algılaması olmakla birlikte belirlenimci değildir. Ayrıca kuramsal temeller açısından

bakıldığında, sosyal kimlik teorisini temel alan özdeşleşme, örgüte dönük bir bakış açısı ile çalışanın örgütle özdeşleşmesine vurgu yaparken AİS, örgütsel sosyalizasyon ve katkı-yarar (sosyal değişim) teorisine dayanarak çalışanın bilişini vurgulamaktadır (Dai ve Chen, 2015). Stamper ve Masterson'a (2002) göre AİS, bir çalışanın özel bir örgüt içinde kendisini "içerdeki biri" olarak algıladığı düzeyi temsil etmektedir.

Çalışanın ait olduğu örgüte övgüsü, onun örgütüyle ilişkilerini nasıl algıladığına bağlı olarak "kendisi üzerinden" yansıtılmaktadır (Cheney, 1983). Goldberg'e (1979) göre kişinin kendisi, zihin ve beden arasındaki ilişkiye dayanan bazı yapılardan oluşmuş; hatta zihin ve beden arasındaki ilişki, zaman içinde aynı olarak (kimlik teorisi) ya da toplam olarak ayrı olarak görülse bile bu yapılardan oluşmuş gibi görülmektedir. Kişinin kendisi (person) olarak benlik yapısı alınabilir. Benlik (self) kavramı çok basit bir şekilde "benlik kişinin kendisidir... kişinin bir konseptidir" cümlesi ile ifade edilebilir. Bu anlamda benlik konsepti, zihin ve beden arasında karşılıklı etkileşimin bazı yapılarını içermeli ve başkalarının benlikleri ile ilişkileri arenasında pozisyonlandırılmalıdır (Lee ve Smith, 1979).

Rosenberg'e (1986) göre benlik yapısı, "bir nesne olarak benliğine yönelik referans ile bireyin kendi düşünceleri ve hislerinin toplamıdır" (Rosenberg, 1989). Gecas'a (1982) göre benlik yapısı "benlik kimliklendirme (self-conceptions-örnek olarak kimliklendirmeler)" ve "benlik değerlendirme (self-evaluations- örnek olarak kendiliğe saygı gösterme)" olarak ifade edilebilecek iki yönelimli bir yapıdır. Kimliklendirme, bir obje olarak benliği mukayese eden anlamlar üzerine odaklanır, benlik konseptinin içerik ve yapılarını sunar ve benliği sosyal sisteme bağlar. Benlik değerlendirme ise, benlik konseptinin duygusal yönleri ile uğraşır (Gecas, 1982). Benlik konseptini AİS'ye yansıttığımızda, AİS, benlik konseptinin bilişsel yanını ve kimliklendirme olarak ifade edilen, organizasyon içinde "içerdeki biri" olarak (Stamper ve Masterson, 2002) kişinin statüsünü yansıtır (Chen ve Aryee, 2007). Chen ve Aryee'nin (2007) çalışmalarında ileri sürdükleri nedensellikte bakıldığında; Masterson ve Stamper (2003), örgütsel bağlam içinde, örgütün süreçleri üzerinden çalışanda sağladığı etki düzeyi ve çalışanların önemli ve değerli üyeler olduğu bilgisini sürekli onlara iletmesinin, örgütsel üyeliğin

büyük algılamaları ile sonuçlanabileceğini ileri sürer. Onlar, Örgüte ait olma algılamasını, çalışanların grup dışından grup içindeki kişileri ayırt eden sınırların varlığına dikkat çekerek AİS'nin, çalışanların örgüt içinde kabul gördüğü ve kişisel bir alan kazandıklarının bir anlamını temsil ettiğini (Masterson ve Stamper 2003) söylerler. Chen ve Aryee (2007) bu bağlama bağlı kalarak, içsellik statüsünün, çalışanın kimliğini tanımladığını söylemekte ve bundan dolayı da AİS'nin, benlik konseptinin kimliklendirme- bilişsel (self-conception) yönünü yansıttığını (Chen ve Aryee, 2007) ifade etmektedirler.

Bir çalışanın örgüte ait olma algısı, gruba dahil olan bireylerden grup dışı bireyleri ayıran sınırların varlığını temel almaktadır. Dolayısıyla algılanan içsellik statüsü çalışanların örgüt içerisine kabul edildiğine ve bireysel bir alan edindiğine dair bir hissi ifade etmektedir (Masterson ve Stamper, 2003). Örgütle kendini kıyaslayarak kimliğini tanımlarken kendini örgüt içinden örgüte özdeş olarak görmesi ve bu şekilde kişisel alan bulması algılanan içsellik statüsü şeklinde tanımlanmaktadır (Chen ve Aryee, 2007). Yönetici ve iş arkadaşlarının da etkisiyle gelişen bu algılamalar çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak ya da tersi bir şekilde örgüte ait değilmiş gibi algılamasıdır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011).

Bireyin örgüt ile yaşadığı takas ilişkisinin başarılı veya başarısız olması bireyin kendisini örgüte ait ve ait olmayan biçimde hissetmesi ile sonuçlanmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014). Geleneksel teoriler, benlik tutumlarının stabilize olduğunu daha erken bir seviyeye geri döndüğünü ve tekrar değiştiğini öneriyor (Demo, 1992). İlişkideki taraflar verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksekse, sosyal değişim ilişkilerinin de o derece yüksek olması beklenir (Çilingiroğlu ve Şahin, 2010).

İçsellik statüsü algısı kısmen bireylerin işyerine olumlu katkılarda bulunduğu algısını da dile getirmekte ve işyerine katkı sağladığına inanan bireylerin algıladığı içsellik statüsü de daha yüksek olmaktadır (Kim vd., 2009 ). Örgüt ve çalışan arasındaki değişim ilişkisine bağlı olarak gelişen içsellik statüsüne sahip bireyler de destek algısının yüksek olacağı ve örgütün sağladığı eğitim ve terfi gibi imkânlardan faydalanarak işletmeye karşı olan pozitif

tutumlarının artacağı söylenebilir (Buonocore vd., 2009). Çalıştığı yeri ailesi, kendisini de o ailenin bir ferdi olarak gören, orada çalışmaktan mutlu olan ve bu sayede daha yüksek bir verimlilik düzeyiyle çalışan bir bireyin hem kendi gelişimine hem de işletmenin hedeflerine daha fazla yarar sağlayacağı ileri sürülebilir (Şahin vd., 2015). Bir kuruluşa ait olma algısı, grup içi bireyleri grup dışı çalışanlardan ayıran sınırların varlığına dayanır. Algılanan içsellik statüsü çalışanların kendi çalışma organizasyonlarında bir “kişisel alan” kazanması ve kabul etmesi anlamını taşır (Masterson ve Stamper, 2003)



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. ÇALIŞMANIN TEORİK TEMELLERİ

#### 2.1.1. Örgütsel Sosyalizasyon Teorisi

İnsanlar bir biriyle sembolik iletişim içindeki organizmalardır (Coser ve Rosenberg, 1976). İçsellik statüsü algılamalarında farklılıklar yaratmanın bir yolu örgütsel sosyalizasyon süreçleridir (Stamper ve Masterson, 2002) Örgütsel sosyalizasyon literatürüne göre örgüte yeni katılanlar, rollerinden emin değildirlir ve statüleri hakkında tedirginlik yaşarlar. Bu yüzden organizasyona yeni katılanlar öncelikle yüksek düzeyde bir durumsal tanım (Ashforth, 1985) ve ardından kendiliğin bir tanımı inşa etme ile ilgilenirler. Bu durumsal tanımlamalar ve kendilik tanımlamaları, sembolik karşılıklı eylemler ile ortaya çıkarlar. Sembolik karşılıklı eylemlerden ortaya çıkan bu anlam verili değildir, örgütteki kişilerin sözlü ya da sözsüz karşılıklı eylemlerinden oluşur (Ashforth, 1985; Ashforth ve Mael, 1989) ve organizasyonun özelliğinin ve yargılamanın temel alındığı bilgiyi (Kiesler ve Sproull, 1982) içerirler. Örgütsel sosyalizasyon sürecine bakıldığında, bu sürecin organizasyona yeni katılanların örgütün diğer üyelerinden örgütün normlarını değerlerini ve davranış kalıplarını öğrendiği ve uyum sağladı bir süreç (Dai ve Chen, 2015) olduğu görülmektedir.

Bu süreç Dai ve Chen'e (2015) göre, bireyin organizasyona dışsal bir kişiden içsel bir kişiye dönüşüm geçirdiği bir rol sürecidir. Çünkü, yeni bir çalışan organizasyona dahil olduğunda, onların örgütle ilişkili olan algılamaları son derece esnektir ve çeşitli sosyalizasyon yapı ve taktikleriyle etkilenebilecek durumdadır (Stamper ve Masterson, 2002). Van Maanen (1979) kendilik yapısının, koşulsal sosyal karşılıklı eylemler içinde bulunan diğerlerinin tepkilerinin yorumlanması ile öğrenildiğini ileri sürmektedir (aktaran, Ashforth ve Mael, 1989, 27). Bu bağlamda, bu süreçte örgüte yeni katılanlar, farklı sosyalizasyon davranışlarıyla (ilişkiler inşa etme, katılım vb. gibi) kendilik yapısıyla ilişkili olan bazı bilgiler elde edeceklerdir. Bütün bu bilgiler, onlardan organizasyonun beklentilerini ve dışarda ya da içerde olduklarının sınırlarını

anlamalarına ve de onların “içerdeki ya da dışardaki biri” olma hislerinin gelişimine yardım edecektir (Dai ve Chen, 2015).

### **2.1.2. Katkı - Yarar (Sosyal Değişim) Teorisi**

Çalışan-organizasyon ilişkileri hem örgütler hem de çalışanlar için önemli sonuçlar sunar (Mowday vd., 1982). Bu ilişkileri kavramlaştırmanın bir yolu, örgüt ve çalışan arasında meydana gelen değişimler ile olur (Stamper ve Masterson, 2002). Üzerine değerli bir geri dönüş şartı olduğunda bir kaynağın akışının devam edeceği varsayımı ile tanımlanan (Emerson, 1976) bu değişim ilişkisi, her hangi birinin başka birinden değerli bir şey alması karşılığında bir şey vermesi temelinde kurulur. Bu değişim hem ekonomik hem de ekonomik olmayan faktörleri içerir (Mowday vd., 1982).

Yukarıda kısaca tanımlanan “Sosyal Değişim Teorisi”, iş davranışını anlamak için en etkin kavramsal paradigmalardan biri olarak sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişimi kullanarak içsellik ve dışsallık arasındaki farkı anlamak mümkündür. Bunun için organizasyonun, organizasyon içindeki farklı gruplara farklı yararlar ya da ödüller (maaş artışı, eğitimler, terfi fırsatları vb.) sunduğu (Stamper ve Masterson, 2002) gerçeğini görmek gerekir. Farklı olarak sunulan bu yararlar, çalışanlar için, onların içsellik statüsü algılamaları için bazı ipuçları taşımaktadır (Dai ve Chen, 2015). Sosyal değişim teorisine göre farklı gruplara farklı yararlar sunulması mukayese edildiğinde; bu yararları yeterince alan çalışanların, bu yararları yeterince almayan çalışanlara göre, organizasyonları için, daha çok çaba ve iş katkısı yapmak için kendilerini zorlanmış hissetmeleri gerekir. Bu yarar-katkı döngüsü devam ederken çalışanların davranışları da farklılaşır ve bazı çalışanlar organizasyon için çok değerli algılaması ile sonuçlanırken bazı çalışanlar için bu durum karşıt anlam içerir. Kısaca bazıları kendilerini örgüt içinde biri olarak hissederken bazıları kendilerini bu sınırın dışında hissederek (Stamper ve Masterson, 2002). Özetlersek; ödüller ya da faydalar, bir organizasyonda çalışanın önemini ima etmekte ve çalışan için “Bu organizasyonda içerdeki biriyim” algılamasını yükseltebilmektedir (Dai ve Chen, 2015).

### 2.1.3. Sosyal Bilgi Süreçleme Teorisi

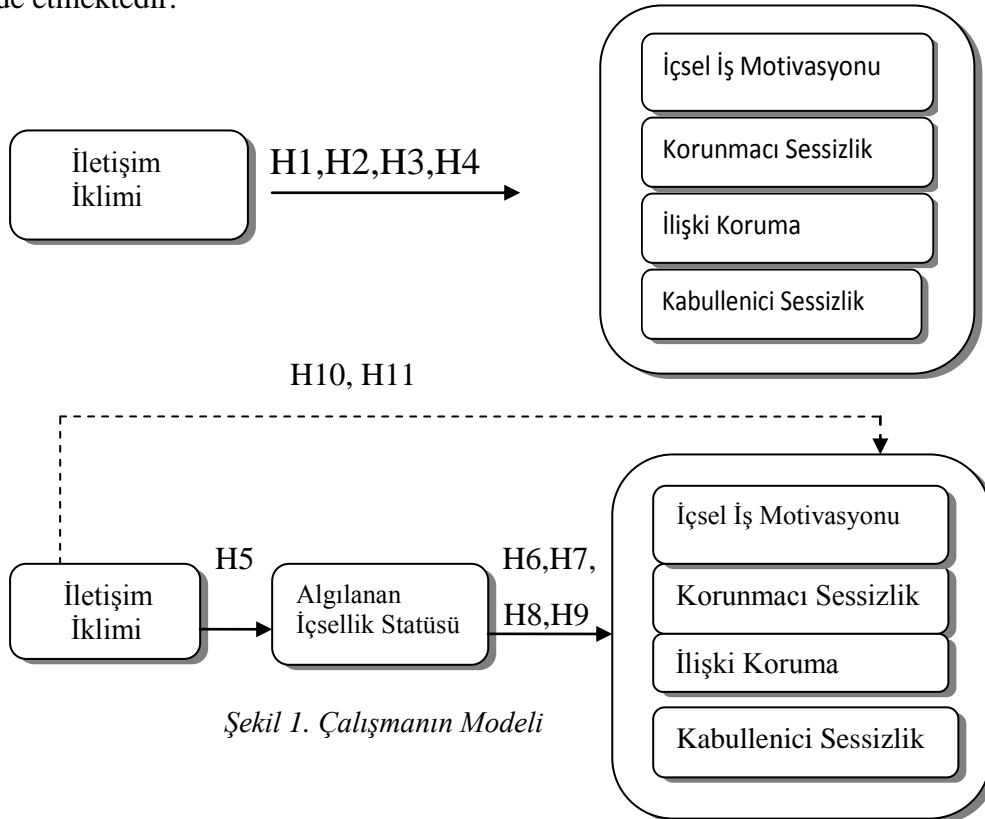
Salancik ve Pfeffer (1978) sosyal kontekstin; bir bağıllık süreci ile insan davranışını sarmaladığını, geçmiş eylemler hakkındaki bilginin göze çarpanlarını etkilediğini ve bu eylemlerin haklılığını ya da mantıksallaştırılmasını sınırlandıran beklentileri ve normları sağladığını ileri sürmektedirler. Sosyal kontekstin davranış, tutum ve algılamalar üzerindeki etkisi, onun sosyal olarak kuruluşu (sosyal kurmaca) yüzündendir. Kontekstler ve çevreler, sosyal süreçler ile yaratılırlar. Sosyal çevre, olayları yorumlamak için bireyler tarafından kullanılan ipuçlarını sağlarlar. Sosyal kontekst içinde algılamalar hem doğrudan hem de dolaylı olarak birçok kaynaktan etkilenebilir (Frazier, 2009).

Salancik ve Pfeffer'a (1978) göre, sosyal çevre iki farklı şekilde çalışan algılamalarını etkiler: Öncelikle, sosyal olarak kabul gören algılamaların ve eylem için kabul edilebilir sebeplerin doğrudan yapılandırılmasını sağlar. İkinci olarak, belirli bilgi üzerine çalışan dikkatini odaklaştırır. İlâveten sosyal çevre çalışan davranışı ve bu davranışın mantıksal sonuçları hakkında beklentileri sağlar (Salancik ve Pfeffer, 1978). Sosyal bilgi süreçleme, kişisel algılamaları temel alır fakat onun teorik mantığı, çalışanların paylaşılan algılamalarına kadar genişletilebilir. Çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşimler belirli davranış doğrultusunda uygun algılamalar hakkında her bir üyeyi bilgilendirir. Çalışanlar arasında paylaşılan bu algılamalar onların iş çevreleri hakkında sunulan davranışın normları ile paylaşılır. Bu şekilde, iş yerinin geniş sosyal çevresi ve iş çevresi hakkında formüle edilen paylaşılan algılamalar, çalışanlar arasında çok daha spesifik algılamaları etkileyebilir (Frazier, 2009). Örneğin, Örgütün başarılarını değerlerini amaçlarını sosyalizasyon süreçleriyle çalışanlarına iletmek için gösterilen örgütsel çabalar, bu iletişim çabalarının bir sonucu olarak kabul gören davranışların çalışan algılamalarını etkileyecektir. Frazier ve Fainshmidt (2012) çalışanların, çevrelerini anlamlandırmak niyetiyle, sosyal karşılıklı etkileşimler vasıtasıyla, işyerlerinin özelliklerini yorumladığını ve bu iş (sosyal) kontekstinin, tutum ve algılamalar aracı ile çalışan davranışını ve motivasyonunu etkilediğini ileri sürmektedirler

## 2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmada İletişim ikliminin çalışan sessizliğinin alt boyutları olan Korunmacı Sessizlik, İlişki Koruma ve Kabullenici Sessizlik üzerindeki negatif yönlü etkisine yönelik H1, H2 ve H3 hipotezlerimizi ayrıca İletişim İkliminin İçsel İş Motivasyonu üzerindeki pozitif yönlü etkisine yönelik H4 hipotezimizi oluşturduk. Daha sonra İletişim İkliminin aracı değişkenimiz olan Algılanan İçsellik Statüsü üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğuna dair H5 hipotezimizi oluşturduk. Aracı değişkenimiz olan Algılanan İçsellik Statüsünün sessizlik altboyutları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirten H6,H7 ve H8 hipotezlerimiz ve Algılanan İçsellik Statüsünün İçsellik Statüsü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna dair de H9 hipotezimizi oluşturduk. Son olarak aracı değişkenimiz olan Algılanan İçsellik Statüsü'nün “İletişim İklimi”, “Çalışan Sessizliği” ve “İletişim İklimi”, “İçsel İş Motivasyonu” arasındaki etkiye aracılık ettiğine yönelik H10 ve H11 hipotezlerimizi oluşturduk.

Modelde (Şekil1) iletişim iklimi ile çalışan sessizliği ve içsel iş motivasyonu arasındaki toplam ilişki (H1,H2,H3,H4) endirekt etki olarak isimlendirilmekte, toplam etki ile direkt etki arasındaki fark ise dolaylı etkiyi ifade etmektedir.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli



## 2.3 KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Yukardaki açıklamalar bir organizasyonun içsel iş çevre özelliğinin, çalışanın biliş, duygu, tutum ve davranışları üzerinde potansiyel bir etkiye sahip olacağına uzunca bir süredir düşünüldüğünü göstermektedir. Örgüt iklimi, iş çevresinin psikolojik olarak önemli yönlerinin paylaşılan bir algılaması olarak ifade etmektedirler (Ashforth, 1985; Morrison ve Milliken, 2000). Scott ve Bruce (1994) ise iklimi “durumun, psikolojik olarak anlamlı yorumlarını yansıtan” anlamında, örgütsel oluşuma dair bireyin bilişsel tasvirleri olarak tanımlamaktadırlar. Bilişsel bir yorum olan iklim (Scott ve Bruce, 1994 ) çalışanların iş çevrelerinin kişisel algılamaları ve yorumlamalarını yansıtan birey seviyesinde kavramlaştırılabilir (Smidts vd., 2001). Psikolojik iklim teorisi, kişilerin çevrelerden daha çok, çevrelerin bilişsel temsillerine cevap (tepki) verdiklerini varsayar. İklim, davranışın potansiyel çıktıları ve örgütsel beklenen davranışlarla ilgili kişinin aldığı işaretleri temsil eder. Birey, beklentileri ve çıktıları formüle etmek için bu bilgiyi kullanır (Scott ve Bruce, 1994) Bu anlamda iklim, tutum ve davranışın güçlü bir belirleyicisi olarak görülebilir (Morrison ve Milliken, 2000; Scott ve Bruce, 1994; Vakola ve Bouradas, 2005).

Araştırmacılar, iş oluşumlarının psikolojik iklim yapısının bir ara kesiti (Smidts vd., 2001) olan inovasyon iklimi (Scott ve Bruce, 1994), sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi sayısız iklime sahip olduklarını vurgularlar. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların örgüt içinde faaliyetlerini koordine etmesi gerektiğinde iletişimin, büyük bir gereklilik olarak ortaya çıktığını ve aynı zamanda çalışanların algılamalarını ve tecrübelerini paylaşmak için de büyük bir fırsatlar sunduğunu (Morrison ve Milliken, 2000) ileri sürerler. Bu anlamda çalışanların paylaşılan algılamalarının bir kesitini sunan iletişim iklimi, psikolojik iklimin geniş bir iş çevresinin sadece iletişimsel elemanlarını kapsar (Smidts vd., 2001) ve ciddiye alınmanın, ses verme davranışının algılanan hislerinin, açıklığın, iletişimde güvenin ve paylaşılan bilginin çalışan algılamaları (Smidts vd., 2001; Vakola ve Bouradas, 2003) olarak tanımlanabilir.

Çalışan biliş ve davranışına vurgu yapan diğer bir literatür ses literatürüdür. Ses literatüründe çalışan sessizliğinin doğasını açığa çıkartmak önemli bir tartışma alanı olmuştur. Van Dyne vd. (2003) niyetli olarak (yani

bilerek) fikirlerin saklanması (sessizlik) fikirlerin açıklanmasının (ses verme) karşıtı ya da çalışan sessizliğinin ses vermenin yokluğu olmayacağını söyleyerek tartışmayı başlatırken Brinsfield (2009) sessizlik ve ses vermenin yokluğunun farklı yapılar olarak kavramlaştırılmasını düşünmek için “Ses-güdüleri, çalışan sessizliği ile ne yapmak zorundadır? sorusuna yanıt verilmesi gerektiğini ileri sürer. O, bu soruya yanıt olarak “bir kişi bir konu hakkında konuşmak için bir tecrübe elde ettiğinde, sessizlik güdülerinin anlamlı olmasını gerektiğini” söyler. Ona göre, ses ve sessizlik kavramları arasındaki zıtlık onların kendilerinin her birine anlamlar yüklerken anlamlı olması gereken niyetli sessizlik için bireyin belli bir düzeyde onları konuşması gerektiğini düşünmesi, hissetmesi ve inanması gerektiğini ileri sürer. Bundan dolayı ses güdüleri, çalışan sessizliğinin yapı türü olmamasına rağmen onun anlamının temelidirler (Brinsfield, 2009). Benzer şekilde Van Dyne vd. (2003) de sessizliğin geleneksel kavramlaştırılmaları nispeten pasif davranışı vurguladığını fakat sessizliği bütün yapılarının buna karşılık pasif davranışı temsil etmediğini, çalışanın diğerlerinden saklayarak gizli bilgiyi koruduğu durumlardaki sessizliğinin; stratejik, proaktif, bilinçli, amaçlı ve niyetli (Van Dyne vd., 2003) olduğunu ileri sürmektedir. Pinder ve Harlos’a (2001) göre de diğerlerini etkilemek için niyetli bir iletişimin stratejik bir formu olarak sessizlik, bir iletişim davranışıdır. Sessizliğin farklı formlarının farklı çalışan motivleri tarafından güdüldüğünü görmek de önemlidir (Van Dyne vd., 2003) .Ses ve sessizlik niyetli davranışlar olarak kavramlaştırıldığında ve her biri basit olarak diğerinin karşıtı olmayan motivleri temel aldığından onların farklı yapılar olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca onlar yalnızca tek yönelimli bir devamın karşıtı sonları da değildirler. Çünkü çalışan sessizliği hem bir motivasyonel hem de bir davranışsal bileşene sahiptir. Onun yapıtaşları ya sessizliği ya da ses güdülerini etkileyen faktörler tarafından etkilenebilir (Brinsfield, 2009).

Davranış açısından bakarsak ses ve sessizlik karşıt kutuplardır (Brinsfield, 2009; Van Dyne vd., 2003). O zaman davranışsal olarak konuşmak gerekirse sesi artıran faktörler daha sonra sessizliği azaltacaktır. Yani bir birey sessizlik için güçlü güdüleri tecrübe edebilir fakat eğer, sesin güdüleri yeteri kadar güçlüyse, kişi sessiz kalmayacaktır. Örneğin, etik bir ihlali şikâyet etmek isteyen bir kişi sessiz kalmak için güçlü güdülere sahip olabilir. Çünkü kişi, konuşmakla ilişkili

misilleme görmekten sakınmak ister. Onun hissettiği şeyi yapma arzusu ahlaki açıdan doğrudur. Buna bağlı olarak o, ses vermek için güçlü güduları de tecrübe edebilir. Bu durumda niyetli sessizlik; ya sessizliğin güdülerini azaltarak ya da sessin güdüsünü artırarak azaltılabilir. Bundan dolayı çalışan sessizliği çok özel sessizlik güduları temelinde niyetli bir davranış olarak kavramlaştırılmasına rağmen onun davranışsal yapı taşları ya sessizlik ya da ses güdülerinin nispi gücü tarafından etkilenebilir (Brinsfield, 2009). Tüm bu tartışmalar çalışan sessizliğinin çok yönelimli ve karmaşık doğasına ışık tutmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, durumu değiştirebilecek yetenekte görülen insanların örgütsel şartlara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi açıklamalarını kendine saklaması olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Van Dyne vd. (2003) de çalışan sessizliğini, altta yatan birçok farklı güdü temelinde iş ve iş organizasyonlarındaki iyileştirmelerle ilgili bilginin, düşüncelerin ve fikirlerin niyetli olarak saklanması olarak tanımlamaktadır.

Çalışan sessizlik davranışının yapılarına baktığımızda, sessizlik tekli bir yapı içinde değildir. Onun, çoklu faktörler tarafından nedenlendirilen ve sürdürülen çoklu yapılar olduğu görülür. Özellikle bu yapılar, onun içinde meydana geldiği ilişkiler örgüsüne bağlı olarak çoklu anlamlara sahip olabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik davranışı, niyetli pasif ve niyetli pro-aktif sessizlik olarak iki farklı yapı içinde yapılandırılabilir (Van Dyne vd., 2003). Niyetli pro-aktif sessizlik yapılarından biri savunmacı (korunmacı) sessizliktir. Korunmacı sessizlik, konuşmanın sonuçlarının kişisel korkusu üzerine temellenir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003). Korku temelinde, kişinin kendini korumasının bir formu olarak işle ilişkili fikirlerin düşüncelerin ve bilginin saklanmasıdır. Potansiyel karışıklıktan sakınma, dış tehditlerden kendini koruma adına tasarlanan niyetli ve proaktif bir sessizlik davranışıdır (Van Dyne vd., 2003). Çalışan sessizliği üreten, zorlayan şartları değiştirmek için sessizliği kırmaya hazırdır fakat korku temelli olarak statükoyu değiştirmek için var olan alternatifleri açıklamaya isteksizdir (Pinder ve Harlos, 2001). Bir diğer niyetli pro-aktif sessizlik yapısı, korunmacı sessizliktir. Korunmacı sessizlik, işbirliği ve ilişkiler güdüsü üzerine temellenir. Örgütsel vatandaşlık

davranışı gibi, temel olarak diğerleri üzerine odaklanan niyetli ve pro-aktif bir sessizlik davranışıdır. Organizasyon ya da diğer çalışanların yararına işle ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bilginin saklanmasıdır (Van Dyne vd., 2003). Niyetli pasif sessizlik davranışı ise kabullenici sessizliktir. Boyun eğme güdüsü üzerine temellenir. Örgütsel şartların derin bir hissedilişinin kabulünü ima eder. Kabullenici çalışanlar, sessizliklerinin çok az bilincindedirler ve değişim için istekleri de düşüktür (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici çalışmada, “konuşmam faydasız nasıl olsa bir fark yaratmayacak” inancı hakimdir (Van Dyne vd., 2003).

Basit olarak sesin yokluğunun ötesinde görülen çalışan sessizliği kavramı önemli bir araştırma alanı olarak görülmektedir (Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003). Çalışanın yaptığı bir seçimin çıktısı olarak konu ya da problemler hakkında sesiz kalmak üzerine anlam yürütmenin en iyi yollarından biri iletişim iklimini düşünmek olabilir (Milliken vd., 2003). Morrison vd. (2011), belirsizlik şartları altında, insanların özellikle, sosyal olarak, paylaşılan bilginin etkisine şüpheyle yaklaştıklarını fakat iletişim fırsatları ya da iletişim kanalları açık olduğunda, kararlara katılımın ve örgütsel konular hakkındaki tartışmalara aktif katılım var olduğunu söylemektedirler (Smidts vd., 2001; Vakola ve Bouradas, 2003). Hem iklim hem de ses literatürü argümanları bu tartışmalara ışık tutmaktadır.

Ses verme bir iletişim davranışıdır (Tangırala ve Ramanujan, 2008 ). Fakat temel insan doğasına ilişkin yaygın varsayımlar bir iş yerindeki ilişkilerin düzenlenmesinde ya dost ya da düşmanca olan bir atmosfer yaratabilir (Graham, 1991). İletişim iklimi, çalışanın sesini cesaretlendirme ya da cesaretlendirmeme düzeyi hakkında sosyal olarak yapılandırılmış ipuçları sağlayarak çalışanın iş çevresini nasıl anlamlandırıldığını etkileyebilir (Huang vd., 2005). “Organizasyonda problemler hakkında konuşmak için çaba sarf etmeye değmez, çünkü bizi kimse dikkate almaz ve düşünce ve fikirlerin söylenmesi tehlikelidir” (Morrison ve Milliken, 2000) gibi çalışanlar tarafından paylaşılan algılamalar söz konusu olduğunda, çalışanların sessiz kalmalarının olası olacağı iddia edilebilir. Bu bir ilişkiler örgüsü sorunudur. Le Pine ve Van Dyne (1998), İlimin, sesin kişi merkezli öncüllerinin ötesinde ve üstünde bir etkiye sahip olmasının olası olacağını ileri sürmektedirler. Çünkü, Le Pine ve Van Dyne (1998)’e göre iklim,

diğer uyarınları yorumlamak için doğrudan uyarım sağlarlar. Bundan dolayı, doğrudan ya da dolaylı olarak davranışsal tepkileri etkileme potansiyeline sahiptirler. Çalışanların örgüte katıldığında oyunun kurallarını öğrenme ihtiyacı içinde olduklarına vurgu yapan Milliken vd. (2003), çalışanların konuşmanın güvenli olup olmadığını belirlemek için kullandığı sebeplendirme süreci içinde kendilik imajının zarar görmesi, olumsuz etiketlenme, işi kaybetme korkusu, terfi edememe, başkalarına zarar verme korkusu gibi daha derin değerlendirmeler yaptıklarını ileri sürmektedirler. McCauley ve Kuhnert (1992) çalışanların, organizasyonların politikaları ve yöntemlerini pozitif olarak algıladıklarında, onların yönetime güven duymalarının o kadar daha çok olası olacağını ileri sürmektedirler. Onlara göre, yönetim ve çalışan arasındaki güven doğası gereği kişilerarası ilişkilerden ziyade, organizasyonun yapılandırılmış ilişkileri, rolleri ve kurallarından türetilmiş olarak düşünülebilir. McCauley ve Kuhnert (1992) göre çalışanlar, yönetimin onlara güvendiğini değerlendirmek için örgütsel çevreyi izlerler ve eğer örgütsel çevre çalışanlara yönetimin güvendiğine dair ipuçları verirse onlarda dönüşüm içinde yönetime güven duyarlar. Bir kişi kendilik imajına, statüsüne ve kariyerine dönük olumsuz sonuçların korkusu olmaksızın kendini çalıştırabileceğini, gösterebileceğini hissettiğinde, psikolojik güveni tecrübe etmiş olur. Eğer kişinin amirlerine, meslektaşlarına konuşması, kişisel zarar ya da yararlanmaya yol açmayacaksa o kişi, organizasyon içinde kendini psikolojik olarak güvende hisseder. Bu, kişisel bir konuşmadan iş süreçlerindeki aksaklıkları ifade etmeye kadar uzanan tüm boyutlardaki tartışmaların bütün yapıları için geçerli olabilir (Schepers vd., 2008). Sessizliğin farklı formlarının farklı çalışan güdüleriyle şekillendiğini ve bu güdülere çalışan davranışlarının meslektaşlar ve yöneticiler tarafından düzenli yorumlanmasına bağlı olarak katkı yapıldığını ileri süren Van Dyne vd. (2003) çalışanın, meslektaşları ve yöneticileriyle olan iletişiminin, sessizlik davranışının vuku bulmasında anahtar bir konumda olduğunu söylemektedir. Çünkü çalışanlar, davranış standartları ve uygun algılamalar üzerine bilgi için bu en yakın kaynakları temel alırlar (Frazier, 2009).

Kiş-i-örgüt ilişkisi perspektifinde, örgütsel iletişimin sosyalizasyon süreç yapısına başvurulduğunda; Örgütün yapılandırdığı pozitif iletişim iklimi örgütsel

konular hakkında tartişmalara katılım için çalışana sunulan bir davettir. Pinder ve Harlos (2001), iletişim kuruntusu yaşayan kişilerin sıklıkla iletişimden negatif duygular beklediğini ve iletişimden gelen kaygılar yaşadığını ve genellikle de iletişimden sakınmaya çalıştıklarını ileri sürer. Bu kaygıyı duyanlar olsa bile, çalışanların pozitif bir iletişim iklimi içinde, gerek meslektaşlar gerekse yöneticiler ile güvene dayalı açık bir iletişim tecrübe etmesi, sessizliğe yol açan; durumu değiştirememe, korku ve zarar verme gibi güdülerin baskısını hafifleteceği iddia edilebilir. Davet ve sonuçlarıyla çalışanlara sağlanan yararın, katkı olarak sessizlik üzerinde negatif bir etkiyle karşılık bulabileceği de söylenebilir. Gerek meslektaşlar gerekse yöneticiler ile kurulan iletişimin yarattığı karşılıklı etkileşimler, negatif sessizliği davranış normu haline getirirken çalışanın bireysel olarak “Benim örgütüm pozitif açık bir iletişimi destekler” algılamasına da katkı yapacağı ileri sürülebilir. Bunun tersi de olasıdır. Sosyal kurmaca yani karşılıklı etkileşimler, çalışanların fikirlerinin, önerilerinin hoş karşılanmadığının bir yorumunu oluşturursa çalışanların sesiz kalmayı sececekleri de söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu teorik açıklamalar ışığında çalışmanın ilk 3 hipotez aşağıdaki gibi kurulabilir.

**H<sub>1</sub>:** “İletişim iklimi ilgisiz olma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.”

**H<sub>2</sub>:** “İletişim iklimi kendini koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir”

**H<sub>3</sub>:** “İletişim iklimi ilişkileri koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir”

İşyeri motivasyonunu içeren herhangi bir tartişmada en kritik bileşen, içsel ve dışsal motive ediciler tartişmasıdır (Miller, 2003). İçsel motive edicilerin, görev ya da işin kendisi ile ilişkili oldukları ve görevin kendisinden türetildikleri ileri sürülmektedir. Görevden memnun olma, bağımsız düşünme ve eylem yapma gibi örnek içsel motive edicilerin çalışan tarafından biçimlendirildiği, kontrol edildiği ve yönetildiği iddia edilmektedir (Crino ve White, 1982). Bu anlamda içsel iş motivasyonu, çalışanın işinde etkin faaliyet göstermek için kendi kendini motive etme derecesi olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, çalışanın etkin olarak işinde çalıştığında pozitif içsel bir duygu yaşama halidir (Hackman ve Oldham, 1974; Oldham vd., 1978) denilebilir.

Bu içsel iş motivasyonu ile çalışanlar değişimi etkileyebileceklerini algırlarlar. İçsel motivasyonun bu duygusu çalışanların görevlerini yerine

getirirken pasif olmaktan ziyade onları aktif bir konuma getirdiği düşünülür (Frazier ve Fainshmidt, 2012). Benzer şekilde, tatminsizlik-temelli yaklaşımda, çalışanların iş çevreleri üzerinde kontrol için temel bir ihtiyaca sahip olduğunu ve organizasyonlarda eylemlerin kökeni olarak kendilerini görmek istediklerini (Tangıralla ve Ramanujan, 2008) ileri sürülür. Bu düşüncelerin açıklamasını dar anlamda da olsa ilk defa iş (iş çevresi) özelliklerini psikolojik durumlara atfederek yaşanacak motivasyonu açıklayan Hackman vd. (1975; 1976) varsayımlarında görebiliriz. Onlar, çalışanın işini iyi yaptığında kendini çok daha iyi hissetme eğilimi taşıyacağını ve bu iyi duyguların onun daha iyi işler yapmayı sürdürmeyi denemesi için teşvik edeceğini ileri sürmektedirler. Çalışanın, gelecekte de pozitif duygular elde etmeyi sürdürmek isteyeceğini (Hackman vd., 1975) ve iyi performansın getirdiği içsel ödülleri yeniden elde etmek için gelecekte de sıkı çalışmayı seçebileceğini söylemektedirler (Hackman ve Oldham, 1976) Bu anlamda da içsel iş motivasyonu, kendi kendine ortaya çıkan ödüller tarafından güçlendirilen iş motivasyonu döngüsü (Hackman ve Oldham, 1976) olarak ifade edilebilir.

Hackman vd. (1975) ve onların öncüllerinin motivasyon araştırmalarında işyerinde tutumların paylaşımında iklimi ihmal ettiklerini ileri sürerek katı bir şekilde eleştiren Salancik ve Pfeffer'ı (1978) referans alarak “Çalışanların çevrelerini anlamlandırmak niyeti ile sosyal etkileşimler vasıtasıyla iş yerlerinin özelliklerini yorumladıklarından, iş ikliminin algı ve tutumları üzerinden çalışan davranışını ve çalışan motivasyonunu etkileyeceğini” de varsayarsak (aktaran, Frazier ve Fainshmidt, 2012) bu içsel motivasyonel durumu, iş yeri iklimin kişisel iş yeri davranışına yansıyan bir durumu olarak ifade edebiliriz (Frazier ve Fainshmidt, 2012). Genel anlamda motivasyon, davranışa rehberlik eden psikolojik bir durum (Hofmans vd., 2013) olarak tanımlanırsa, teorik temelli olarak **H<sub>1</sub>**, **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezlerini negatif yönlü kurabiliyorsak aynı zamanda eş anlolu olarak çalışanların meslektaşlar ve yöneticiler ile açık iletişim tecrübesinin, içsel iş motivasyonu ile de pozitif yönlü bir ilişkisi olacağı iddia edilebilir. Çünkü **H<sub>1</sub>**'de bahsi geçen çalışan sessizliği hem bir davranışsal hem de bir motivasyonel bileşene sahiptir (Brinsfield, 2009). Bu bağlamda çalışmanın dördüncü hipotezi;

**H<sub>4</sub>:**“İletişim iklimi, içsel iş motivasyonu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” şeklindedir.

İnsanlar, aktif olarak çevrelerini algırlarlar ve nesnel gerçeklikten daha çok kendi algılarından etkilenirler (Vakola ve Bouradas, 2003). Ciddiye alınmanın, ses verme davranışının algılanan hislerinin, açıklığın, iletişimde güvenin ve paylaşılan bilginin çalışan algılamaları (Smidts vd., 2001; Vakola ve Bouradas, 2003) ile resmedilene ifade eden pozitif iletişim iklimi, kişisel fark özelliklerinin gösterimini kolaylaştırabilir (Erez ve Earley, 1993). Pozitif bir iletişim iklimi çalışanı örgütsel konular hakkında tartışmaya davet eder. Bundan dolayı çalışanın örgüt içerisinde kendini önemli bir kişi olarak kategorize etmesi kolaylaşır. İlaveten, meslektaşlar ve yöneticiler ile açık iletişim tecrübesi, çalışanın kayda değer olduğu hislerine ilave katkılar yapabilir. Çünkü bu şartlar altında çalışan kendisinin ciddiye alındığını tecrübe eder (Smidts vd., 2001). Tüm bu tecrübeler ve bilişler kişiye içseldir ve yönetim tarafından manipüle edilemezler (Barnabe ve Burns, 1994). Fakat bu bilişler iletişim iklimi gibi çeşitli sosyalizasyon yapı ve taktikleriyle etkilenebilecek durumdadırlar (Stamper ve Masterson, 2002). Bu açıklamalar ışığında çalışmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulabilir:

**H<sub>5</sub>:**“İletişim iklimi, algılanan içsellik statüsü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir”

#### **2.4. ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜNÜN ARACILIK ETKİLERİ**

Baron (1996), herhangi bir organizasyonda o organizasyonun nasıl eylem yaptığının, temel görevlerini ne kadar etkili uyguladığının ve dışsal değişimlere nasıl tepki verdiğinin ya da bir başka deyişle, örgüt içinde devam eden olayların önemli bir belirleyicisinin kişiler arası ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Son yıllarda örgüt üzerine araştırmacılar, çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiyel bağlara özellikle de, çalışanların algılamaları gibi özel bir arakesit üzerine odaklanarak dikkati bu yöne doğru çekmektedirler (Masterson ve Stamper, 2003 ). Rook (1992) sosyal ilişkilerin ve değişimlerin anlaşılamayan yapılar olduğunu ve onların hem mutluluğun hem de mutsuzluğun yoğun hissedilişinin kaynakları olduğunu ifade etmektedir (aktaran Duffy vd., 2002, 331). Masterson ve Stamper (2003) göre, çalışan üyelik algılamalarını motive eden ya da örgütsel üyeliği araştırmada, kişinin sahip olduğu güdüler, çalışan-örgüt arasındaki bağların



gücünün önemli belirleyicileridir. Shore (2010) güçlü, istikrarlı kişilerarası ilişkiler kurma ve sürdürme ihtiyacı olarak tanımlanan ait olma ihtiyacının temel bir insan ihtiyacı olduğunu, bu ihtiyacı gidermek için insanların, özel gruplara dâhil olarak sosyal kimlikler seçtiklerini ve bu gruplar içinde kendilerinin kabulünü araştırdıklarını söylemektedir. Örgütsel vatandaşlığı, ait olma statüsü ile tanımlayan Graham (1991), organizasyonla ilişkilerin bir anlamını hissetmek olan ait olma statüsünün, hem sorumlulukları hem de hakları ima ettiğini söyler. Sorumluluk anlamında ait olmanın organizasyon için ilave sorumlulukları kabul etmeyle, örgütsel işin tanımlanmamış alanlarında diğer üyelere yardım etmeyle ya da süreç geliştirmek için öneriler sunmayla ilişkili olabileceği (Stamper vd., 2009) söylenebilir. Bu bağlamda Masterson ve Stamper (2003) eğer çalışanlar örgüt içinde ait olmuş olarak kendilerini ne kadar çok algıarlarsa o kadar çok ilave sorumluluklar almaya hazır olduklarını ifade etmektedirler. Örgütsel üyeliğin çalışan algılamasını “ait olma” ihtiyacı temelinde alırsak ait olma yönelimi, bireylerin niçin örgüt ile üyeliği araştırdığını açıklamaya yardım eden altta yatan güdü olarak düşünülebilir (Masterson ve Stamper, 2003). Ait olma yöneliminin bir özelliği olarak etiketlenen bir kavram AİS dir (Masterson ve Stamper, 2003).

AİS, örgüt içinde kabul görmüş ve kişisel bir alan kazanmış olarak kendini/kendi kendini bir çalışanın kimliklendirmesini tanımlar. Bundan dolayı AİS organizasyonun diğer üyeleriyle kişisel ilişkinin bir anlam ifadesini de taşır (Chen ve Aryee, 2007). İlişkiler çalışana, sadece takımın bir parçası olduğunu göstermez aynı zamanda da organizasyon içinde “İçsellik statüsüne” sahipliğini (Dai ve Chen, 2015) itibarını ve uyum düzeyini de gösterir (Rupp vd., 2006). Çalışanın ait olduğu organizasyona övgüsü, onun organizasyonu ile ilişkilerini nasıl algıladığına bağlı olarak, kendisi üzerinden yansıtıldığından eğer durum olumluysa bireyin kendiliğini artırmasına hizmet eder (Cheney, 1983). Organizasyon içinde “içerdeki biri” olarak (Stamper ve Masterson, 2002) kişinin statüsünü yansıtan (Chen ve Aryee, 2007) AİS ayrıca, çalışanların isteğe bağlı davranışları benimseme düzeyini de açıklayabilir (Lapalme, 2009). Kişilerarası ilişkilere odaklanıldığında, organizasyon içindeki ilişkileri güçlü bir ait olma duygusuyla sonuçlanan kişilerin, organizasyonun diğer üyelerine karşı çok daha duyarlı olacağını ileri süren Graham (1991) bu güçlü ilişkiyel bağların kişilerarası

yardımlaşmaya yol açacağını belirtmektedir (260). Bir başka deyişle bu güçlü kişisel bağların sessizliğe yol açan; durumu değiştirememeye, korku ve zarar verme gibi güdülerin baskısını hafifleteceği ve iş ve iş organizasyonlarındaki iyileştirmelerle ilgili bilgi ve fikirlerin niyetli olarak saklanması (Van Dyne vd., 2003) engelleyeceği söylenebilir. Bu anlamda AİS'nin sessizlik üzerinde de negatif bir etkiye sahip olacağı ileri sürülebilir. AİS; çalışanın ilgisizliğiyle, kendini ve ilişkilerini koruma adına sessizlikle negatif bir ilişkiye sahip olacağı söylenebilir. Bu bağlamda çalışmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

**H<sub>6</sub>:**“*Algılanan içsellik statüsü, ilgisiz olma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir*”

**H<sub>7</sub>:**“*Algılanan içsellik statüsü, kendini koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir*”

**H<sub>8</sub>:** “*Algılanan içsellik statüsü, ilişkileri koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir*”

**H<sub>9</sub> :** “*Algılanan içsellik statüsü, içsel iş motivasyonu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir*”

İletişim fırsatları ile ilişkiler inşa etme, katılım gibi farklı sosyalizasyon davranışlarıyla (Dai ve Chen, 2015) çalışanın, kendilik yapısındaki değişimlere bağlı olarak kimliklendirme statüsünü de belirleyeceği (Ashforth, 1985; Ashforth ve Mael, 1989) sosyalizasyon teorisi bağlamında söylenebilir. İklimin, negatif sessizlik ya da pozitif içsel iş motivasyonu üretmesi için öncelikle bir içsellik statüsü tanımlaması gerektiği iddia edilebilir. Bir başka deyişle, iklimin içsellik statüsünü teşvik etmesi gerekmektedir. Bir gerçeğin ondan önce giden şeye bağlı olması ve ondan sonra gelen şey üzerinde de eylem yapması gerekliliği kaçınılmaz gibi gözükmektedir (Coser ve Rosenberg, 1976).

İletişim fırsatlarıyla, çalışanlardan ne yapması beklendiğinin bilgisi verilir. Bu bilgi çalışanların dışardakilerden içerdekileri ayırt eden sınırın öğrenilmesini sağlar ve çalışanların AİS arttırmasına yardım eder (Masterson ve Stamper, 2003). Sosyal etkileşimlerin, bazı insanlar için memnunluğun, kendini değerli hissedişin kaynağı olurken bazı insanlar için stres kaynağı (Rook vd., 1994) olabileceğinden hareketle aynı zamanda çalışanın iletişim fırsatlarını kullanımına bağlı olarak davranışlarının da farklılaşacağı ileri sürülebilir. Rol teorileri (Katz ve Kahn,

1978) farklı beklentiler ve farklı ya da seçici algılamalar yüzünden farklı rollerdeki insanların sıklıkla, aynı davranışları farklı olarak değerlendirdiğini tahminler (aktaran Van Dyne ve LePine, 1998). İletişim ve katılım ile ilişkiler inşa etmek çalışanların diğer örgüt üyeleriyle karşılıklı eylemlerini mümkün kılar. Bu durum, çalışanların uygun rol beklentilerini açıklığa kavuşturmasına sebep olan durumsal tanım ve ardından onların organizasyonları için içerdekiler algılamasına yol açarak kendilik tanımlamalarını inşa etmelerine yardım eder (Ashforth, 1985; Ashforth ve Mael, 1989). Graham (1991) göre, örgüt üyesi olmak sadece bazı haklara sahip olmak anlamı taşımaz. Bu aynı zamanda sorumlulukları da yerine getirmeyi gerekli kılar. Hem iletişim fırsatlarını hem de sosyal kurmacanın kolektif yorumunun ipuçlarını kullanarak kimliklendirmesini içsel olarak tanımlayan çalışanın kendini çok daha iyi hissetme eğilimi taşıyacağı (içsel iş motivasyonu) ve daha çok çaba ve iş katkısı yapmak için kendini zorlayacağı (sosyal değişim teorisi; algılanan içsellik statüsü, negatif sessizlik) (Stamper ve Masterson, 2002) bu durumu gelecekte de sürdürmek için daha iyi işler yapmayı (negatif sessizlik) denemeye teşvik edeceği (içsel iş motivasyonu) (Hackman vd., 1975) söylenebilir. Yani örgütsel içsel üyeler olarak çalışanların ilave sorumluluklar kabul etme eğilimleri çok daha olasıdır. Örgüt çalışanları için daha olası olarak yüklenen sorumluluklar verilen görevleri başarmak için onları motive edeceği de (Wang ve Kim, 2013) söylenebilir. Bu açıklamalar ışığında çalışmanın diğer hipotezleri aşağıdaki gibi kurulabilir.

**H<sub>10</sub>** : “Algılanan içsellik statüsü, iletişim iklimi ve sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiye aracılık edecektir”

**H<sub>11</sub>**: “Algılanan içsellik statüsü, iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ

#### 3.1.ÇALIŞMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Birey düzeyinde yürütülen araştırmanın evrenini Trabzon'da 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenlerimiz oluşturmaktadır. MEBBİS'in 05.10.2006 tarihli verilerine göre ilimizde o dönemde toplam 10361 öğretmenimiz görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 5036'sını erkek öğretmenler ve 5325'ini de kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Erkek öğretmenlerin yaş ortalamaları 42, kadın öğretmenlerin yaş ortalaması ise 37'dir. Toplam yaş ortalamaları ise 39'dur.

Veri toplama aşamasında gerekli izinler alındıktan sonra okullarımıza giderek öğretmenlerimizle yüz yüze görüşme ile çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden öğretmenlerimiz tarafından anketler doldurulmuştur. Veri toplama aşaması sonucunda, kayıp veri içermeyen ve sağlıklı bir şekilde doldurulmuş toplam 300 adet anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Ankete katılan öğretmenlerin 142 (% 47) si kadın, 158 si (%53 ü) ise erkektir. Öğretmenlerimiz yaş ortalaması 38 olarak hesaplanmıştır. Mesleki kıdem ise, 1-15 yıllık kıdem aralığında %63 öğretmenimiz yer almaktadır.

#### 3.2. ÖLÇME VE GEÇERLİLİK

Çalışmada ölçekler, iletişim iklimi (5), çalışan sessizliği (15), içsellik – dışsallık (6) ve içsel iş motivasyonu (6) sorudan oluşmaktadır. İletişim iklimi, Vakola ve Bourados (2005) tarafından geliştirilen ve Alpaslan (2010) tarafından da kullanılan 5 maddelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Çalışan sessizliği, Briensfield (2009) ve Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Alpaslan (2010) ve Deniz vd. (2013) tarafından da kullanılan ölçeklerden uyarlanan 15 maddelik bir ölçekle ölçülmüştür. İçsellik-dışsallık, Dai ve Chen (2015) çalışmasında kullanılan 6 maddelik bir ölçekle ölçülmüştür. İçsel iş motivasyonu, Hackman ve Oldham (1974) çalışmasındaki 6 soruluk ölçek ile ölçülmüştür.

### **3.2.1.Doğrulatoryı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri**

Uyum iyiliği indeksleri genellikle model tarafından açıklanan varyans ve kovaryans miktarının bir ölçümüdür ( Doğan ve Başokçu, 2010).

#### **3.2.1.1. Ki -Kare**

Ki-kare ( $X^2$ ) değeri gözlenen ve beklenen değerin kovaryans matrisleri arasındaki fark ile ilgilidir (Doğan, 2013).  $X^2$  için daima alt sınır 0'dır. Buna karşılık üst sınır yoktur. Yani diğer uyum indeksleri gibi  $X^2$  test istatistiğinin aldığı değeri 0 ve 1 arasında değişmez ( Çerezci, 2010). Ki-kare değeri uygulamalarda genelde anlamlı çıkması, örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olmasından kaynaklanmaktadır. Çok küçük örneklerde Ki-kare değeri kolay bir şekilde anlamsız çıkmasına rağmen, çok büyük örneklerde de bu değeri genelde anlamlı çıkmaktadır ( Köseoğlu, 2013).

Ki-kare testi normal kullanımında gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasındaki farkı test eder. Ki-kare değeri anlamlı çıkması ve değeri büyük olması arzulanır ki hipotez kabul edilsin ( Ayyıldız ve Cengiz, 2006).

#### **3.2.1.2. Normlandırılmış Uyum İndeksi**

Bentler ve Bonnet (1980) tarafından önerilen Normlandırılmış Uyum İndeksi –NFI literatürde Bentler-Bonnet Normlandırılmış Uyum İndeksi (Bentler-Bonnet Normed Fit Index -BBNFI ) olarak da ifade edilmektedir (Çerezci, 2010). Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir ( Ayyıldız ve Cengiz,2006). NFI, 0-1 arasında değeri alır ve 1'e yaklaştıkça iyi uyum gösterir (Korkmaz vd., 2011).

#### **3.2.1.3. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi**

Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden (null) farkını verir (Çapık, 2014). .CFI, 0-1 arasında değişen değeri alır. 1'e yaklaştıkça uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular (Ayyıldız ve Cengiz,2006).

### 3.2.1.4. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

RMSEA, merkezi olmayan ki-kare dağılımını kullanmakta ve benzer şekilde örneklem kovaryansı ile model kovaryansı arasındaki farka dayanmaktadır. Kikare değerinin serbestlik derecesinden küçük olduğu ya da serbestlik derecesine eşit olduğu durumda RMSEA değeri 0 hesaplanır; ancak bu değer modelin mükemmel uyum gösterdiğini belirtmez ( Sayın, 2014). MacCallum, Browne ve Sugawara'ya göre RMSEA 0.01, 0.05 ve 0.08 değerleri sırasıyla mükemmel, iyi ve orta uyum seviyelerinin göstermektedir. Diğer arkadaşlarına göre 0.10 sınır olarak belirlenmiş ve zayıf uyumu ifade etmektedir (Köseoğlu, 20103). RMSEA indeksinin alabileceği en küçük değer sıfırdır. Güven aralığının en küçük sınırı (sol taraf) tam uyum için sıfırı içermelidir ve yakın uyum için 0.05'ten küçük olmalıdır. İndekste dikkat edilmesi gereken nokta yığın içinde model iyi uyum sağladığı zaman, güven aralığının en küçük sonu sıfırda kesilir ve bu durumda güven aralığında bir asimetriye neden olur ( Çerezci, 2010).

### 3.2.1.5 Normlaştırılmamış Uyum İndeksi

NNFI, 0 ile 1 arasındaki değerlerle sınırlandırılmadığından non-normed olarak isimlendirilir. NNFI varsayılan model kullanılarak elde edilen serbestlik derecesi başına uygunluktaki artış miktarı olarak yorumlanır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006).

Literatürde uygun görülmüş yaygın iyi uyum indekleri Tablo..de görülmektedir (Çetin ve Fıkrkoca,2010; Erdoğan vd.,2007)

Tablo 1 *Yapısal Eşitlik Modeli İyi Uyum İndeksleri*

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2$	$0 \leq x^2 \leq 2sd$	$2sd < X^2/df \leq 3sd$
$X^2/df$	$0 \leq X^2/df \leq 2$	$2 \leq X^2/df \leq 3$
NFI	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
NNFI	$,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$,95 \leq NNFI \leq ,97$
CFI	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,95 \leq CFI \leq ,97$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$

Hipotezlerin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesinden önce, ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlayabilmek için, kullanılan faktör yapılarının veri ile iyi uyum değerlerine sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1’de özetlenmiştir. Bu sonuçlara göre tüm alt boyutların ele alındığı 6 faktörlü modelin  $\chi^2/df$  (2,089), CFI (0,910) ve RMSEA (0,060) değerlerinin kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. Bu modelin diğer indeksleri de (NFI=0,842 ve NNFI=0,898) istenilen sınıra yakındır.

Tablo 2 Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları

Modeller	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
3 Faktör: (ilgisizlik + korunmacı + ilişki) + (motivasyon + içsellik) + iletişim	1454,208	398	3,654	,773	,714	,752	,094
4 Faktör: (ilgisizlik + korunmacı + ilişki) + motivasyon + içsellik + iletişim	1207,042	395	3,056	,826	,763	,808	,083
5 Faktör: ilgisizlik + (korunmacı + ilişki) + motivasyon + içsellik + iletişim	1069,291	390	2,742	,854	,790	,837	,076
6 Faktör: ilgisizlik + korunmacı + ilişki + motivasyon + içsellik + iletişim	804,243	385	2,089	,910	,842	,898	,060

Elde edilen 6 faktörlü yapının doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3 *Elde Edilen 6 Faktörlü Yapının Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları*

Ölçek Maddeleri	İlgisiz Olma	Korunmacı Sessizlik	İlişki Koruma	Motivasyon	İletişim İklimi	İçsellik/Dışsallık
SS1 Okulumun mevcut durumunu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığını düşündüğümden okul da yapılacak değişikliklerle ilgili öneriler sunmam.	,695					
SS2 Alınan kararları kabullenir, kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	,600					
SS3 Konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğümden, yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi paylaşmam.	,748					
SS4 Fark yaratacak birilerimden kendimi görmediğimden, işimin iyileşmesine yönelik fikirlerimi içimde saklarım.	,817					
SS5 Konuşmamın karşılık bulmayacağını bildiğimden işimin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi içimde saklarım.		,809				
SS6 Kabak benim başıma patlar korkusuyla okulda yapılacak değişiklikler için öneri sunmam.		,852				
SS7 Ben konuşursam başkaları da konuşur misilleme yapar korkusuyla, herhangi bir konu ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.		,816				
SS8 Fikrimi açıkladığımda yaşadığım olumsuz tecrübeler yüzünden, okulumda herhangi bir konu ile ilgili gerçekleri dile getirmem, sessiz kalırım.		,863				
SS9 Sonuçta, ucu bana dokunur korkusuyla, okulumdaki mevcut şartları iyileştirmek için fikirlerimi açıklamaktan kaçınırım.		,793				
SS10 Okulumda korku ile baskılandığımda, problemlerimin çözümünü kendime saklarım			,655			
SS11 Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimi korumak için çatışmadan kaçınır, sessiz kalırım.			,554			
SS12 Çalışma arkadaşlarımla incitmemek için sessiz kalırım.			,758			
SS13 Okulumun sırlarını söylemek için başkalarından gelen baskılara karşı koyar, sessiz kalırım.			,619			
SS14 Okulumda zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.			,521			
SS15 Okuluma dışlanabileceğimi düşündüğümde okulumun gizli bilgilerini						



saklı tutarım.							
IM1 İşimi iyi yaptığımda kendimle ilgili düşüncelerim iyileşir/artar.							,877
IM2 İşimi yaparken büyük bir kişisel tatmin duygusu hissederim.							,783
IM3 İşimde kötü bir performans gösterdiğimi farkettiğim zaman kendimi kötü veya mutsuz hissederim.							,450
IM5 Bu işi yapan çoğu insan, işini iyi yaptığında büyük bir kişisel tatmin duygusu hisseder.							,192
SI1 Okulumuzda, branşları farklı olan öğretmenler arasında iletişim tatmin edici düzeydedir.							,558
SI2 Okulumuzda öğretmenler arasında düzenli bir bilgi alışverişi ve tecrübe aktarımı vardır.							,559
SI3 Okulumuzda öğretmenler ile yöneticiler arasında yeterli düzeyde bir iletişim vardır.							,768
SI4 Okulumuzda meydana gelen değişiklikler yeterli düzeyde öğretmenlere iletilir.							,828
SI5 Okulumuz, okulun misyonu, planları ve gelişmeleriyle ilgili konularda öğretmenlere bilgi varilir.							,776
ID1 Okulumun bir parçası olduğumu çok fazlasıyla hiss ediyorum.							,853
ID2 Okulum, ona dâhil olduğuma/ondan bir parça olduğuma beni inandırıyor.							,891
ID3 Kendimi, bu okulda dışarıdan birisiymişim gibi hiss ediyorum.							,453
ID4 Kendimi okuluma dahilmiş gibi hissetmiyorum.							,553
ID5 Kendimi okulumda içeriden biriymişim gibi hiss ediyorum.							,725
ID6 Okulum sıklıkla bana dışlanmış olduğumu hissettirir.							,454

$\chi^2/df$ : 2,98  
CFI: ,911  
TLI: ,897  
NFI: ,844  
RMSEA: ,060

Cronbach's Alpha: ,867      ,911      ,662      ,652      ,853      ,829

Ölçeklerin güvenilirliklerine kanıt sağlamak için de Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır (Tablo4). Güvenilirlik analizi sonuçları iletişim iklimi ( $\alpha=,853$ ), algılanan içsellik statüsü ( $\alpha=,829$ ), korunmacı sessizlik ( $\alpha=,911$ ), içsel iş motivasyonu ( $\alpha=,652$ ), ilgisiz olma ( $\alpha=,867$ ) ve ilişki koruma ( $\alpha=,662$ ) için beklenen düzeyde içsel tutarlılığın sağlandığını göstermektedir.Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında ön bilgi elde etmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin Tanımlayıcı istatistikleri ve Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4 Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

	Mean	Sd.	Alpha	1	2	3	4	5	6
1- İletişim	3,8289	,92070	,853	1					
2- İçsellik	4,0308	,86950	,829	,385**	1				
3- Korunm	1,8702	,91425	,911	-,087	-,390**	1			
4- İsmotiv	4,2583	,97481	,652	,139*	,279**	-,153**	1		
5- İlgisiz	2,0799	,98402	,867	-,198**	-,424**	,706**	-,083	1	
6- İlişkikor	2,5391	1,03322	,662	-,012	-,116*	,541**	,102	,377**	1

Korelasyon katsayısı \* $p<0,0$ ; \*\* $p<.01$  düzeyinde anlamlıdır.

### 3.3.YAPISAL EŞİTLİK MODEL SONUÇLARI

Yapısal eşitlik model sonuçları Tablo 5’de özetlenmiştir. Öncelikli olarak “İletişim İklimi” nin “Çalışan Sessizliği” üzerindeki etkisi ile ilgili bulgulara bakılmıştır. Buna göre “İletişim İklimi”nin; “Korunmacı Sessizlik ” ( $\beta = -0,144$ ;  $p<,10$ ), ve “İlgisiz Olma” ( $\beta = -0,264$ ;  $p<,05$  ) üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkilere karşılık “İletişim İklimi” ve “İlişki Koruma” ( $\beta = -0,124$ ;  $p>,10$ ) arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre H1 ve H2 hipotezleri kabul edilirken H3 hipotezi için destek bulunamamıştır. Daha sonra “İletişim İklimi”nin “İçsel İş Motivasyonu” ile “Algılanan İçsellik Statüsü” üzerindeki etkisi ile ilgili bulgulara bakılmıştır. Bu bulgulara göre; “İletişim İklimi” nin “İçsel İş Motivasyonu” ( $\beta =0,371$ ;  $p<,01$ ) ve “Algılanan İçsellik Statüsü” ( $\beta =0,951$ ;  $p<,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna dayanarak H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmektedir. Aracı değişken olan “Algılanan İçsellik Statüsü”

nün “Çalışan Sessizliği” üzerindeki etkileri incelendiğinde ise; “Algılanan İçsellik Statüsü”nün, “Korunmacı Sessizlik” ( $\beta = -3,2140,635$ ;  $p < ,01$ ), “İlişki Koruma” ( $\beta = -0,755$ ;  $p < ,01$ ) ve İlgisiz Olma” ( $\beta = -2,612$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkiye, pozitif yönlü olarak da “İçsel İş Motivasyonu” ( $\beta = 1,396$   $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda H6,H7,H8 ve H9 hipotezleri de kabul edilmektedir.

İletişim ikliminin çalışan sessizliği alt boyutları üzerindeki doğrudan etkilere baktığımızda ise, “iletişim iklimi”nin; “korunmacı sessizlik” ( $\beta = 2,914$ ;  $p < ,01$ ), “ilişki koruma” ( $\beta = 0,843$ ;  $p < ,01$ ) ve “ilgisiz olma” ( $\beta = 2,221$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Daha sonra “iletişim ikliminin”, “İçsel İş Motivasyonu” ile “ Algılanan İçsellik Statüsü” üzerindeki doğrudan etkisi ile ilgili bulgulara bakılmıştır. Bu bulgulara göre, “İletişim İklimi”nin “İçsel İş Motivasyonu” ( $\beta = -0,957$ ;  $p < ,01$ ) ve “Algılanan İçsellik Statüsü” ( $\beta = 0,951$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aracı değişken olan “Algılanan İçsellik Statüsü”nün “Çalışan Sessizliği” üzerindeki doğrudan etkiler incelendiğinde ise; “Algılanan İçsellik Statüsü”nün “Korunmacı Sessizlik” ( $\beta = -3,214$ ;  $p < ,01$ ), “İlişki Koruma” ( $\beta = -0,755$ ;  $p < ,01$ ) ve “İlgisiz Olma” ( $\beta = -2,612$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye, “İçsel İş Motivasyonu” ( $\beta = 1,396$ ;  $p < ,01$ ) üzerinde ise; pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5 Toplam, Direkt ve Aracılık Etkilere Dair Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

		<b>Toplam Etki Katsayısı</b>
İletişim İklim →	Korunmacı Sessizlik	-,144
İletişim İklim →	İlişki Koruma	,124
İletişim İklim →	İlgisiz olma	-,264*
İletişim İklim →	İçsel Motivasyon	,371**
İletişim İklimi →	İçsellik Statüsü	,951**
İletişim İklim →	İçsellik Statüsü	-3,214**
İçsellik Statü →	Korunmacı Sessizlik	-,755**
İçsellik Statü →	İlişki Koruma	-2,612**
İçsellik Statü →	İlgisiz Olma	1,396**
İçsellik Statü →	İçsel Motivasyon	
		<b>Doğrudan Etki Katsayısı</b>
İletişim İklim →	Korunmacı Sessizlik	2,914**
İletişim İklim →	İlişki Koruma	,843**
İletişim İklim →	İlgisiz olma	2,221**
İletişim İklim →	İçsel Motivasyon	-,957**
İletişim İklim →	İçsellik Statüsü	,951**
İçsellik Statü →	Korunmacı Sessizlik	-3,214**
İçsellik Statü →	İlişki Koruma	-,755**
İçsellik Statü →	İlgisiz Olma	-2,612**
İçsellik Statü →	İçsel Motivasyon	1,396**
		<b>Dolaylı Etki Katsayısı</b>
İletişim İklimi →	korunmacı Sessizlik	-3,057**
İletişim İklimi →	İlişki Koruma	-,719**
İletişim İklimi →	İlgisiz olma	-2,485**
İletişim İklimi →	İçsel Motivasyon	1,328**
$\chi^2$		1111,053
Df		392
$\chi^2/df$		2,834
CFI		,846
NFI		,782
NNFI		,829
RMSEA		,078

\*\*p<.01 düzeyinde anlamlıdır. Dolaylı etkinin anlamlılığı Bootstrapping yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır (Preacher ve Hayes, 2007).

Aracılık ilişkisi açısından bakıldığında “İletişim İklimi” nin “Korunmacı Sessizlik” ( $\beta = -3,057$ ;  $p < ,01$ ), “İlişki Koruma ” ( $\beta = -0,719$ ;  $p < ,01$ ) “İlgisizlik Olma” ( $\beta = -2,485$ ;  $p < ,01$ ) ve “İçsel İş Motivasyon” ( $\beta = 1,328$ ;  $p < ,01$ ) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolaylı etkilerin tamamının anlamlı çıkması “Algılanan İçsellik Statüsü” değişkeninin, “İletişim İklimi ve “Çalışan Sessizliği” ile “İletişim İklimi” ve “İçsel İş Motivasyonu” arasındaki ilişkiye (Hayes (2009) referans alındığında) aracılık ettiği görülmektedir. Bu bulgulara göre, H10 ve H11 hipotezleri de kabul edilmektedir. .

Dolaylı etkilerin daha iyi yorumlanabilmesi için Tablo 5’de yer alan doğrudan etkilerin, toplam etkilerin ve dolaylı etkilerin birlikte yorumlanması gerekmektedir. Buna göre, iletişim ikliminin ilişki koruma üzerinde içsellik üzerinden ortaya çıkan dolaylı etkinin negatif yönlü olduğu benzer şekilde, içsellik ve ilişki koruma arasındaki doğrudan etkinin de negatif yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Bu ilişki örüntüsü, içselliğin ilişki koruma üzerindeki negatif yönlü etkisinin dönüşüm içinde dolaylı etkinin de negatif olmasına yol açtığı söylenebilmektedir. Benzer bir yorum iletişim iklimi ve kendini koruma, iletişim iklimi ve ilgisiz olma arasında içsellik üzerinden tanımlanan negatif yönlü dolaylı etkiler için yapılabilmektedir. Ancak iletişim iklimi ve içsel motivasyon arasındaki dolaylı etkinin pozitif yönlü olduğu ve buna koşut olarak içsellik ve içsel motivasyon arasındaki doğrudan etkinin de pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Tablo 6 Araştırmanın Hipotez Sonuçları

<b>Hipotezler</b>	<b>Analiz</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>1</sub> : İletişim iklimi ilgisiz olma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>2</sub> : İletişim iklimi kendini koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>3</sub> : İletişim iklimi ilişkileri koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENMEDİ
H <sub>4</sub> : İletişim iklimi, içsel iş motivasyonu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>5</sub> : İletişim iklimi, algılanan içsellik statüsü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>6</sub> : Algılanan içsellik statüsü, ilgisiz olma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>7</sub> : Algılanan içsellik statüsü, kendini koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ

H <sub>8</sub> : Algılanan içsellik statüsü, ilişkileri koruma üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>9</sub> : Algılanan içsellik statüsü, içsel iş motivasyonu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>10</sub> : Algılanan içsellik statüsü, iletişim iklimi ve sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ
H <sub>11</sub> : Algılanan içsellik statüsü, iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.	Yapısal Eşitlik Analizi	DESTEKLENDİ

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, iletişim iklimi ve çalışan sessizlik davranışı ile iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişki üzerinde Algılanan İçsellik Statüsünün aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçlar, iletişim ikliminin, doğrudan etkisi incelendiğinde, çalışan sessizliği üzerinde pozitif etkiye, içsel iş motivasyonu üzerinde negatif bir etkiye ve algılanan içsellik statüsü üzerinde de pozitif anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Algılan içsellik statüsünün doğrudan sessizlik davranışı üzerindeki negatif yönlü anlamlı ilişkileri ve içsel iş motivasyonu üzerindeki pozitif yönlü anlamlı ilişkileride sonuçlarda görülmektedir. Modelde algılanan içsellik statüsü üzerinden oluşan dolaylı etkiler incelendiğinde sonuçlar, iletişim iklimi ve çalışan sessizlik davranışı arasında daha önce doğrudan etkilerde pozitif anlamlı etkilerin negatif anlamlı etkilere dönüştüğünü göstermektedir. Bu sonuçlar, iletişim iklimi ve sessizlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolüne kanıt sağlar. Aynı durum iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişkide de görülmektedir. Algılanan içsellik statüsünün dolaylı etkileri incelendiğinde sonuçlar, iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasında daha önce doğrudan etkilerde negatif anlamlı etkinin pozitif anlamlı etkiye dönüştüğünü göstermektedir. Bu sonuçlar, iletişim iklimi ve içsel iş motivasyonu arasındaki ilişki üzerinde algılanan içsellik statüsünün aracılık rolüne kanıttır. Bu sonuçlar, iklim-ilişki koruma hariç, toplam etkilere de yansımaktadır.

Rosenberg'e (1986) göre, kendilik yapısı (self-concept) "bir nesne olarak kendiliğine yönelik referans ile bireyin kendi düşünceleri ve hislerinin toplamıdır" (Rosenberg,1989). Gecas'a (1982) göre, kimliklendirme, bir obje olarak kendiliği mukayese eden anlamlar üzerine odaklanır, kendilik konseptinin içerik ve yapılarını sunar ve kendiliği sosyal sisteme bağlar. (Gecas 1982, 4). Kendilik konseptini AİS'ye yansıttığımızda, AİS, kendilik konseptinin bilişsel yanını ve kimliklendirme olarak ifade edilen, organizasyon içinde "içerdeki biri" olarak (Stamper ve Masterson, 2002)kişinin statüsünü yansıtır (Chen ve Aryee, 2007)

Çalışma bulguları yukardaki teorik açıklamalar dikkate alınıp yorumlandığında, Bulgularımız, çalışanın iş çıktıları üzerinde iletişim etkisinin



AİS'nin gelişimi ile işlem gördüğünü dolaylı olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Çünkü, AİS, pozitif kendilik imajı ile tutarlı olan tutumlar içinde davranmak için çalışanları motive eder (Wang vd., 2010) . Çalışma bulguları, çalışanın sessizlik davranışı ve içsel iş motivasyonu gibi iş davranışlarını, kendilik kimliklendirmesi ya da diğer ifade ile AİS ile açıkladığını göstermektedir. Bulgular doğrultusunda ayrıca, çalışanın işine onay verirken AİS üzerinden onay verdiğini de (Chen ve Aryee, 2007) söyleyebiliriz.

Bulgularımız, iletişim ikliminin AİS'nü artırarak sessizlik davranışı ve içsel iş motivasyonunu dolaylı olarak etkileyebileceğini gösteriyor. Bundan dolayı, sessizlik ve içsel iş motivasyonuna dönük iletişim ikliminin etki sürecinin, sadece sosyal değişim yapısında olmadığını aynı zamanda da kendilik kimliklendirmenin bir süreci olduğunu da gösteriyor. Bu bakış, iklim ve sessizlik ile iklim ve motivasyon arasındaki içsel etki mekanizmalarının kişisel anlayışına bağlıdır (Wang vd., 2010). Bulgularımızda bu bağlılığı görebiliyoruz; bulgularımız, iletişim fırsatlarının ipuçlarını kullanarak kimliklendirmesini içsel olarak tanımlayan çalışanın kendini çok daha iyi hissetme eğilimi taşıdığı (içsel iş motivasyonu) ve daha çok çaba ve iş katkısı yapmak için kendini zorladığı (sosyal değişim teorisi; algılanan içsellik statüsü, negatif sessizlik) bu durumu gelecekte de sürdürmek için daha iyi işler yapmayı (negatif sessizlik) denemeye teşvik edeceğini (içsel iş motivasyonu) desteklemektedir. Sonuçlarımız göstermektedir ki içerdekiler olarak kendilik kimliklendirmesini yapan çalışanlar, genellikle organizasyonlarıyla, aynı özellikleri paylaşan ve bu özellikleri daha ileri boyutta örgütleriyle özdeşleşmeye vardırıran ve ait olma duygusunu güçlendiren çalışanlardır. Böyle örgütleriyle birliktelik isteği artan çalışanlar, isteğe bağlı vatandaşlık davranışlarını da artırırlar (Wang vd., 2010).

Bulgularımız okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kendilik kimliklendirme ya da AİS üzerinde yönetim uygulamalarının etkisini dikkate almaları gerektiğini gösteriyor. Çalışma bulguları doğrultusunda yapılan açıklamalar iletişimin, sessizliği niçin ve nasıl azaltığına ve motivasyonu niçin ve nasıl artırdığına ışık tutmaktadır. Örgütler öncelikle iletişimde daha açık hale gelmek bir başka deyişle kişi-örgüt ilişkisinde daha kaliteli bir değişim ilişkisine girmek zorundadırlar. Çalışanlar yönetimle ilgili karar verirken görüşlerini bildirmeli yönetim

mekanizmalarına katılmalıdır. Gerektiğinde sorun ya da konu hakkında çalışanın fikrine başvurarak örgütü içselleştirmesi sağlanmalıdır. Ayrıca örgütler çalışanlarının içinde olduklarını hissetmelerini yaratmak için çalışana yardımcı olmalıdırlar. Ödül ve övgü gibi olumlu geri bildirimlerle çalışanların motivasyonları artırılmalıdır. İletişimin içeriğini hemen hemen her konuda, daha çok bilgi ve geri bildirim sağlayacak şekilde genişletmeli ve çalışanlara daha çok ipucu sunmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13, 343-361.
- Akdoğan, A. A. & Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18), 25-43.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi) <https://tez.yok.gov.tr> UlusalTezMerkezi adresinden edinilmiştir.
- Alparslan, A. M. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(6), 136-147.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) <https://tez.yok.gov.tr> UlusalTezMerkezi adresinden edinilmiştir.
- Amah, E. & Okafor, C.(2008) Relationship among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of Self-Esteem and locus of control, *Asian Journal of Scientific Research* 1(1), 1-11.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E. (2015). Climate formation: Issues and extentsions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Aydoğan, Z.F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Gazi edu tr*.

- Ayyıldız, H. & Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (yem) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(11), 63-84.
- Bandura, A. (2009), Cultivate self - efficacy for personal, E. A. Locke (Ed.) içinde, *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Willey, 2.b., West Sussex,2009, 179-200,
- Baumeister, B. F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Blackman, D & Sadler-Smith, E. (2007). The role of “ Silence” in human resource development, 8th International Conferance on Human Resource Development Research & Practice Across Europe, Oxford, UK, 1-11.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality development of measures and examination of related factors*. (Doctoral Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/etd> .
- Buchholz, W., College, B. & Massachusetts, W. (2001). Open comminication climate, pdx edu, 1-5.
- Buocore, F., Metallo, C. & Salvatore, D. (2009). Behavioural consequences of job insecurity and perceived insider statüs for contingent workers, *Papers of System Congress*, 1-29.
- Cakınberk, A.K., Dede, N. P. & Yılmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and Organizational Silence: An example of public university, *Journal of Economics, Finance and Accounting*, JEFA (2014), 1(2), 91-105.
- Chen, Z. X. & Aryee, S. (2007 ). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50( 1), 226–238.

- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69 , 143-158.
- Coser , L. A. & Rosenberg, B. (1976). *Sociological theory*. Macmillan Publishing Co., Inc, New York. Fourth Edition.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crino, M. D. & White, M. C. (1982). Feedback effects in intrinsic/extrinsic reward paradigms. *Journal of Management*, 8(2), 95-108.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma, *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A.(2010). Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?,1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakıcı,A. & Aysen, B. (2014). Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Keşifsel bir araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7( 1), 107-125.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çetin, F. & Fıkrıkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.

- Çerezci, E. T. (2010). *Yapısal eşitlik modelleri ve kullanılan uyum iyiliği indekslerinin karşılaştırılması* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çihangiroğlu, N. & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Dai, L. & Chen, Y. (2015). A systematic review perceived insider status. *Journal of Human Resource And Sustainability Studies*, 3, 66-72.
- Demo, D. H. (1992). The self-concept over time: Research issues and directions. *Annual Review of Sociology*, 18, 303-326.
- Downey, H.K., Hellriegen, D. & Slocum, J.W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, *Job Satisfaction and Performance. The academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.
- Doğan, M. (2013). *Doğrulayıcı faktör analizinde örneklem hacmi, tahmin yöntemleri ve normalliğin uyum ölçütlerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Doğan, N. & Başoçku, T. O. (2010). İstatistik tutum ölçeği için uygulanan faktör analizi ve aşamalı kümeleme analizi sonuçlarının karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65-71.
- Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir çalışma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Dyne, L. V., Ang, S.& Botero,I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Dyne, L. V. & Lepine, A. J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1),108-119.

- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence : A survey on employees working in a chain hotel , Tourism and Hospitality Management. 14(1), 51-68.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. Annual Review of Sociology, 2, 335- 362.
- Erdoğan, E. (2011). *Etik liderlik-örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. & Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Erez, M. & Earley, C.P (1993). Culture, self-identity and work, Oxford University Press.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67- 79.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. & Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye klinikleri*, 3(1), 210-230.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Frazier, M. L. & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes and the mediating role of psychological empowerment: A Multilevel Examination, *Group & Organization Management* XX(X), 1–25.

- Fraizer, M. L. (2009). *Voice climate in organizations: A group-level examination of antecedents and performance outcomes* (Doctoral dissertation).Retrived from <http://www.ohiolink.edu/etd/>
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. WM.C.Brown Publishers, Newyork.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Graham, j. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*., 4( 4), 249-271.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of Wwrk: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, j. R. & Oldham, G.R. (1974). The job diognostic survey: An instrument fort he diognosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Department of Administrative Sciences, Yale University, May.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. Gaziantep Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.14(1), 217-230.
- Hornsey, M. J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.
- Huang, X., Van de Vliert, E. & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.



- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Karaçor, S.& Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-117.
- Köseoğlu, S. C. (2013). *İş kazaları ve sonuçları arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.
- Kim, Y. T., Hon, H. Y. & Crant, M. J. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. Publish Online, 4 March 2009, Springer Science Business Media.
- Lapalme, M.E., Stamper C. L., Simard G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “External” workers experience insider status?. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 919–940.
- Lee, B. & Smith, K. (1979). Psychosocial theories of the self. Plenum Press. New York and London.
- Litwin, G. H. & Stringer, A. R. (1968). Motivation and organizational climate, Harvard University, Boston.
- Locke, A. A. & Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Lord, G. R., Brown, J. D. & Freiberg, J. S. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203.

- Marcinkeviute, L. & Zukosvskis, J. (2014). Staff motivation in municipal administration: Example of R.Hackman's and G.Oldham's work characteristics model, *Research For Rural Development*, 2, 178-183.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, Emotion and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Masterson, S.S. & Stamper, L. C. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490.
- McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992). A Theoretical Review And Empirical Investigation of Employee Trust In Management. University of Georgia, 265-286.
- McGowan, R. A. (2002). Organizational discourses: Sounds of silence. Schulich School of Business York University Toronto, Ontario.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Miller, J. R. (2003). *Cross cultural motivation theory: application to transplanted workers* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://www.ohiolink.edu/etd/>
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M. & Bordbor, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*, 3(2013) 2213-2222.
- Morrison, E. O. & 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, W.E. (2014). Employee voice and silence, Department of Management and Organizations, Leonard N.Stern School of business, New York University, 173-197
- Mowday R. T., Porter L. W. & Steers R. M. (1982). Employee-organization linkages, The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, Academic Press, 5(9), 1-23.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G, Shojai, S., Zahmani, M. A. & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Science Journal*. 17(10) ,1271-1277.
- Oldham G.R., Hackman J.R. & Stepina L. P. (1978). Norms For The Job Diagnostic Survey, Technical Report No: 16, School of Organization And Management, Yale University, July 1978.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*.1(4), 132-143.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(1), 257-281.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi, Qafqaz Üniversitesi, Bakü, Azerbaycan.24, 146-153.
- Özdevecioğlu, M. ve Balcı, F. (2011). Algılanan içsellik statüsünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Erciyes Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 41-64.

- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Reitzes, D.C. & Mutran, E. J. (2002). Self-Concept as the organizational of roles: Importance, centrality and balance. *The Social Quarterly*, 43(4), 647-667.
- Rook, K. S., Pietromonaco, P. R. & Lewis, M. A. (1994). When are dysphoric individuals distressing to others and voice versa? Effects of friendship, similarity, and interaction task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 548-559.
- Rosenberg, M. (1989). Self-concept research: A historical overview. *Social Forces*, 68(1):34-44.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Sayın, A. (2014). *Klasik test kuramı ve madde tepki kuramına göre kestirilen parametrelerle sınırlandırılan yapısal eşitlik modellerinin uyum indekslerinin karşılaştırılması* (Doktora Tezi). <https://yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal*. 34(3), 580-607.
- Shanner, C. & Weorner, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University Illinois Press, Urbana.

- Slade, M.R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic explanation of the hidden factory (Master's thesis). Available from ProQuest Dissertations Publishing. (UMI Number: 3297011).
- Smidts, A. Pruyn A.H. & Riel E. C.B.M.V. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Stamper, C.L. & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 875-894.
- Stone, W.P., Feldman, P. & Harrison, M. I et.al (2005). Organizational climate of staff working conditions and safety-an integrative model. *Advances in Patient Safety: From Research to Implementation*, 2, 467-482.
- Şahin, L., Bacak, B. & Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: Dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *İş, Güç Endüstrileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*, (Doktora Tezi) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şehitoğlu, Y. & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S.M. & Aghaziorati, M. (2013). Burnout; Explaining the role of organizational silence and its influence. TextRoad Publication, *J.Basic Appl. Sci. Res*, 3(8), 272-282.

- Tangırala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personal Psychology*, 61, 37-68.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M.(2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: Kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(11), 101-122.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3),114-134.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-208.
- Tülübaş, T. & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U.Journal of Education)*. 29(1), 280-297.
- Üçok, D. & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma D. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(19), 27-17.
- Ülker, F. & Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz, 2009, 1(2)
- Ünler, E., Kılıç, B. & Çıray, C. J. (2014). İletişim ikliminin iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11( 41), 237-250.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wang, J. & Kim, T. Y. (2013). Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of

- supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 389–406.
- Wang, L., Chu, X. & Ni, J. (2010 ). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Front. Bus. Res. China*, 4(1): 148–169.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-5.
- Woodman, R. W. & King, D. C. (2015). Organizational climate: Science or folklore?, *The Academy of Management Review*, 3(4), 816-826.
- Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.
- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel sağlık işletmeleri çalışanlarının örgüt iklimi algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 45-60.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zarei, R., Bagheri, G & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic Concepts And Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

## EK-1 ANKET FORMU

### RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı çalışan sessizliğini öğretmenlerimiz üzerinde test ederek görüşlerinizi saptamaktır. Bilimsel nitelikli bir araştırmanın veri setini oluşturacak olan sonuçların güvenilirliği, tamamen verdiğiniz yanıtların içtenliğine bağlıdır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden kimlik bilgileriniz kesinlikle istenmeyecektir. Katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Selma TIRYAKI

Danışman : Prof. Dr. Halis DEMİR

Aşağıdaki ifadeleri 1'den 5'e kadar puan veriniz.

Demografik Özellikler

Cinsiyet (.....)

Yaş (.....)

Çalışma Süresi (.....)

1-hiç katılmıyorum,

2-kısmen katılıyorum,

3 -kararsızım,

4-tamamına yakın katılıyorum

5- tamamen katılıyorum

	AŞAĞIDAKİ İFADELERE HANGİ DÜZEYDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.	1	2	3	4	5
1)	Okulumuzda öğretmenler kendi kendilerini ifade etmede kendilerini serbest hissederler.					
2)	Okul yönetimi, okulla ilgili konularda öğretmenlerin hemfikir olmadığı konuları açıklamalarına destek verir.					
3)	Okulla ilgili konularda okul yönetimiyle aynı fikirleri paylaşmazsam, okul yönetimi tarafından sorun çıkaran bir kişi olarak görülebilirim.					
4)	Okulla ilgili konularda anlaşmazlıklarımı ifade edersem, okul yönetiminden olumsuz tepki alabilirim.					
5)	Okulla ilgili konularda okul yönetimiyle aynı fikirleri paylaşmazsam, bu durum, okul yönetimi tarafından					



	sadakatsizlik olarak algılanabilir.					
6)	Okul müdürümüzün, öğretmenler arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.					
7)	Okul müdürümüzün, öğretmenlerin söylediklerini dikkate aldığına inanıyorum.					
8)	Okul müdürümüzün, öğretmenlerden gelen eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.					
9)	Okul müdürümüzün, öğretmenlerin farklı fikirlerini açıklamaları için destek verdiğiğine inanıyorum.					
10)	Okul müdürümüzün, farklı fikirleri, anlaşmazlıkları yararlı şeyler olarak düşündüğüne inanıyorum.					
11)	Okulumuzda, branşları farklı olan öğretmenler arasında iletişim tatmin edici düzeydedir.					
12)	Okulumuzda öğretmenler arasında düzenli bir bilgi alışverişi ve tecrübe aktarımı vardır.					
13)	Okulumuzda öğretmenler ile yöneticiler arasında yeterli düzeyde bir iletişim vardır.					
14)	Okulumuzda meydana gelen değişiklikler yeterli düzeyde öğretmenlere iletilir.					
15)	Okulumuz, okulun misyonu, planları ve gelişmeleriyle ilgili konularda öğretmenlere bilgi verir.					
<b>AŞAĞIDAKİ İFADELERE HANGİ DÜZEYDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.</b>						
1)	Okulumun mevcut durumunu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğümünden, okulda yapılacak değişikliklerle ilgili öneriler sunmam.					
2)	Alınan kararları kabullenir, kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.					
3)	Konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğümünden, yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi paylaşmam.					
4)	Fark yaratacak biri olarak kendimi görmediğimden, işimin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi içimde saklarım.					
5)	Konuşmamın karşılık bulmayacağını bildiğimden, iş					

	ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi kendime saklarım.					
6)	Kabak benim başıma patlar korkusuyla, okulda yapılacak değişiklikler için öneri sunmam.					
7)	Ben konuşsam başkaları da konuşur, misilleme yapar korkusuyla, herhangi bir konu ile ilgili bilgileri kendime saklarım.					
8)	Fikrimi açıkladığımda yaşadığım olumsuz tecrübeler yüzenden, okulumda herhangi bir konu ile ilgili gerçekleri dile getirmem, sessiz kalırım.					
9)	Sonuçta, ucu bana dokunur korkusuyla, okulumdaki mevcut şartları iyileştirmek için fikirlerimi açıklamaktan kaçınırım.					
10)	Okulumda korku ile baskılandığımdan, problemlerimin çözümünü kendime saklarım.					
11)	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimi korumak için çatışmadan kaçınır, sessiz kalırım.					
12)	Çalışma arkadaşlarımı incitmemek için sessiz kalırım.					
13)	Okulumun sırlarını söylemek için başkalarından gelen baskılara karşı koyar, sessiz kalırım.					
14)	Okulumda zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.					
15)	Okulumda dışlanabileceğimi düşündüğümünden okulumun gizli bilgilerini saklı tutarım.					
<b>AŞAĞIDAKİ İFADELERE HANGİ DÜZEYDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.</b>						
1)	Okulumun bir parçası olduğumu çok fazlasıyla hissediyorum.					
2)	Okulum, ona dâhil olduğuma/ondan bir parça olduğuma beni inandırıyor.					
3)	Kendimi, bu okulda dışarıdan birisiymişim gibi hissediyorum.					
4)	Kendimi okuluma dâhilmiş gibi <b><u>hissetmiyorum.</u></b>					
5)	Kendimi okulumda içeriden biriymişim gibi hissediyorum.					
6)	Okulum sıklıkla bana dışlanmış olduğumu hissettirir.					
<b>AŞAĞIDAKİ İFADELERE HANGİ DÜZEYDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.</b>						

1)	Öğretmenliğimin geri kalan yıllarını bu okulda geçirmekten çok mutlu olacağım.					
2)	Okul dışındaki insanlarla okulumu tartışmaktan hoşlanıyorum.					
3)	Gerçekten okulumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
4)	Bu okula olduğum kadar başka okullara da kolayca mensup olabileceğimi düşünüyorum.					
5)	Okulumun bir parçası olarak kendimi hissetmiyorum.					
6)	Okulumda duygusal olarak kendimi bağlı hissetmiyorum.					
7)	Bu okul benim için özel bir anlama sahiptir.					
8)	Okulumda ait olmanın güçlü bir duygusunu kendimde hissetmiyorum.					
<b>AŞAĞIDAKİ İFADELERE HANGİ DÜZEYDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.</b>						
1)	İşimi iyi yaptığımda kendimle ilgili düşüncelerim iyileşir/artar.					
2)	İşimi yaparken büyük bir kişisel tatmin duygusu hissedirim.					
3)	İşimde kötü bir performans gösterdiğimi fark ettiğim zaman kendimi kötü veya mutsuz hissedirim.					
4)	İşimi ne kadar iyi yaptığım çoğunlukla duygularımı hiç bir şekilde etkilemez.					
5)	Bu işi yapan çoğu insan, işini iyi yaptığında büyük bir kişisel tatmin duygusu hisseder.					
6)	Bu işi yapan çoğu insan, işini kötü yaptığını fark ettiği zaman kendini kötü veya mutsuz hisseder.					

## ÖZ GEÇMİŞ

Adı, Soyadı	Selma TİRYAKİ		
Doğum Yeri ve Yılı	Arsin-1987		
Medeni Durumu	Bekar		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce- İyi		
Öğrenim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lisans	2007	2011	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Yüksek Lisans	2013	2017	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (/lar)		Başlama - Ayrılma Yılı	
1.Arsin ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü		2011	2017
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar	VI. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi		
Yayınlar			
Aldığı Ödüller			
Diğer			
İletişim (eposta)	selma198725@hotmail.com		