



T. C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANA BİLİM DALI

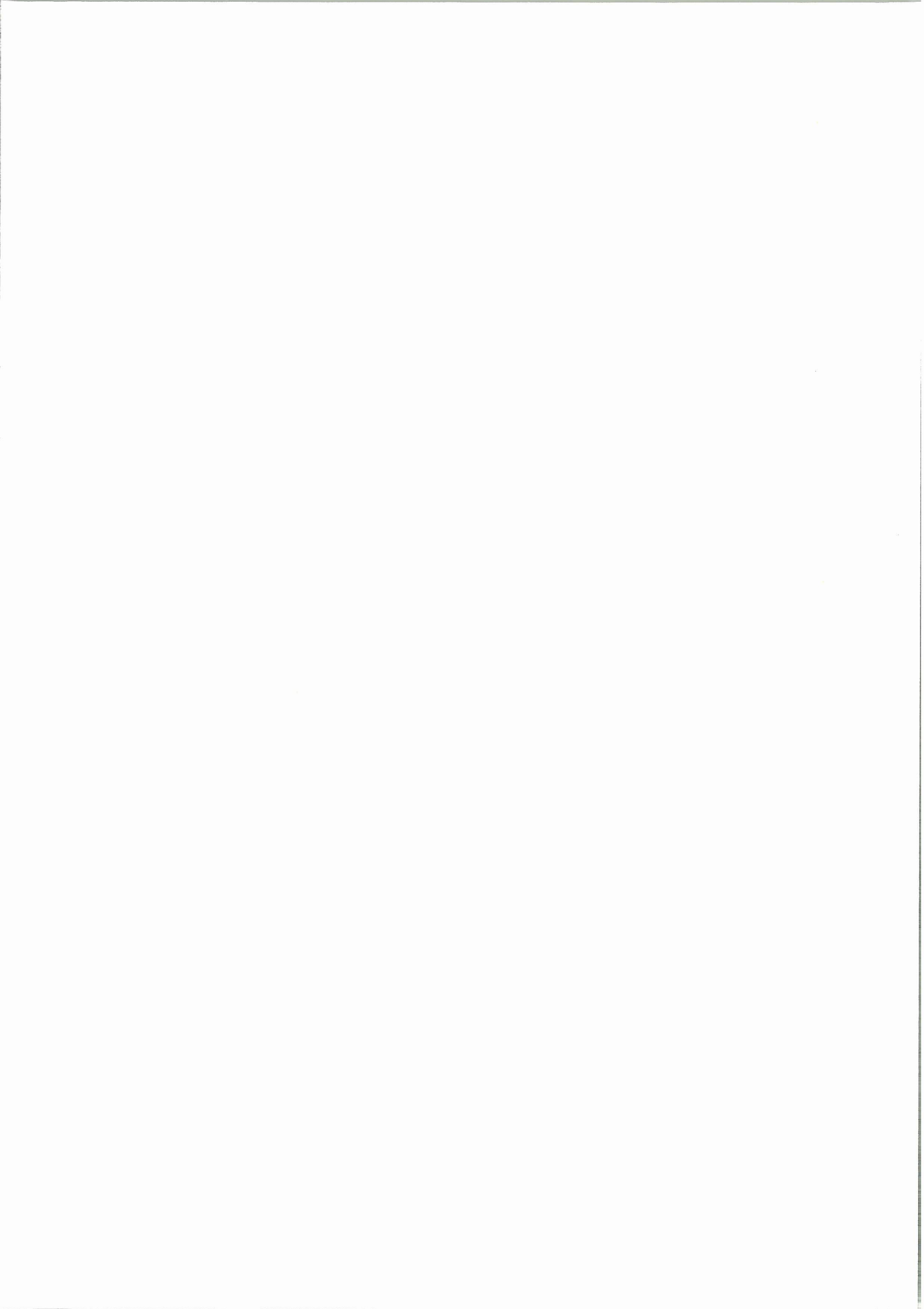
**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL İKLİMİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Işın Özge EROL

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Turgut Gümüş

Ankara-2017



**ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA**

Işın Özge EROL

Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

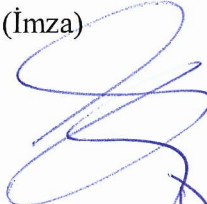
KABUL VE ONAY

Işın Özge Erol tarafından hazırlanan “ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ÖRNEK ÇALIŞMA” başlıklı bu çalışma, ... /... / 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

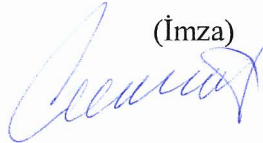
(İmza)


Prof. Dr. Özkan Ünü (Başkan)

(İmza)


Dr. Tugay Güner (Danışman)

(İmza)


Dr. Ramiz Elper (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



(İmza)

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

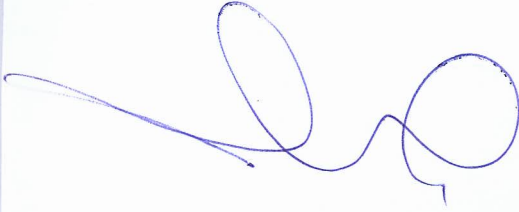
(Enstitü Müdürü)

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

* Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

20.01.2017



Işın Özge EROL

TEŐEKKÜR

Yardımları ve desteği için danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Turgut GÜMÜŞ'e teőekkürlerimi sunarım.

Işın Özge EROL



ÖZET

Günümüzün rekabet koşullarında örgütlerin başarısında çalışanların rolü giderek artmaktadır. Son dönemlerde yapılmış birçok araştırma katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilen örgüt iklimine sahip işletmelerin daha başarılı sonuçlar aldıklarını göstermektedir. Gerçekten, tüm örgüt çalışanlarının davranışları, duyguları ve tutumları, örgüt iklimini meydana getirerek onlarla birlikte kendine özgü bir kimlik oluşturmaktadır.

İşgörenler, ekonomik krizler ve başka birtakım nedenlerle işini kaybetme ve çalıştığı pozisyonun değiştirilmesi endişesi yaşayabilir. Ayrıca dedikoducu, problem çıkarıcı ve sürekli şikayet eden biri olarak algılanma kaygısı da sözkonusu olabilir. Tüm bunlar örgütte hakim olan iklim nedeniyle çalışanın, içinde bulunduğu durumdan memnun olduğu biçiminde algılanmasına neden olabilir. Bunun sonucunda örgütte hakim olan bu iklim, işgörenin gerçek performansını ortaya koymasına engel olabilir.

Türkiye’de sağlık alanında örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanları bakımından örgütsel sessizlik davranışını kırmak, sağlık çalışanları alanına katkı sağlamak ve dikkat çekmek kanımızca gerekli ve önemlidir. Bu nedenle yaptığımız bu çalışma sağlık çalışanlarının sessiz kaldığı konuların, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin sağlık çalışanları açısından algılanmakta olan sonuçlarını ortaya koyma amacındadır.

Bu çalışmada da gösterildiği gibi, işgörenlerin sessiz ve pasif bir tutumda olmaları örgütün gelişim ve değişimini bir şekilde ama çoğunlukla olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle günümüz rekabet koşullarında örgütler yok olma tehlikesiyle bile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Bu çalışmada bireylerin örgüt iklimi algısı ve örgütsel sessizlik algısı araştırılmış ve bu amaçla oluşturulan anket Ankara’daki bir sağlık kuruluşunda uygulanmıştır.

Katılımcıların yaklaşık % 20’lik kısmı örgütsel sessizlik ile ilgili sorularda sıkıntılarını ve sorunlarını ifade ederken çekinmediklerini ve düşüncelerini saklamadıklarını bildirmişlerdir.

Anahtar kelimeler: Örgüt iklimi, örgütsel sessizlik.

ABSTRACT

In today's competitive environment, the role of employees in the success of organizations is steadily increasing. In recent researches it has been observed that the organizations with a climate of organizational governance managed with more participatory management approach are getting more successful results. Indeed, every organizations' employees' behaviors, emotions and attitudes bring together the organizational climate and together they form a unique identity.

Employees can be anxious for the life of their occupation in the organization and the risk of losing their positions due to economic crises and for some other reasons. Additionally, they might think others regarding him or her gossiping, not problem-solving, and a perpetual complainer. All these, due to organizational climate, might be regarded that the employee is happy in the company. As a result, this climate, can prevent the maximum performance of the employee.

Studies on organizational silence in the field of health in Turkey are not sufficient. In this sense, it is necessary and important to break down the behavior of organizational silence, to make a contribution to the workers of the health sector and to gather some attention to the health workers. For this reason, this study is carried out with the aim of understanding the specific subjects of the silent employees of the health sector, the causes of the silence as well as the perceived consequences of the organizational silence of the health workers.

As we tried to show in this study, the silent and passive attitude of the workforce influences the development and change of the organization in a way, but mostly in the negative. For this reason, even in today's competitive conditions, organizations may even face the danger of extinction.

In this study, it is investigated the perceptions of organizational silence and climate of the employees and a related questionnaire prepared for the employees working in a health institution in Ankara.

Approximately 20 % of the participants reported that they did not hesitate and hide their thoughts while expressing their problems and problems with organizational silence.

Key words: Organizational climate, organizational silence.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ.....	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İKLİM.....	3
1.1. ÖRGÜT KAVRAMI	3
1.1.1. Örgütün Tanımı ve Amacı	3
1.1.2. Örgüt, Birey ve Değişim	4
1.1.3. Örgütsel Kişilik	8
1.2. ÖRGÜTSEL İKLİM.....	9
1.2.1. Örgütsel İklimin Önemi ve Tipleri.....	10
1.2.2. Örgütsel İklimle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	12
1.2.3. Örgütsel İklimde Yönetici ve İşgören Davranışları.....	13
1.2.4. Pozitif ve Olumlu Bir Örgüt İklimi Nasıl Sağlanır?.....	15
İKİNCİ BÖLÜM	17
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	17
2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI, TARİHÇESİ VE YAPISAL ANALİZİ.....	17
2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihçesi.....	18
2.1.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses Tanımları.....	20
2.1.3. Formel ve Enformel Yaklaşımlar (Özdeşleşme).....	24
2.1.5. Örgütsel Sessizlik İklimi ve Yönetim - İşgören Uyumu.....	32

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL ANALİZİ.....	33
2.2.1. İletişim Üzerindeki Etki Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim.....	33
2.2.2. İşgören Sessizliğinin Sonuçları	35
2.2.3. Örgütsel Sessizlikle Başa Çıkabilme Yolları	36
2.2.4. Türkiye’de Örgütsel Sessizlik Alanında Yapılmış Çalışmalar	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41
3. BİR ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGULARININ KURULUŞ AMAÇLARIYLA UYUMU.....	41
3.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	41
3.1.1. Örgütsel İklim Ölçeği	41
3.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	42
3.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	42
3.2.1. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	42
3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	44
3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	46
3.4. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	47
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	47
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	48
3.6.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular	48
3.6.2. Frekans Tabloları.....	48
3.6.3. Çalışanların Demografik Değişkenlerine Göre Örgütsel İklim ve Sessizlik Davranışlarının Farklılaşmasını İnceleyen Anova ve T Testleri.....	60
3.6.4. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel İklim ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri için ANOVA Testi.....	62

3.6.5. Bulunduğu Kurumda alıştığı Yıllara Göre rgtsel İklım ve rgtsel Sessizlik lekleri için ANOVA Testi.....	62
3.6.6. Bir Kurumda alıştığı Yıllara Göre rgtsel İklım ve rgtsel Sessizlik lekleri için ANOVA Testi.....	63
3.6.7. Örgütsel İklım leğine İlişkin Soruların Ortalamaları	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
YARARLANILAN KAYNAKLAR	69
ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ ANKETİ.....	75

EKLER

EK-1. Anket Formu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1 Sessizliğin Sınıflandırılması	23
Tablo 2.2. Sessizlik ve Konuşma Tipleri ve Örnekleri	28
Tablo 2.3 İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri	29
Tablo 2.4 Örgütsel Sessizliğin Kaynakları ve Sonuçları	31
Tablo 2.5 Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	37
Tablo 3.1. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Bartlett ve Ki-Kare Testi	43
Tablo 3.2. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	43
Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bartlett ve Ki-Kare Testi.....	44
Tablo 3.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi Sonuçları	45
Tablo 3.5. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ortaya çıkan döndürülmüş faktörler	46
Tablo 3.6. Faktörler Arası Korelasyonlar	46
Tablo 3.7. Demografik Veriler için Betimleyici İstatistikler	48
Tablo 3.8. Yaş Değişkeninin Sıklık Tablosu.....	49
Tablo 3.9. Cinsiyet Değişkeninin Sıklık Tablosu.....	49
Tablo 3.10. Medeni Durum Değişkeninin Sıklık Tablosu	49
Tablo 3.11. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Sıklık Tablosu	49
Tablo 3.12. Toplam Çalışma Süresi Değişkeninin Sıklık Tablosu.....	50
Tablo 3.13. Örgütsel İklim Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	50
Tablo 3.14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı.....	57
Tablo 3.15. Cinsiyet ile İlgili Veriler.....	60
Tablo 3.16. Cinsiyet için Varyans Homojenliği ve t-testi.....	60
Tablo 3.17. Cinsiyet için Varyans Homojenliği ve t-testi.....	61
Tablo 3.18. Yaş grupları için ANOVA Testi	62
Tablo 3.19. Bulunduğu Kurumda Çalıştığı Yıllar için ANOVA Testi.....	62
Tablo 3.20. Bulunduğu Kurumda Çalıştığı Yıllar için ANOVA Testi.....	63
Tablo 3.21. Örgütsel iklim ölçeğinin betimsel istatistikleri.....	64
Tablo 3.22. Örgütsel sessizlik ölçeğinin betimsel istatistikleri.....	65

GİRİŞ

Örgüt belli hedefler gerçekleştirmek için ortak amaçları doğrultusunda bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir yapıdır. Aynı zamanda örgütler toplumların içinde buldukları dinamiklere göre şekil alan kuruluşlardır.

Çağımızda insan kaynaklarının öneminin anlaşılmasıyla beraber multidisipliner bir yapı olarak karşımıza çıkan örgütler, gerek dış dünyaya gerek ise iç dinamikler, bireyler ve toplum bazında uygun stratejiler kullanarak günümüz dünyasına ayak uydurma çabası içindedirler. Örgütlerin çalışma yaşamında ayakta durabilmeleri için güçlü ve sağlam bir insan kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabetin son derece çetin ve acımasız olduğu çalışma yaşamında iyi bir insan kaynağına sahip olmalı, onların içinde buldukları gerek sosyal gerek ise psikolojik koşulları en üst düzeye getirmek, örgütlerin var olabilmesinin tek koşuludur. Bu sayede güçlenen örgütler çalışanlardan da en yüksek verimi alarak geleceğe umutla bakabilirler. Bu bağlamda örgütlerin iklimine içinde bulunduğu psikolojik ortama örgütsel iklim denir.

Örgütteki sosyal çevre, bulunduğu ortamın genel havasını ölçer. Örgütteki iklimin koşulları çalışanların performanslarını dolayısı ile de işyeri verimi etkiler.

Örgütsel iklimin araştırılmasının nedeni, örgütteki verimin artması için çalışan ve işveren davranışlarının düzenlenip, sorunların saptanıp çözüm yollarının aranmasıdır. Örgütsel iklim koşullarını doğru belirlemek, oluşabilecek sıkıntıların üstesinden gelmede önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın bir amacı da örgütlerde çalışanların sessiz kalma halini veya psikolojik sebeplere bağlı sessiz kalma halini incelemektir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışmanın amacı; “Çalışma yaşamında örgütsel iklimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini” değerlendirmektir. Çalışmada örgütsel iklimin önemi, yapılan çalışmaları, örgütsel iklimde yönetici ve işgören davranışları, pozitif ve olumlu bir örgüt iklimi nasıl sağlanır? sorusu açıklanmaya çalışılacak, örgütsel sessizlik kavramı açıklanarak birbirleri ile olan ilişkileri incelenecektir.

Literatür tarandığında çalışanların genellikle “örgütsel sessizlik” üzerine olduğu “örgütsel iklim” alanında yapılmış çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Anket çalışmasında Ankara ilinde bir sağlık kuruluşu seçilmiştir. Kullanılan anket üç

bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular, ikinci kısımda örgütsel iklim ile ilgili sorular, üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ile ilgili sorular bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilir ve geçerli incelenmesi için faktör analizi, güvenirlik analizi yapılmış, örgütsel sessizlik ölçeğine ait faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek için korelasyon analizi yapılmış, demografik sorular için frekans tabloları incelenmiş, çalışanların demografik değişkenlerine göre örgütsel iklim ve sessizlik davranışlarının farklılaşmasını inceleyen Anova ve T Testleri kullanılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL İKLİM

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

1.1.1. Örgütün Tanımı ve Amacı

Örgüt, belli amaçlara ulaşabilmek için bir araya gelmiş kişilerin, karşılıklı olarak işbirliği ve belirli bir eşgüdüm içinde, ortak bir amaca/ amaçlara yönelik çabalarını gerçekleştiren bir yapı ya da organizasyon olarak tanımlanabilir. Örgütlerin,

- biçimsel/ biçimsel olmayan,
- açık/ kapalı ve
- resmi/ resmi olmayan örgütler, ...

ve benzeri şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Aytaç, 2004: s. 19).

Küresel olarak büyüme ve gelişmenin sonucunda farklı çıkar gruplarının beklentilerinin artması ve değişiklik göstermesine bağlı olarak kıt olan kaynaklara ulaşmanın neredeyse olanaksızlaşması, birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları gidermek ve amaçlara ulaşmak ancak ve ancak iyi bir örgüt ile sağlanabilir.

Örgütleri toplumların işleyiş biçimlerini belirleyen temel araçlar olarak niteleyebiliriz. Bu anlamda örgütler toplumların yaşam standartlarında, etkili değişimler sağlayabilecekleri gibi bir toplumu diğer toplumlardan farklılaştıran bir rol de üstlenebilirler (Duran, 2002: s. 12). Bir başka ifadeyle ve kısaca örgüt, belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların birtakım girdileri kullanarak (dış çevreden faydalanarak) hedeflerine ulaşma çabalarını gerçekleştiren bir işbirliği mekanizmasıdır.

Günümüzde örgütler yaşamımızda çok önemli bir rol oynamaktadır. Yaşamımız devlet kuruluşları, sanayi şirketleri, ticari şirketler, okullar, hastaneler, üniversiteler, hapishaneler v.b. kurumlar içinde geçmekte ve giderek bu yapılarca daha fazla bir şekilde çekip çevrilmekteyiz. Bir bakıma modern toplum, bu örgütlerin bir kompleksidir. Örgütler artık öyle gelişmiş bir yapıdadırlar ki; adeta, insan edimi kadar farklı türde ve fazla sayıda örgütten söz edilebilir. Tabi ki örgüt ve örgütlenmenin avantajları da önemlidir ve bu sayede örgütler, insanların her işinin görülmesinde elzem

hale gelerek, yaşamımızın hemen her alanını kapsayacak biçimde yaygınlaşmışlardır. Bireyler artık sadece çalışma saatlerini değil hemen hemen tüm zamanlarını örgütlerle birlikte geçirmektedirler (Aytaç, 2004: s. 190).

Küresel gelişme ve değişme örgütleri derinden etkilemiştir. Günümüz örgütler geçmişteki eski örgütlenme şekillerinden uzaklaşarak yeni yönetim biçimlerini benimsemek durumunda kalmışlardır, çünkü işlerini ve işgörenlerini mekanik, eski yöntemlerle yönetmekte olan örgütler varlıklarını sürdüremedikleri gibi rekabet üstünlüğü de sağlayamamaktadırlar. Gerçekten günümüz örgütleri açısından, işgörenleri demokratik bir anlayışla yönetebilmek çok önemli bir konu haline gelmiştir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 274).

Örgütlerde işgörenlerin yatay ve dikey olarak hareketli kılınması, yani çalışma pozisyonu olarak yer değiştirilebilmeleri, birçok zaman bireylerin hem yaratıcı kalıp hem de kişisel hareket etmelerini zorlaştırmaktadır. Sözkonusu yer değiştirmeler nedeniyle ortaya çıkan yeniden sosyalle etme/olma sorunları bu duruma neden olabilmektedir. Gerçekten, çalışanın sosyalle olduğu kurum ve grubun değerleri, kişi yer değiştirdiğinde yeni kurum veya grubun değerleriyle uyum göstermeyebilir. Bu anlamda örgütsel sosyalleşme, ancak örgütte bulunan yeterince uzun bir süre içinde gerçekleşen bir olgudur (Aytaç, 2004: s. 197).

1.1.2. Örgüt, Birey ve Değişim

Örgüt çok farklı disiplinlerin ortak konusunu meydana getirmektedir. İşletmecilik, kamu yönetimi, yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji vb. farklı disiplinler örgütsel yapıyı, örgütlerin dış çevreyle ilişkilerini, iç mekanizmalarını, taşıdıkları kültür örüntüsü ve değerlerini, kişi ve toplum üzerinde meydana getirdikleri denetimi ve baskıyı çözümlenmeye çalışmaktadır (Aytaç, 2004: s. 190).

Çağımızın yeni yönetim anlayışına baktığımızda başarılı bir örgütün başarısında en önemli faktörün, örgütteki insan kaynağı olduğu genel bir şekilde kabul bulunmaktadır (Erigüç vd., 2014: s. 68).

Çağımızda insan kaynaklarına verilen önem, rekabetin artış göstermesiyle birlikte giderek artmaktadır. Bu anlamda örgüt yönetimleri, çalışanların verimliliklerini ve çalışma yaşamının kalitesini olumsuz etkileyen faktörleri gidermeye çalışmaktadır.

Ancak bu çabalara karşın örgütlerde halen, insan kaynaklı sorunların ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütlerin çalışma konuları ne olursa olsun, varlıklarını sürdürebilmeleri için üreten ve çalışan, yani mesleki anlamda öz yeterliliğe sahip bireylere gereksinimleri vardır. Bu anlamda, mesleki olarak öz yeterliliği bulunduğu inanılan kişinin, örgütsel amaç ve süreçleri ortaya koymada, aynı zamanda, verimli ve etkin olma potansiyelinin bulunduğu düşünülmektedir. Ancak, bu potansiyelin açığa çıkartılması için uygun bir örgütsel iklim bulunmalı ve iş görenler, örgütle ilgili öneri ve görüşlerini net ve açık bir şekilde söyleyebilmelidirler (Kahya, 2015: s. 294).

Günümüz dünyasında örgütlerin çevresel koşulları hızlı değişimler yaşamaktadır. Dünyanın gittikçe küreselleşmesi, geleceğin kestirilememesi ve teknolojinin hızla değişim ve ilerleme içinde bulunması gibi nedenler örgütlerin bilgiye olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Bu anlamda doğru zamanda, doğru bilgiye sahip olan örgütler, rakiplerine göre daha avantajlıdır. Bu bakımdan bilgi yönetimi, etkinliği geliştirmek amacıyla örgütte bilginin elde edilmesi, aktarımı ve kullanımı için uygun stratejiyi geliştirmeyi amaçlamaktadır (Doğan ve Altunoğlu, 2014: s. 42).

Bir örgütün başarılı olmasını sağlamada en önemli faktör, o örgütün insan kaynağıdır. Farklı yaklaşımlarla günümüzde, çalışanların hem örgüte hem bireyin kendilerine katkı sağlayacakları modeller ve yöntemler üzerinde çalışılmaktadır (Erigüç vd, 2014: s.62).

Günümüzdeki üretim süreçlerinde artık bazı farklı üretim araçlarını ön plana çıkarmak gerekmektedir. Örgütün insani yönünü ifade etmekte olan bu yeni üretim araçları tüm boyutlarıyla beşeri sermayeyi göstermektedir Bilgi ekonomisinin ve küreselleşmenin her geçen gün artan etkileri hissedilirken, günümüzde işletmecilik alanında birçok anlayış ve kavramın yeniden ortaya çıkması ve eski kavramların yeniden tanımlanması söz konusudur (Paksoy ve Özbezek, 2013: s. 294).

Bu süreç ilerlerken beşeri sermaye de, uygulamacılar ve akademisyenler tarafından ilgi odağı haline gelen bir konu olmuştur. Bir başka deyişle hizmet, ürün ve pazarların farklılaştığı, rekabetin arttığı ve bilginin çok önemli bir güç haline geldiği iş dünyasında örgütler açısından örgüte değer ve farklılık katan beşeri sermaye dikkatleri üzerine çekmektedir. Çünkü bakıldığında, örgütler çalışanlarında mevcut bilgilerin, deneyim ve

yeteneklerin değerini algılayıp, bunu örgütsel yenilenme ve yenilik sürecinde temel kaynak olarak görmekte-dirler.

Bilgi üretiminde bulunabilmeleri için örgütlerin ilk olarak önem vermeleri gereken konu çalışanlarıdır. Bununla birlikte, ortaya çıkan problemler bizzat çalışanların yapmakta oldukları işlerle ilgiliyse, yönetim olarak mutlaka çalışanların sesine kulak vermeleri gerekli olmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: s. 257-258).

Örgütlerdeki çalışanların yaratıcılık, değişim, yenilik ve üretkenlik gibi, örgütlerin başarısında büyük role sahip etkenlerin önemli bir kaynağı olduğu düşünölmektedir. Yenilik ve dönüşümün işgörenlerde başladığını görebilmekte olan yöneticiler her basamaktaki çalışanı eyleme geçirmenin yollarını araştırarak, bu sayede yönetimi altında bulunan birimlerin daha sağlam adımlarla yarınlara yürüyebilmesini sağlayabilmektedirler. Bununla birlikte kişilerin yaratıcılık yeteneklerinin güçlenmesi kişilere, toplumlara ve organizasyonlara birçok katkı daha sağlayacaktır. Bu nedenle örgütlerde kişisel yaratıcılığı engelleyen ve teşvik eden uygulamaların ortaya çıkarılarak gerekli önlemlerin alınması elzem olmaktadır (Akyüz, 2015: s. 207).

Bu sözünü ettiğimiz önlemler alınmadığında, örgüte yeni giren bir çalışanın içinde yer aldığı bu süreçte algıladığı olumsuzlukları ya da aksaklıkları, örgütün genel düşünce ikliminden bağımsız olarak söylemesi zor olacak ve bu süreçle çalışan, sessiz kalmayı seçecektir (Alparslan, 2010: s. 29).

Örgütler, meydana getirdikleri örgütsel iklim ve kültür kalıplarıyla, iş görenlerin örgüt kaynaklı özel bir yapı kazanmalarına neden olurlar. Bu anlamda bireyler, örgütsel iklime uygun tavır ve tutumları, yeni eğilimleri, alışkanlıkları, yönelimleri kazanmaktadırlar. Örgütler, bu eğilimlerin katı bir şekilde kodlanmasında belirleyici olmaktadır. Bu tavır ve duruş tercihleri sosyal/bireysel etkenlere de açıklık gösterirken, katı örgüt yapılarında sosyal/bireysel etkenler baskılanarak tek biçimli duruşlar ortaya çıkabilmektedir. Ancak sonuç olarak örgütler esnek veya katı yapıda olsunlar, he durumda üyelerin bireysel yapılarını ve tavırlarını şekillendirmede, “örgüt insanı” yapmada önemli bir işlev ve olanağa sahiptir (Aytaç, 2004: s. 202-203).

Bu çerçeve içinde bürokratik sistemler, sosyal/insani ilişkilere kapalı, anonim ve nesnel bir eşgüdüm/işbirliği alt tabanı üzerinden etkinliği yakalamaya yönelmişlerdir. Bu nedenle örgüt içindeki iletişim kanalları kapalı kalmakta; doğru bilginin, doğru

zamanda, doğru yerlere iletilmesi etkin olarak gerçekleşmemekte ve böylelikle etkin olmayan karar verme süreçleri ortaya çıkmaktadır (Alparslan, 2010: s. 32-33).

Örgütler ne denli katı, biçimsel, kuralcı, rasyonel ve ilkesel olarak düzenlenirse düzenlensin, üyelerinin karakter ve davranışlarını bir bütün olarak belirleyemezler. Çünkü insanı belirleyen sadece iş ortamı olmayıp, aynı zamanda ve büyük ölçüde, onu kuşatan kişisel gruplar ve bir toplumsal ilişkiler spektrumudur. Bir başka ifadeyle, kişinin davranış yapısı önemli ölçüde temel toplumsal belirleyicilerden oluşmaktadır. Ancak, kendini yeterince geliştirmemiş örgütlerin otoriter ve katı dokuları, zamanla biçimsel olarak örgütte baskın davranış kalıplarının yer etmesine ve kurumlaşmasına yol açmaktadır (Aytaç, 2004: s. 190).

Günümüzde işçi işveren ilişkileri, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde söz konusu olan ekonomik ve sosyal gelişimlerle birlikte önemli değişiklikler kazanmıştır. Burada önemli bir neden, bilişim teknolojilerinin hızla gelişim göstermesidir. Günlük hayatı etkileyen bu teknolojiler örgütleri de bir şekilde değişime yöneltmektedir. Teknolojik yeniliklerle birlikte küreselleşme süreci ve her türlü pazar boyutlarının hızla gelişmesi örgütleri, ayakta kalabilmeleri için yeni yolları bulmaya yönlendirmiştir. Bu nedenle küreselleşmeye ayak uydurma zorunluluğu, örgütleri yeni düzenlemeler yapmaya yöneltmiştir (Paksoy, 2013: s. 293).

Günümüzde örgütler, gelişen uzmanlaşma ve işbölümünün bir türevi olarak ortaya çıkmış olmakla birlikte, artık yalnızca kendi amaçları doğrultusunda değil, birtakım sosyal amaçlar için de etkinlikte bulunmaktadırlar. Böylece bu durum, birçok toplumsal fonksiyonun da örgüt içinde yapılanmasına olanak sağlamıştır. Modern örgütler, birçok toplumsal ihtiyaca da cevap vermeyi görev edinmektedirler. Planlı bir şekilde kurulup gelişen ve belirlenmiş amaçlara yönelik olarak çalışan örgütler, yakından bakıldığında, birtakım kendi içinde tutarlı ilişkilere, kuralcılığa, rasyonaliteye, dakikliğe, hiyerarşiye, yasallığa, gayrişahsiliğe vb. kriterlere göre işlemektedir. Böyle katı düzenlemelerden ötürü bu örgütler, kendi içlerinde gayriresmi gruplar oluşmasına açık hale gelmektedirler. Böylece örgütlerin bu katı rasyonel yapılanmasına tepki şeklinde ortaya çıkan bu gayriresmi gruplaşma, örgütte yeni oluşumlara neden olmaktadır (Aytaç, 2004: s. 190).

Örgütler yapıları itibariyle organik yapıya ulaştıkça ve bilgi odaklı hale geldikçe örgüt performansı artacaktır. Organik yapıya sahip olan örgütler esnek bir işlevselliğe sahip olduklarından faaliyetlerini verimli ve etkin olarak yürütebilirler. Bu örgütler için doğru bilgilere ulaşmak ve kullanmak daha kolay olmakta, çevreye uyum sağlanmakta ve böylece performans da artmaktadır. Yapılan bir çalışmada ortaya çıkarılan bulgular incelendiğinde, sivil toplum kuruluşlarında bilgi odaklılık ve organik yapı olduğunda, bu kuruluşların performansının artış gösterdiği anlaşılmıştır. Çevresinde olan değişimlere adapte olan sivil toplum kuruluşları üyelerine ve hedef kitlelerine daha iyi hizmet verebilmektedirler (Doğan ve Altunoğlu, 2014: s. 51).

1.1.3. Örgütsel Kişilik

Örgütler üyelerinin kişilikleri üzerinde derin izler bırakabilirler. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında üyelerin örgüte tam olarak uyumlu olması ve kendi sosyal ve öznel taraflarını örgüt potasında eritmeleri beklenilmektedir. Bu nedenle örgütler, bazen iş görenler üzerinde zorlama ve baskıya varan müdahalelerde bulunmaktadır. Çalışanlar, çalışma sürecine uyumlanmak için örgütsel etik ölçülere ve kurallara uymak zorundadır. Ancak bu zorunluluk, bireyüstünde çoğunlukla bir baskıya dönüşebilmektedir. Birey örgütte genellikle kurallara uyan, rıza gösteren, itaat eden bir tavır gösterir. Böylece bu özelliklere uyum gösteren bireyin normal, sağlıklı insan muamelesi görmesi söz konusu olur; yükseltmesi yapılır, ödüllendirilir. Örgütsel kişiliğin meydana gelme sürecinde ödül ve cezaların önemli rolü olmakta ve ödül arttıkça, örgütsel hedeflerin içselleştirmesi ve gerçekleştirilmesi daha olanaklı hale gelmektedir. Ceza aracı kullanıldığında ise, örgütsel kriterlere uyumu sağlanabilir ancak, cezayla birlikte, örgütsel hedeflere düşmanlıklar da ortaya çıkabilir. Bu durum, kişinin, örgüte yabancılaşmasına, örgütsel hedeflere karşı bir tavır takınmasına kadar gidebilir (Aytaç, 2004: s. 201).

1.2. ÖRGÜTSEL İKLİM

Örgüt iklimi teriminin kullanılması ve örgütsel araştırmalarda işlenmeye başlanması 1960’larda gerçekleşmiştir. Bu kavram Lewinian tarafından literatüre girmiş olup Lewinian teorisini oluşturmaktadır. Bu teori ise davranışların insanların ürünü olarak ortaya çıktığını ve geliştiğini incelemektedir (Halis ve Yaşar, 2008: s. 103).

Örgüt iklimi birçok benzer kavramla karıştırılmaktadır. Bu kavramlara bakıldığında birbirlerini tamamlayan nitelikte olmalarına karşın, temel olarak farklı anlamlara ve özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu anlamda örgüt kültürü ve psikolojik iklim kavramları karşımıza çıkmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 110).

Genel olarak örgüt iklimi kavramı çalışma ortamı ve çevresiyle ilgilidir. Endüstri işletmelerine baktığımızda örgüt iklimi örgütteki psikolojiyle ilgili temel bir kavramdır. Personelin azimli çalışması yüksek performans gösterip üretimin artmasını sağlar ve böylece çalışma koşullarındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi olanaklı hale gelebilmektedir (Arslan, 2004: s. 206). Böylece geniş şekilde kullanılan örgütsel iklim ve örgütsel iklime bağlı terimler, sıkıntılı örgütte durumlarla karşılaşıldığında yarar sağlayabilmektedir (Durmuş, 1998: s. 7).

Karadağ ve arkadaşlarıysa örgüt iklimini “bir örgütü bir başka örgütten ayıran ve çalışan personel tarafından algılanan, çalışılan örgütün değerleri ve özellikleriyle ifade edilebilen, devamlılık gösteren özelliklerdir.” şeklinde tanımlayarak, örgütsel iklimin aynı zamanda, bütün örgütsel işleri yakından etkilediğini de düşündürmektedirler. Bir başka deyişle örgütsel iklim örgütün kazanç, üretim, iş tatmini ve moral düzeyini etkilediğinden örgüt hedeflerine ulaşmada belirleyici bir konumdadır. Bu nedenle örgütler, başarı ve tatmin açısından örgüt iklimini, koymuş oldukları hedeflere ulaşmada ve örgüt geliştirmede itici güç olarak kullanmaktadırlar. Huzur ve güven ortamını da beraberinde getiren ve yaratıcı ve yenilikçi gücü ön planda tutmayı amaçlayan örgüt iklimi, hem çalışanlara hem de örgüte gerçekten yarar sağlamaktadır (Karadağ vd, 2008: s. 63).

İklim, çalışan personelin örgütün bir tür “artifakt”larına bağlı olarak çalışmasıdır. Başka bir anlatımla örgüt iklimi, çalışan personelin örgüt kültürüne yönelik olarak ortak algılamalarını yansıtır. Örgüt iklimi aslında, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak zorunda değil, çalışan personelin çevresine karşı hissedebileceği bir olgudur. Bu

bakımdan iklim, işgörenlerin davranışlarını ve aynı zamanda da tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Deneysel ve dış gözlemlere dayanan örgüt iklimi böylece, çalışanların hem davranışsal hem de tutumsal özellikleri yansıtmaktadır. Bu sayede örgüt iklimi grup üyelerinin, örgütsel yapının özellikleriyle ilgili bireysel algı ve doyum düzeyleri hakkında da bilgi vermektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011: s. 174).

1.2.1. Örgütsel İklimin Önemi ve Tipleri

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyon ve moral düzeylerini yükselterek; örgütsel bağlılık düzeyinin iyileşmesine katkı sağlayarak; iş gücünün ve dolayısıyla da işletmenin verimliliğini yükseltmekte ve böylelikle üstün örgüt performansı sağlayarak, sürdürülebilir başarının yolunu açmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 115-116).

Araştırmacılar, örgüt iklimini incelerken, farklı noktalara ağırlık vermişlerdir. Bu noktalar, bireysel algılama, psikolojik iklim, iklim uyumsuzluğu ve iş doyumunu olarak sıralanabilir. Örgüt iklimi üzerine özellikle yabancı yazarlar, çalışmalarında hastaneleri, bankaları, sigorta şirketlerini, eğitim kurumlarını, üniversiteleri ve özel şirketleri örnek olarak incelemişlerdir (Arslan, 2004: s. 204).

Örgüt iklimiyle ilgili algılamaları inceleyen araştırmalar örgütlerde, günümüz dünyasında değişim olgusunun süreklilik elde etmesiyle birlikte, yönetsel alanda toplam kalite yönetimi, küresel yönetim ve yalın yönetim gibi yönetim teknikleriyle birlikte kullanmaya başlanmıştır (Bilir, 2005: s. 4).

Bir örgütte örgütün üyeleri, yönetsel sistem, grup yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Bunlar örgütlerdeki bilişim ağını, yönetsel sistem iş bölümünü, sorumluluk ve yetki dağılımını göstermektedir. Örgüt boyutlarında kullanılan grupların sayısı, üyelerin statü ve görevlerine uygun olarak gelişen ilişkilerin sonucunda meydana gelen gruplaşmaları göstermektedir ve bu gruplar farklı özelliklere sahip olabilmektedirler. Bununla birlikte örgütler, aynı zamanda sosyo-psikolojik, örgütsel özellikleri bulunan kişilerin toplamı şeklinde de karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutta üyelerin eğitim seviyeleri, kökenleri, tutumları, kişilikleri ve beklentileri gibi özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir (Bilir, 2005: s. 60).

Tıpkı örgüt kültüründe olduğu gibi örgütsel iklim de örgütlerin kendilerine has niteliklerini anlatır. Bu kendine özgünlük, aynı örgütün farklı departmanlarında da olabilir. Örgüt ikliminin diğer niteliklerinden birisi de örgütün biçimsel yapısına

benzemeyişi ve informal özelliğe sahip olmasıdır. Çalışanlar örgütün görünen yapısını benzer niteliklerde görmesine rağmen, örgüte psikolojik yapı bakımından baktıklarında iklimde, örgütteki çalışan kişi sayısı kadar farklılık olabilir (Tutar ve Altınöz: 2010, s. 197).

Örgüt bilimciler araştırmalarında, örgüt iklimi tiplerini farklı şekillerde sınıflandırmıştır. Halpin ve Croft bu konudaki çalışmalarında okullarda altı farklı şekilde örgüt iklimi ortaya koymuşlardır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Halpin ve Croft'tan aktaran Varol, 1989: s. 217).

- **Açık iklim:** İşgörenlerin ve yöneticilerin uyum içinde bulunduğu bu iklimde, örgüt bünyesindeki tartışma ve çekişmeler en düşük seviyededir. Çalışanlar dostça olan ilişkilerinden memnundurlar, fakat fazla samimi olma ihtiyacı göstermezler. İşgörenlerin iş tatmini yüksek görülmektedir. İşgörenler ve yöneticiler kendi işletmeleriyle gurur duymaktadırlar.
- **Bağımsız İklim:** İş görenlerin morali açık iklimdeki kadar yüksek sayılabilecek seviyededir. Burada sosyal doyum sosyal ihtiyaçları ön plana çıkarmaktadır. Örgüt içinde küçük baskı grupları yer almaktadır fakat bu, grupla uyumlu çalışmaya engel olmamaktadır.
- **Kontrollü İklim:** Bu iklim tipinde görev, odak noktadır. Çalışanların morali açık iklim nazaran düşüktür. İşgörenler dostça ilişkiler kurmazlar. İlgi ve yardımlaşma son derece düşük seviyededir. Yönetici “emredici ve etkili” olarak nitelendirilmektedir.
- **Samimi İklim:** Hem yönetici hem de işgörenler arkadaşça ilişki kurarlar. Sosyal ihtiyaçların giderilmesi ön plandadır. Çalışanların morali orta seviyededir. Yönetici işgörenleriyle mutlu bir aile olduklarını ortaya koymaya çalışmaktadır.
- **Babaerkil İklim:** Yönetici burada hem işgörenleri kontrol altında tutmak, hem de sosyal ihtiyaçlarını temin etmek ister, fakat her iki durumda da yeterince başarı sağlayamaz. Aşağıdaki kapalı iklim tipine benzerlik göstermektedir. Çalışanlar uyumlu değildir ve arkadaşlık ilişkileri kurulamaz. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünmekte ve böylece her yerde izleyici ve kontrolcü olarak yer almaktadır.

- **Kapalı İklim:** Bu iklim tipinde, örgüt bünyesinde yüksek seviyede tartışma ve çatışma bulunmaktadır. Buna ek olarak çalışanların morali, iş doyumu ve işgörenler arasındaki samimiyet düşük seviyededir. Yönetici emredici konumdadır ve iş görenlerin başarı göstermesi için kolaylık sağlanmamaktadır. Bu tip iklim tipinde verimlilik vurgusu yüksek fakat uygulamaya bakıldığında verim oldukça düşüktür (Halis ve Uğurlu, 2008: S. 106-107)

1.2.2. Örgütsel İklimle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgüt ikliminde şimdiye kadar yapılmış olan çalışmaların amacı, örgütsel davranışların belli amaçlara yönelik olarak belirlenmesi ve örgüt çalışanlarının örgütsel davranışlarına sebep olan unsurların saptanmasıdır. İki yönlü bir kavram olan örgüt iklimi örgütsel özelliklere göre bireysel algılamadan daha çok önem verilir. Örgütsel yapı, ücret, disiplin düzeni, çatışma gibi öğeler örgüt ikliminin oluşmasında etkilidir. Ancak, örgüt iklimi, örgütteki personelin örgütsel davranışına etkide bulunmaktadır (Arslan, 2004: s. 212).

Her örgüt zaman içinde kendine özgü bir kişilik geliştirir ve geliştirmiş olduğu bu kişilikle de örgüte yani katılan çalışanları ve çevrelerini etkiler. Böylece örgüt iklimi, kişiliklerin, işin gereklerinin, örgütün yapı ve amaçlarının birbirini etkilemesiyle oluşmaktadır (Dönmez ve Korkmaz: 2011 s. 174).

Örgüt iklimini çalışanların duyguları, tutumları ve davranışları inşa ettiği gibi, çalışanlar da duyguları, tutumları ve davranışları yönünden örgüt iklimini oluştururlar. Bu bakımdan söz konusu iki unsur arasında karşılıklı bir etkileşimden söz edilebilir (Eröz, 2014: s. 202).

Öte yandan örgüt ikliminin iş görenler açısından farklı algılanması da olağandır, çünkü bu anlamda algılar genellikle olanı değil, örgüt ikliminin anlaşılma biçimini gösterir. Algılamanın gerçek durumdan farklı olması, olanı anlamak ve anlaşılma yönünden algıların iyi yönetilmesi gereğini göstermektedir. Örgütsel iklim algılanmasında bütün çalışanlar aynı örgütsel çevre içinde olsalar da örgütsel iklim algılamaları değişiklik gösterebilir. Buna örnek olarak şu söylenebilir: Nasıl aynı nehirde yıkanmak, aynı suda yıkanmak anlamına gelmeyebilecekse, aynı örgütsel atmosferde bulunmak da, örgütsel iklimin benzer biçimde algılanacağını gösteremeyebilir. Bu nedenle örgütsel iklim

algısının farklı olması, sözü edilen algının yönetilmesi gerekliliğini açıkça göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: s. 196).

1.2.3. Örgütsel İklimde Yönetici ve İşgören Davranışları

Bireysel güçle algılanan örgüt iklimi, personelin davranışları üzerinde birincil derecede etkili olmaktadır. Biçimsel örgüt çevresi, hiyerarşik pozisyon, kararlara katılma durumu, dış çevre karşısındaki örgütün yönetim felsefesi ve algılanan bireysel güçle beraber örgütün iklim tipi de, çalışanın davranışlarını düzenlemektedir (Arslan, 2004: s. 213)

İşletmelerde çalışanın değerleri, inanışları, düşünceleri, ruh halleri, tutumları ve kişilik özellikleri de örgütsel kültür ve iklimi etkilemektedir. Çalışan personelin kişilik özellikleri de onun hangi durumlarda aktif veya pasif olabileceğini ve kendisini ne zaman ve nerede bağlı bulunduğu örgüte ve çalışanlarına anlatması gerektiğini belirlemektedir (Alparslan, 2010: s. 30).

İklim aynı zamanda, zamana bağlı kalmayıp, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Gerçekten örgüt iklimi örgüt içindeki kuralların, politikaların ve de yönetim biçiminin bir sonucu olarak doğmuştur. Bir başka deyişle iklim, iş çevresinin o örgüte bağlı unsurlarıdır. Bu unsurlar örgütün işgörenlerine, sosyal ve işlevsel ortamına yönelik tavrıyla değerlendirilmektedir (Karadağ ve ark, 2008: s. 64).

İşgören için örgütlerde farklı örgütsel iklim algılamalarına neden olan farklı yönetsel anlayışlar “demokratik ya da otoriter,” “destekleyici ya da engelleyici,” veya “güven veren ya da güvenilmez” olarak nitelendirilir. Öte yandan çalışanların, örgütün psikolojik atmosferine yönelik algı benzerliği örgütsel iklimi belirleyen ana faktördür. Bu adı geçen benzerlikler, bir örgüt iklimini bir diğerinden ayıran nitelikleri oluşturur. Dolayısıyla bu da, her örgütün kendine has iklim ya da psikolojik atmosfere sahip olduğunu gösterir (Tutar ve Altınöz, 2010: s. 196-197). Bu nedenle bireylerin daha başarılı olabilmesi yönünden örgüt ortamı önemlidir. Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarında, iletişimlerinde ve liderlikte büyük rol oynamaktadır (Durmuş, 1998: s. 7)

Gerçekten, bir örgütte meydana gelen örgütsel sessizliğin, tıpkı bir iklim gibi, örgütü hakimiyeti altına alarak bu iklimi algılamakta olan çalışanların örgütle ilgili faaliyetleri konusunda sessiz kalabilecekleri rahatlıkla söylenebilir. Kanımızca üst yönetim bu iklimin oluşturulmasında en temel faktördür. Bundan sonra etkili olabilecek diğer

faktörler bölüm/birim yöneticileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik insan kaynakları literatürü incelendiğinde, “hat yönetici/birim yönetici (*line manager*)” şeklinde ifade edilen bu yöneticilerin, çalışanlarla daha fazla yüz yüze iletişim kurmuş olmaları, çalışanların sessiz kalmalarındaki etkilerini fazlaca artırmaktadır. Bu nedenle bir örgütte şeffaf bir yapının yer alması, iletişim yollarının açık olması, bilgi akışının doğru ve sürekli olması çalışanın örgütsel faaliyetlere katılımını artıran bir etkiye sahiptir (Alparslan, 2010: s. 96).

Bir örgütün üst yöneticileri, örgütün gerek fiziksel gerekse mali unsurları ile birlikte psikolojik iklimini de organize etmek durumundadırlar. Bu konu üzerinde yapılmış araştırmalarda örgütsel iklim algısıyla birlikte işgörenlerin performans algıları arasında bir bağ olduğu, bu nedenle örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi örgütün psikolojik ortamının, çalışanların başarı güdüsü, iş doyumunu ve performans algılamalarını iyi yönde etkileyecek önlemlerinin önceden kestirilmesi gerektiği vurgulanmalıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: s. 215).

Bireyler toplumsal hayatın başlarında düşmana ve doğaya karşı korunmak ve güç birliği sağlamak için biraya gelerek işbirliği içinde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bunu gerçekleştirmek için insanlar zamanla sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi amaçların gerçekleştirilmesi için farklı alanlarda örgütler meydana getirmişlerdir. Tarihe baktığımızda örgütler, en eski devirlerden bu güne insanlığa hizmet etmekte olan ve 20. yüzyılın ikinci yarısında insanlığın hayal etmekte olduğu Aya ulaşma amacının gerçekleşmesinde rol aldığı gibi, bu süreçten sonra insanlık için dönüm noktası haline gelen genetik çözümlere de önemli rol oynayacaktır (Bilir, 2005: s. 5).

Yapılan örgüt iklimi araştırmaları göstermektedir ki yöneticiler, anketler yoluyla işgörenlerin problemleri, politika ve uygulamaları ve örgüt yönetimi hakkındaki fikirlerini anlamaya çalışmaktadır. Sınırlı bir zamana sahip olan yöneticiler bu yolla çalışanlarıyla iletişim kurmakta, örgütteki sorunların farkına vararak bunları çözme fırsatı yaratmaktadır. Kanımızca da örgüt iklimi, bireysel ve örgütsel performansın ortaya konmasında olumlu şekilde yapılandırılması gereken bir araç ve alandır (Çekmecelioğlu, 2006: s. 300).

Bu nedenle örgütteki yöneticiler, katılımcı ve demokratik yönetim biçimini önemsemeli, belirlenmiş iş tanımlarına uyan liderlik tarzı ve yönetsel davranış biçimlerini,

kurumlardaki kurumsal iklimin daha iyi şartlara getirilebilmesi için kullanılmalıdır. Örgütsel ve bireysel amaçların aynı yönde ilerlemesi sağlanmalıdır. İş tanımı örgütlerde tam ve net olarak oluşturulmalı ve kişilere anlatılmalıdır. Personelin hem karar alma sürecinde söz sahibi olmalarına hem de kendilerini ifade etmelerine izin verilmelidir. Bunun yanında örgüt içinde kuşkusuz, kişisel gelişim ve kariyer geliştirme olanakları da oluşturulmalıdır (Tiryaki ve Bahçecik, 2014: s. 13-14).

1.2.4. Pozitif ve Olumlu Bir Örgüt İklimi Nasıl Sağlanır?

Örgütsel hayatta önemli bir yaklaşım olan çalışanların katılımı, çalışanların pozitif algılamalarını yükseltmek ve örgütsel etkinliği artırmak için önemli bir konudur. 'Eğer işgörenler kendilerini ilgilendiren konular üzerinde bilgilendirilirse, birlikte iş yapma becerileri geliştirilirse ve kendi işleri üzerinde karar vermelerine izin verilirse, bu hem kişinin hem de örgütün faydasına olur' görüşü, pek çok yönetici ve akademisyen tarafından kabul görmektedir. Diğer yandan işgörelere yeterli bilgi ve diğer iş görenlerle paylaşabilecekleri işler verilmez ve kararlara katılımları sağlanamazsa, işgörelenden yaptıkları işleri doyurucu şekilde ortaya koymaları beklenemez. Örgütteki işgörelerin katılım düzeylerinin algılanması ve bunu etkilemekte olan etkenler, yöneticiler ve araştırmacılar için dikkate değer bir önem taşımaktadır (Bilir, 2005: s. 41).

Örgütlerin pozitif bir örgüt iklimi ortaya koyabilmeleri için şu öneriler sıralanabilir: (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 106-107).

- Örgüt ikliminin pozitif olabilmesi için örgütteki ilişkilerin revize edilmesi, böylece ilişkilerin samimiyet, güven, itibar ve saygıya dayalı gerçekleşmesine önem verilmelidir,
- Örgütün ılımlı bir klime sahip olması her şeyden önce örgüt kültürünün varlığı ve üyelerince benimsenmesine bağlıdır. Bu manada işletmeler örgüt kültürlerini geliştirmeleri ve korumaları gerekmektedir,
- Örgütteki ödül ve destek sistemi irdelenmeli, objektif bir şekilde, performansa dayalı hale getirilmelidir,
- Örgüt içindeki iş görenlerin kendi öz yeteneklerini kullanacakları, deneyim ve bilgilerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratılarak, risk almaları desteklenmeli ve yetki devredilmelidir.

- İş görenlere biz duygusu verilerek, amaç ve hedeflerde işbirliği sağlanmalı, böylelikle örgütsel bağlılık oluşturulmalıdır.

Örgüt iklimi içinde olumlu algılar oluşturmak, çalışan personelin birbirine güvenmesi, yöneticiler tarafından gösterilen motive edici davranışlar oluşturulması, ödül sisteminin ve çalışanların birbirine olan samimiyetleriyle oluşurken; gerginlik, çatışma, tehdit, baskı ve mobbing ise çalışanlarda olumsuz algılara sebep olmaktadır. Bu durumlarda çalışanlar psikolojik açıdan farklı tutum ve davranışlar göstermekte ve bunun asıl sebebi de her çalışanın etki eşiğinin farklılık göstermesidir. Bununla beraber çalışanların etkilenme eşiği farklılık gösterse de, psikolojik sorunların tümüyle önüne geçilememektedir (Uysal ve Aydemir, 2014: s. 1558).

Örgüt ikliminde yaratıcılığı etkilemekte olan dört önemli unsur vardır: takım desteği, örgütsel cesaretlendirme, işin iddialı olması ve yönetimin desteği. Örgüt iklimiyle ilgili araştırmalarda, örgüt iklimi anketleri çalışanların problemlerini, örgüt yönetimi, taktik ve pratiğe geçirmedeki düşünme aracı olarak kullanılmaktadır. Böylelikle sınırlı vakti olan yöneticiler, çalışan personelle iletişim kurmakta ve örgütte oluşmuş olan sorunları çözme fırsatına sahip olmaktadır. İşte bu nedenle iklim araştırmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgüt iklimi pozitif yönde geliştirilmesi gereken bir araç olmakla birlikte, gerektiğinde bu konuya kişisel ve örgütsel yönden performansı yükseltmek için müdahale edilmelidir (Çekmecelioğlu, 2006: s. 300).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik, bir örgüte bağlı olan kişilerin örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesine, aksaklıkların belirlenmesine, yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulmasına olanak verecek düşünce, fikir ve önerilerin dile getirilmemesi olarak ortaya çıkan bir örgütsel davranış şeklidir. Bu anlamda bireylerin sessiz kalmalarının altında yatan temel nedenleri bilmek, örgüt yöneticileri için oldukça önemlidir. Ancak bunun tam da tersine, çalışanların düşünce, fikir ve önerilerini ifade etmemeleri ve bunun kolektif (ortaklaşa) bir tutum halini alması ve de böylece örgütsel sessizlik ikliminin oluşması pekala mümkündür (Alparslan, 2010: s. 1). İşte bu çalışmamızın bir amacı da işgörenlerin (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, prososyal davranışlar, ilişkileri koruma gibi) sessizlik davranışlarının bireysel bazdaki nedenlerini incelemektir.

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI, TARİHÇESİ VE YAPISAL ANALİZİ

Örgütsel sessizliğin bir tanımı, işgörenlerin farklı düşünce ve fikirlere sahip olmalarına rağmen, genellikle bunu yöneticilerden bilinçli şekilde saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Günümüz modern dünyasında örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de işgörenlerin sahip oldukları yenilikçi, orijinal, farklı fikir ve düşünceler olmuştur. İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri, bu nedenlerin demografik ve kuramsal türler açısından (yaş, akademik unvan, algılanan yönetim biçimi ve yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu) farklı olduğu görülmüştür. Bu durumda örgütsel sessizliğin önlenmesi için çeşitli çözüm önerileri ortaya atılmıştır. Günümüzün dijital çağında örgütlerde insan kaynaklarının, bilgi paylaşımının ve uyumun önemi her geçen gün daha da anlaşılmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi ancak çalışanlarıyla daha iyi bir ilişki içine girmesiyle olmaktadır. Bununla birlikte bazen idareciler, çalışanlarının sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak yönlendirmektedirler. Çalışanların sessiz kalma davranışları eskiden bir uyum göstergesi olarak algılanıyordu. Ancak bugün bir tepki ve geri çekilme olarak algılanmaktadır (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: ss. 257-258).

İşgörenlerin bu tür davranışları, örgütün gelişiminin önünde bir engel veya örgüt gelişimine katkı sağlama şeklinde olumlu ve ya olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların davranışları örgüt faaliyetleri açısından çok önemlidir. Anlaşılan odur ki, çalışanların örgütte yapılan iyileştirmeler veya mevcut problemler hakkındaki düşünce, bilgi ve fikirlerini ifade etmemeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı örgütlerin faaliyetlerine önemli ölçüde etki etmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2014: s. 103).

Alparslan'a göre, örgütsel sessizlik, örgütsel davranış araştırmalarına yakın zamanda konu olmaya başlamış bir olgudur. İş görenlerin işyerleri, sorumlu oldukları işleri ya da örgütün farklı faaliyetleriyle ilgili düşünce, fikir, kaygı ve isteklerini anlatmamaları şeklinde gösterilen bu davranış şekli, örgütlerde çoklukla görülebilmektedir. Örgütlerde sessizliğin bir iklim şekline gelmesinin sonucunda işgörenler farklı nedenlerle de olsa, bir sessizlik davranışları göstereceklerdir. Ancak bu şekilde yeniliği, iyileştirmeyi, aksiliklerin oluşmasını önlemek karar alma mekanizmasının etkin olmamasına da neden olabilmektedir. Bu şartlar altında gösterilen farklı sessizlik davranış durumlarının, örgütte var olan sessizlik ikliminden ayrıca etkilendiğini söylemek de mümkün görünmektedir (Alparslan, 2010: s. ii).

Örgütsel sessizlik kavramı, yerli literatüre henüz yeni girmiş ve üzerinde yok denecek kadar az çalışılmış bir alandır. Bu kavram şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarda araştırmacılar tarafından hak ettiği ilgiyi ve değeri görememiştir. Örgütsel sessizliğin örgütsel performansa dayalı olan bu etkisi, ancak kavramın daha sık çalışılmasıyla geliştirilebileceği öngörülebilir (Alparslan, 2010: s. 96).

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihçesi

Biraz önce de ifade edildiği gibi örgütsel sessizlik, literatürde yer alması bakımından yeni bir kavramdır. Örgütsel sessizlik, genel olarak , “bir örgütte iş görenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak üstlerine açıklamaktan kaçınmaları ve ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri” biçiminde tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmaların 1970’li yıllara dayanmasına karşın, genellikle sanayileşmiş ülkelerde ve özellikle de 21. yüzyılın başlarında yapıldığı görülmektedir. Ülkemizde ise örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar oldukça sınırlı sayıda yer almaktadır (Durak, 2014: s. 89-90).

Araştırmacılarında belirttiği üzere, işgören sessiz kalarak örgütlerine veya idarecilerine mesaj niteliğinde bir tepki veriyorlarsa bu mesajın anlaşılması icap etmektedir. Verilen bu mesajlar, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını veya iş çıktılarını etkileyebilecek seviyeye sahiptir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 259).

Klasik örgüt yapısının aksine, modern ve demokratik örgütlerde çalışanların farklı görüş ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri bir zenginlik olarak görülmüş, örgütsel sessizlik kavramı ise bu kaynağı eriten bir faktör olarak algılanmıştır. Küreselleşmenin getirdiği yenilikçi rekabet ortamında var olmayı sürdürmek isteyen örgütlerin karar alma mekanizmalarında yöneticilerinin belirleyiciliği üzerinde çalışanların görüş ve önerileri zaman içinde etkili olmaya başlamış, böylece yöneticiler çalışan sessizliği kavramının önemini kavramışlardır (Durak, 2014: s. 90).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara serbestçe katılamamaları halinde görülür. Sessizlik durumunda örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkında kaygı ve kişisel olarak rahatsız edici olayları gidermek kolay değildir. Örgütte sürekli olarak susturulan konular “tartışılmaz” terimiyle ifade edilir. Bu konular yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, işgörenin başarısı, alınan kötü haberler, iç çatışmalar ve kişisel nedenlere dayalı sıkıntılardır (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 262).

Altyapısı kültürel olan bazı davranışlar örgütsel sessizlik üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin atasözü ve deyimler geçmişten gelen deneyimleri günümüze aktarma amacı taşıırken; çoğunlukla anlatımlar daha çok genel geçer ifadelerle sınırlı kalmaktadır. Böylece örgüt içinde bazen yanlış değerlendirmeler yapılması sözkonusu olabilmektedir. Örneğin örgütsel sessizlik konusunu değerlendirirken “Söz gümüşse sükût altındır.” gibi bir atasözü sessiz kalmayı öğütleyici nitelikte olup, bu da modern örgüt yapısında zenginlik sayılan, çalışanların farklılıklarını ortaya koyma konusuna pekala ters düşebilmektedir. İşte kültüre dayalı bu tür öğretiler nedeniyle, davranış veya düşünceleri değiştirmek zordur. Örneğin ülkemizde “Etliye sütlüye karışmayacaksın, işini yapacaksın.”, “Erken öten horozun başını keserler.” şeklindeki deyimlerin de, konuşmanın sorun yaratacağıyla ilgili inancın net bir ifadesi olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2007: s. 14).

Yukarıda sözünü ettiğimiz “Söz gümüşse, sükût altındır.” atasözünün başka bir anlatımla kültürel anlamda; sessiz kalmanın, konular hakkında yorum yapmanın

doğru bir davranış göstergesi olduğu; sessizlik, saygılı davranmak, terbiyeli olabilmek, mütevazı olabilmek vb. kelimelerle bağdaştırılarak önemli bir fazilet göstergesi olduğu düşünölmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: s. 116).

Çakıcı'ya göre, yaşadığımız ölkede birçok insanın davranışlarının, toplumda kabul görmenin ve onaylanmanın önemli rol oynadığı ifade edilebilir. Verilen tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme” deyimini de vardır. Bu tür ifadeler bir şekilde kazanmanın yollarından biri olarak görölmektedir (Çakıcı, 2007: s. 154).

Literatürde örgütsel sessizliğe katkıda bulunan, yönetsel inançları destekleyen koşullara da değinilmiştir. Bu şartların en önemlisinin ulusal kültürel normlar olduğu düşünölmektedir. Anca bilindiği üzere bilincimize yerleşmiş bulunan bazı normları düzeltmek çok kolay olmamaktadır. Toplumsal ve kültürel nitelikteki bu normların sessizlik boyutundaki etkisini kabul etmekle beraber, bunun farklı bir çalışma konusu olacak kadar kapsamlı olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2007: s. 155).

Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler olarak yöneticilerin sahip olduğu inanç, birlik, anlaşma ve uzlaşmayı ifade etmektedir. Buna göre örgütsel sessizliğin, dolaylı yönden örgütsel sağlığın bir göstergesi olduğu; bu nedenle farklılık, uyuşmazlık ve örgüt içi çekişmelerden uzak durulması gerektiği de düşünölmektedir. Örgütte sessizlik durumu hakimse “o halde işler yolundadır, herkes her şeyden memnundur” havası hakim olabilir. Yani, örgütiçi farklılıklar bir tür zenginlik olarak görölmeyip, aksine çatışmanın kaynağı olarak görülebilir (Durak, 2014: s. 89).

Kanımızca bu düşünönceye sahip idareciler için farklılık ve yenilik gibi kavramlar örgüt içindeki dirlik ve düzeni altüst eden kavramlar olup, bunların bastırılması ve ortamın “sakin” hale getirilmesi gerekmektedir. Bu yöneticilere göre sözkonusu davranış, tüm idarecilerin otoritelerini korumakta, onları daha güçlü yapmakta ve işlerini fazlasıyla kolaylaştırmaktadır. Klasik yönetim anlayışında çatışma olumsuz olarak algılanırken, modern yönetim anlayışındaysa örgütlerde farklılıklar ve çatışma kaçınılmazdır.

2.1.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses Tanımları

Daha önce de sözünü ettiğimiz örgütsel sessizlik kavramını “çalışanların işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye yönelik olarak düşöncelerini, duygularını ve bilgilerini bilinçli bir şekilde esirgemesi” olarak da ifade edebiliriz. Örgütsel sessizliğin tersi olan örgütsel ses kavramını ise “kurumsal hareketleri etkileyebilmek için çalışanın

görüşlerini gönüllü olarak açıklamasıdır.” şeklinde ortaya koyabiliriz. Örgütsel sesin var olduğu örgütlerde işgörenlerin iş başarılarında görülen yükselmeye, iş tatminlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Gerçekten işgörenler arasında ve yönetimle işgörenler arasında sağlıklı iletişim kurulabilir. Bütün bunların sonucunda da işgörenlerin örgüte olan bağlılığı artarken işgücü devrinin de düştüğü gözlenmektedir. Bu durumla ilgili bir diğer konu ise kurum ve işletmelerin işgörenlerin seslerine kulak verdiklerinde, değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayabildikleri ve de örgütsel öğrenmenin sağlanabildiğidir (Özdemir ve Sarıoğlu 2013: s. 274).

Örgüt iklimi, çalışanların motivasyon ve moral seviyelerini, örgütsel bağlılık düzeylerinin iyileşmesine katkı sağlayarak, işgücü verimliliğini, başka bir anlatımla işletmenin verimliliğini yükseltmekte ve böylelikle üstün bir örgüt performansı ortaya koyarak sürdürülebilir bir başarıyı sağlayabilmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: s. 115-116).

Örgüt iklimini, çalışanların duyguları, tutumları, davranışları inşa ettiği gibi, çalışanlar da duyguları tutumları ve davranışları yönünden örgüt iklimini oluştururlar. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, bu anlamda aralarında karşılıklı bir etkileşimden söz edilebilir (Eröz, 2014: s. 202).

Örgüt iklimi şöyle de tanımlanmaktadır: “Bir örgütü bir başka örgütten ayıran ve çalışan personel tarafından algılanan, çalışılan örgütün değerleri ve özellikleriyle ifade edilebilen, devamlılık gösteren özelliklerdir.” Bu tanıma göre iklimin bütün örgütsel işleri yakından etkilediği düşünülmektedir. Bir başka deyişle iklim örgütün kazanç, üretim, iş tatmini ve moral düzeyini etkilediğinden örgüt hedeflerine ulaşmada belirleyici bir konumdadır. Başarı ve tatmin açısından örgütün koymuş olduğu hedeflere ulaşmada ve örgüt geliştirmede iklim, adeta bir itici güç olarak kullanılmaktadır. Anlaşılan o ki, huzur ve güven ortamını da beraberinde getiren, yaratıcı ve yenilikçi gücü ön planda tutmayı amaçlayan olumlu bir örgüt iklimi, hem çalışanlara hem de örgüte büyük bir yarar sağlamaktadır (Karadağ ve ark., 2008: s. 63).

İklim anketlerini, işgörenlerin sorunlarını öğrenmek, örgütte uygulanan iklim politikaları hakkında bilgi sahibi olmak için kullanan yöneticiler, uygulamış oldukları bu anketler yoluyla çalışanlarıyla iletişim kurmakta ve örgütteki sorunların farkına vararak bunları çözme fırsatı yakalamaktadırlar. Örgüt iklimi bireysel ve örgütsel

performansı ortaya koymada ve örgüte müdahale edilmesinde, olumlu şekilde yapılandırılması gereken bir araç ve alandır (Çekmecelioğlu, 2006: s. 300). Bu nedenle bu çalışmada iş görenlerin yaratıcılıklarını destekleyen, cesaretlendirilen bir örgüt ikliminin yaratıcılık ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri de araştırılmaktadır.

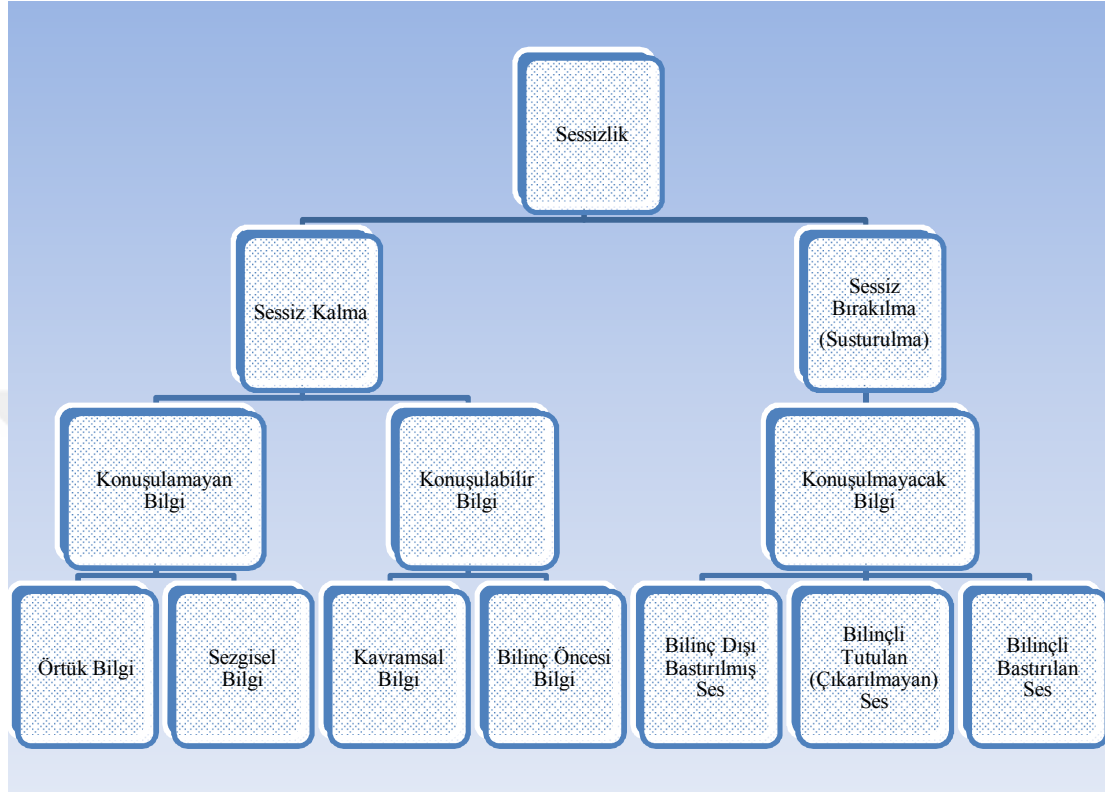
Örgüt ikliminde yaratıcılığı etkileyen dört önemli faktör vardır. Bunlar takım desteği, örgütsel cesaretlendirme, işin iddialı olması ve yönetimin desteğidir (Çekmecelioğlu, 2006: s. 300). Öte yandan örgütsel sessizlik “çalışanların işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye yönelik olarak düşüncelerini, duygularını ve bilgilerini bilinçli bir şekilde esirgemesidir.” şeklinde de tanımlanırken, örgütsel sessizliğin karşıtı olan örgütsel ses ise “Kurumsal hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklamasıdır.” olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlardan yola çıkıldığında örgütsel sesliliğin olduğu örgütlerde çalışanların iş başarılarında artış görülebilir ve dolayısıyla iş tatminleri artabilir; çalışanlar arasında ve yönetimle çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulabilir. Bütün bunların sonucu olarak çalışanların örgütsel aidiyeti artar ve işgücü devri düşer. Son olarak kurum ve işletmeler çalışanlarının sesini dinlediklerinde, değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayabilirler ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunabilirler. Örgütsel sesin olmadığı örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanların sessizliğinden dolayı çıkabilecek pek çok sorun vardır (Özdemir ve Sarioğlu 2013, s. 274).

Sessizlik ve örgütsel sessizlik iklimi davranışlarını birbirinden bağımsız iki farklı kavram olarak ele aldığımızda bunların birbirini etkilediği görülmektedir. Daha başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik iklimi sessizlik davranışlarına etki etmektedir. Bununla beraber çalışanların sessizlik davranışlarının örgütsel sessizliği yüksek oranda etkilediği gözlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle çalışanların ortaya koydukları sessizlik davranışları, algılanan sessizlik ikliminin önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Buradan hareketle, çalışanların sessizlik davranışları ve tutumları diğer çalışanları etkileyerek sessizlik ikliminin oluşmasına neden olabilecek ve böyle bir algı uzun seneler boyu sürerek örgütsel bir iklim haline dönüşecektir (Alparslan, 2010: s. 99).

Çalışanın sessizlik iklimi algılamasını etkileyen unsurlardan biri de işletmedeki temel iletişim yapısıdır. Çalışan iletişim yapısını pozitif, şeffaf ve açık bir şekilde algılaması

sessizlik ikliminin algılanmasına engellemektedir. Bu anlamda örgütlerde birim/bölüm yöneticilerinin etkili olduğu görülmektedir (Alparıslan, 2010: s. 98).

Tablo 2.1 Sessizliğin Sınıflandırılması



Kaynak: Blackman ve Sandler-Smith, (2009), ss. 571-572).

Yukarıdaki tabloda örgütlerdeki sessizlik kendi içinde sınıflandırılarak incelenmiştir. Buna göre, sessiz kalma ve sessiz bırakılma (susturulma) hali olarak iki ana başlık altında ele alınan örgütlerde sessizlik ile sessiz kalmanın konuşulamayan ve konuşulabilir yönüne değinmiş ve sessiz bırakılmanın konuşulmayacak bilgi kısmı da yorumlanmıştır.

Nitelik yönünden bakıldığı zaman, günümüz örgütleri kalifiye eleman ihtiyacı içindedirler. Günümüz çalışanlarından beklenen onun herkesin yaptığını değil, herkesten daha değişik olanı yapmasıdır. Kalifiye eleman kendini net bir şekilde ortaya koyabilen, aynı zamanda kişisel becerilerini en iyi şekilde gösterebilen bir çalışan olarak da ifade edilmektedir. Ancak çoğu çalışan örgütsel anlamda mobbing ve işten ayrılmak durumunda kalmak gibi endişeler nedeniyle kendisini ifade etmekte sorun yaşamakta, bu da onu sessizliğe mahkum etmektedir (Kahya ve Dağcı, 2015: s. 462).

Örgütlerde işgörenler aralarında konuşarak örgütün politika ve yöntemlerini, hem çalıştıkları örgütün hem de işgörenlerin rol ve kimliklerini öğrenmek için çeşitli yöntemler geliştirirler. Örgütsel ses, kurumsal değişimin kuvvetli bir kaynağıdır ancak, “ses” aslında istekle olabilir ve çalışanlar, genellikle tam olarak özgürce konuşmak için istekli değildirler. İşte bu nedenle çalışanlar örgütsel sıkıntılarla ilgili düşüncelerini açıklayacakları zaman, özgür ve dürüst bir şekilde konuşup konuşmayacaklarına karar vermelidirler (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 263).

Toplumsal değişiklikler, hem işverenlerin hem de işgörenlerin davranış ve beklentilerinin değişmesine neden olurken bu durum, farklı örgütsel davranış alanlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgütsel anlamda “sessizlik” ve “seslilik” kavramları, bu toplumsal değişimler sonucunda statü ve güç farklılıkları, örgütlerdeki şeffaflık ihtiyacı ve güçlendirilme gereksinimleri doğrultusunda gündeme gelmektedir. Örgütsel sessizlik üzerine yürütülen çalışmaları inceleyerek, bu çalışmaların sessizliğin hangi yönlerine odaklandığını, kimler üzerinde yürütüldüğünü ya da ne tür değişkenlerle olan ilişkisinin ortaya konulduğunu ve bu çalışmaların ortak yön ve temel eğilimlerini belirlemek olanaklıdır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: s. 113).

Görünen o ki, örgütsel sesin değil örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde, işgörenlerin sessizliği nedeniyle ortaya çıkabilecek birçok sorunun olabileceği anlaşılmaktadır (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: 274).

2.1.3. Formel ve Enformel Yaklaşımlar (Özdeşleşme)

Örgütlerde sessiz kalmak zor olduğu kadar, tepki ortaya koymak da zordur. Çünkü işgörenin sessiz kalması veya sesini duyurması iç dünyasında kurgulayıp ortaya koyabileceği bir durum olmayıp diğer çalışanların yönetim, örgütsel yapı, iş ahlakı ve örgütsel kültür yönünden değerlendirilmesiyle gerçekleştireceği bir davranıştır. Örgütsel sessizlik gerek işgörenler gerekse de örgütler yönünden değişik sonuçlar ortaya çıkarabilen bir davranıştır. Örgütsel sessizlik, böylece örgütler kadar işgörenleri de olumsuz yönde etkilemektedirler. Ancak, örgütlerde hüküm süren kültür, ironik bir şekilde sessizlik halinin, işgörenlerin bulunduğu durum ve şartlardan memnun olduğunun bir göstergesi olarak da değerlendirilmektedir (Demir ve Demir, 2012: s. 185).

İşgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sıkıntıları bildikleri halde üst bunları yönetimle konuşmamaları, sessizlik konusunu araştırmacıların gündemine getirmiştir. Son yıllarda gelişmekte olan (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi) biçimsel (formel) ses çıkarma mekanizmaları çalışma ortamlarında ses çıkartma olanağının olması (toplantılar gibi) ya da kendiliğinden olan anlık ve yüzyüze gelişebilen koşullar, biçimsel olmayan (enformel) ortamlardaki konuşma fırsatları şeklinde değerlendirilebilir. Bütün bunlar yöneticilere ulaşmanın akla gelebilen yollarıdır. Ancak yukarıda bahsi geçen nedenlerden dolayı iş görenler, genellikle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. İşte bu sözü geçen tercih kolektif hale getirilmişse, kurumsal gelişme bu durumdan ciddi ölçüde olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008: s. 117-134).

Bireylerin katılıma katkısının fazla olduğu örgütlerde çözülmemiş olan küçük sorunların, örgütün geleceğini riske atabilecek şekilde büyük sonuçlara yol açmaması için yeterli zamanın da bulunması ve böylece gereğinin yapılması gerekmektedir. İşte bu nedenle örgütsel sessizlik, çok daha büyük sonuçlara neden olabilecek bir sorunun oluşmaması için üzerinde durulması gereken konulardan biri olmalıdır. Örgütlerin başarısı için, işgörelere iyi bir ortamın ve iç huzurunun sağlanmasıyla, örgütsel sessizlik davranışlarına neden olan problemlerin ortadan kaldırılması, örgütte düzeyli ve aynı zamanda şeffaf bir sistemin kurulması büyük bir önem taşımaktadır (Demir ve Demir, 2012: s. 189).

Akyüz'e göre örgütsel faktörlerin, işgörenlerin üretkenliğini etkilemesinin karşı konulamaz olduğu düşünülüyorsa, örgütsel sessizlik ve örgütsel özdeşleşme gibi iki önemli örgütsel faktörün bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ne yönde etkilediği ele alınmalıdır. Bu konuda elde edilen verilerin araştırmacıların ve yöneticilerin çalışmalarına yol göstereceği konusunda bir görüş birliğine varılmıştır (Akyüz, 2015: s. 208).

Örgütsel sessizliğin, kötü ya da yanlış yönetim uygulamalarının bir sonucu olup olmadığı net olarak bilinmemektedir. Sözü edilen karşıtlıklar örgütsel sessizliğin, örgütlerde mikro ve makro yaklaşımlarla detaylı olarak araştırması ve çözülmesi gereğini ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalarda, mikro yaklaşımla birey çapında örgütsel sessizliği davranışı ele alınmış, bireylerin iş doyumu ile duygusal tükenmişlik

seviyeleri arasındaki neden sonuç ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2015: s. 206).

Alparıslan ve Kayalar'a göre örgütsel sessizlik kavramı yerli literatüre henüz yeni giren, üzerinde az çalışılmış ve bu konuyla ilgili araştırmacılar tarafından hak ettiği ilgiyi görmeyen bir örgütsel davranış olgusu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sessizliğin örgütsel performansa olan etkisi, bu alanın çok daha iyi araştırılması ile birlikte araştırmacıların ilgisini çekecektir. Örgütsel sessizliğin gerek örgütsel düzeyde gerekse de bireysel boyutta olumsuz ve önemli sonuçlara neden olabileceği ve aynı zamanda örgüt performansını olumsuz şekilde etkileyeceği literatür taraması ile de desteklenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların sonunda, işgören sessizliğinin örgütün performansına ne düzeylerde ve hangi süreçlerde etkili olacağı, gelişimin ve yeniliğin karşısında nasıl bir bariyer olabileceği ve aynı zamanda da genel anlamda nasıl sonuçlar doğurabileceği açıklanmaya çalışılmaktadır (Alparıslan ve Kayalar, 2012: s. 136).

2.1.4. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları ve Bunun Nedenleri

Örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışları yakın zamana kadar uluslararası literatürde sosyal psikoloji ve etkisi altına aldığı örgütsel davranış biliminin incelediği bir kavram olmuştur. Ancak bilinmektedir ki sessizlik, örgüt ya da toplum yapısının doğduğu zamandan beri yaşanan kaçınılmaz bir olgudur. Bireysel bir davranış olmasıyla birlikte sessizlik aslında bireylerin birbirlerinin davranışlarından etkilendikleri bir iklim şekline de sahip olmaktadır (Alparıslan ve Kayalar, 2012: s. 136).

İşgörenler konu hakkındaki düşünce ve eleştirilerini dile getirdiklerinde, bir anlamda seslerini çıkardıklarında, demokratik yönetim biçimine önemli bir katkıda bulunmuş olmaktadır. Bununla beraber, değişim ve gelişmeler karşısında uyum sağlayamayan ya da işlerine gelmediği için çalışanların sesinin çıkmasını istemeyen örgütler de bulunmaktadır. Hatta birçok örgüt sessizliği, işgörenler için bir tür alışkanlık haline getirerek örgütsel sessizliğin kurumsallaşmasına yol açmaktadırlar. Günümüz koşullarında bilgi yönünden bakıldığında örgütsel sessizliğin geçerli olduğu pek söylenemez. Bunun nedeniyse artık örgütlerin de bilgi üreten yönetimler durumuna gelmesidir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 274).

Örgüt içindeki ilgisiz bir çalışan, uyumsuzluktan duyduğu rahatsızlık nedeniyle kendini geri çekip sorunlara karşı tepkisiz kalabilir (Alparıslan, 2010: s. 37). Sağlıklı iletişim ortamının olmadığı işletmelerde, örgütsel veya bireysel anlamda bir sürdürülebilir başarıdan bahsetmek etmek olanaksızdır. Bireylerin sessizlik davranışları, o işletmedeki iletişim ortamının bir göstergesi olarak işletmenin sağlıklı olup olmadığını da bir göstergesidir. Bir işletmede sağlıklı bir iş ortamı ve aynı zamanda yetersiz bilgi alışverişinin olması ve ya sessizliğin yaygınlaşmış bir kültür olarak oluşmasının bireyler yönünden sonuçlarının düşük iş doyumunu ve yüksek duygusal tükenmişlik olabileceği düşünülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: s. 207).

Sessizlik davranışlarının ve bu davranış biçimlerinin nedeni olan eğilim farklılıklarının oluşmasında, çalışanın somut anlamda ve algılanan statü anlamında var olan ve üstlendiği biçimsel ve biçimsel olmayan davranışı önemlidir (Alparıslan, 2010: s. 35).

Aşağıdaki tabloda davranış tipi ve çalışanın güdüsüne göre işgören sessizliği ve işgören konuşması örneklendirilerek ele alınmıştır. Davranış tipine göre sessizlik işgören sessizliği ve işgören konuşması olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. İşgören sessizliği işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışı vurumundan bilinçli olarak kaçınma hali olarak yorumlanmış ve kendi içinde kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç ayrı alt başlık altında incelenerek örneklerle açıklanmıştır. Davranış tiplerinden işgören konuşması tipine bakıldığında işgörenlerin bilinçli olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerini ifade etmeleri olarak yorumlanmış ve kabullenici konuşma, korunma amaçlı konuşma ve koruma amaçlı konuşma alt başlıkları altında örneklendirilerek incelenmiştir. İşgörenlerin sessizlik durumuyla ilgili olarak sergiledikleri davranışlarında örgütlerdeki sessiz kalma nedenlerinin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2.2. Sessizlik ve Konuşma Tipleri ve Örnekleri

Davranış Tipi	İşgören Sessizliği	İşgören Konuşması
Çalışanın Güdüsü	İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerinin dışa vurumundan bilinçli olarak kaçınma.	Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmek.
Serbest Davranış Boyun eğmeye dayalı fark yaratamayacağı hissi.	Kabullenici Sessizlik Örneğin, fikirlerinin fark oluşturmayacağını düşünerek, düşüncelerini kendine saklamak.	Kabullenici Konuşma Örneğin, kişinin boyun eğerek destekleyici fikirler ifade etmesi ve düşük özgüven nedeniyle fark oluşturmayacağını düşünerek, grup ile aynı fikirde olması.
Öz Korumacı Davranış Korkuya dayalı olarak gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi.	Korunma Amaçlı Sessizlik Örneğin, kendini koruma, işten atılma korkusuna bağlı olarak problem yaşayacağını düşünerek, düşüncelerini geri çekmek.	Korunma Amaçlı Konuşma Örneğin, korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini koruma, diğerlerine odaklanan fikirleri önerme.
Başkalarına Dönük Davranış İşbirliğine dayalı olarak fedakarlık ve işbirliği hissi.	Koruma Amaçlı Sessizlik Örneğin, işbirliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklama ya da örgüt yararına özel bilgileri koruma.	Koruma Amaçlı Konuşma Örneğin, işbirliğine dayalı olarak problem çözme temelli açıklama yapma ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme.

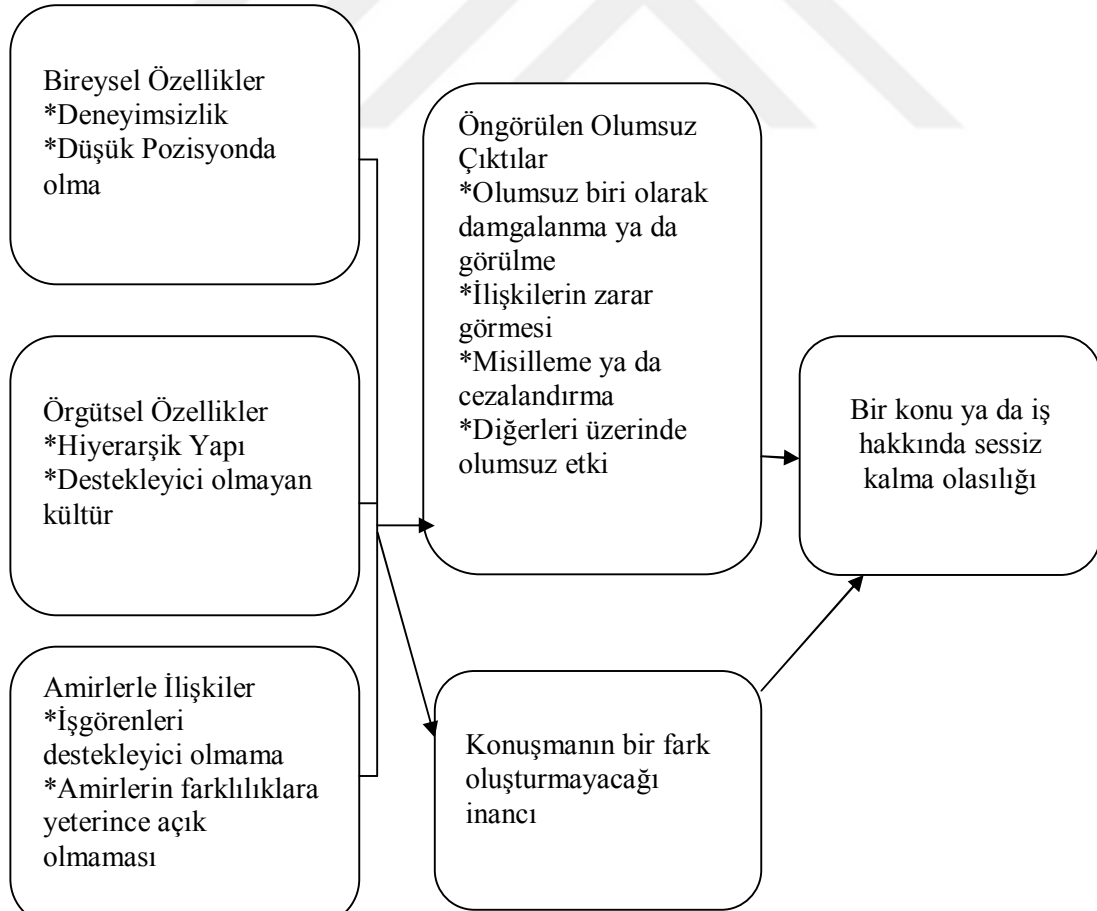
Kaynak: Dyne, L.V. Ang, S. Ve Botero, IC. (2003)., s. 1363.

İşgörenlerin sessizlik durumuyla ilgili olarak sergiledikleri davranışların örgütün gelişimini ve de değişimini ne düzeyde etkilediği ve örgütlerde sessiz kalma davranışının ne düzeyde sergilendiğini anlamak belirli bir önem taşımaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: s. 55). Ancak işgörenlerin sessizlik davranışlarını göstermelerindeki ana neden onların tutumlarıyla çalıştıkları örgütün normlarının çatışmasıdır. Bu durum meydana geldiğinde işgören geçmişten gelen davranışını tekrar etme eğilimi içine girmektedir. Eğer ki bu örgütte sessizlik iklimi varsa beklenen ve tekrarlanan davranışlar, her ne kadar sessizlik davranışı olmasa da, sessizlik davranışı olarak değerlendirilecektir (Alparslan, 2010: s. 36).

Kendisine güveni yüksek olan iş görenlerin, gerek kendilerinin aşırı beklentilerine, gerekse de örgütün beklentilerine uygun olarak örgütsel konular ile ilgili konuşmaktan kaçınmayacakları, tam tersine kendine güveni düşük olan iş görenlerin ise daha fazla sessizlik davranışı göstereceği söylenebilir (Kahya, 2015: s. 299). Bununla birlikte değişimi ve dönüşümü gerektiren düşünceler, fikirler ve öneriler risk olarak görüldüğünden değişime karşı isteksizlik yüzünden özellikle söylenemeyebilir (Alparslan, 2010: 11).

Aşağıdaki tabloda işgörenlerin sessizliği tercih etme nedenleri verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi işgörenlerin sessizliği tercih etme nedenleri bireysel özellikler, örgütsel özellikler, amirlerle ilişkiler ana başlıkları altında örneklendirilerek açıklanmış ve bunun sonucunda öngörülen olumsuz çıktılar belirlenmiş ve konuşmanın bir fark oluşturmayacağı inancıyla bir konu ya da iş hakkında iş görenlerin sessizliği neden tercih ettiği bulunmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.3 İşgörenlerin Sessizliği Tercih Etme Nedenleri



Kaynak: Milliken, F. J.; Elizabeth W. M.; and Patricia F. Hewlin (2003), s. 1467.

Yine Alparslan'a göre, insanların farklı bakışlarının üzerinde durmaktansa bunların üstünü kapatma ve var olan düzeni bozmama eğilimde olmaları normal karşılanabilir. Bir işyerinde insanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin birçok nedeni olabilir ancak, görülen her sessiz kalma davranışını örgütsel sessizlik olarak görmemek de gerekebilir. Sessizlik nedenleri olarak birçok koşul/durum sıralanabilir (Alparslan, 2010: s. 42).

- bireyin konu hakkında bilgisi veya konuya hakimiyeti olmaması;
- konuşmak için istekli olmaması;
- ne konuşacağı konusunda dikkatli düşünmesi;
- kişinin tartışmalı ve hassas olaylarda kaygı yaşaması ve bu nedenle konuşmaktan ve karar vermekten kaçınması;
- işbirliğinin bir göstergesi ve gereği olarak sessiz kalması;
- anlaşmazlığın bir tür ifadesi olarak sessiz kalma;
- kararsız ve ya şüpheli yapıdan dolayı sessizlik;
- kişinin bir diğerini anlayamaması veya bir belirsizlik hissetmesi;
- kişinin karşı tarafa duyduğu saygı;
- karşı tarafın duygusal yaklaşımını telafi etme düşüncesi;
- çevresindeki insanları kırmama düşüncesi;
- bulunduğu ortamda kendi izolasyonunu koruma;
- bağımsız ve özel olduğu hissiyatını uyandırma isteği;
- kişilerin birbirlerine karşılıklı dargın olması;

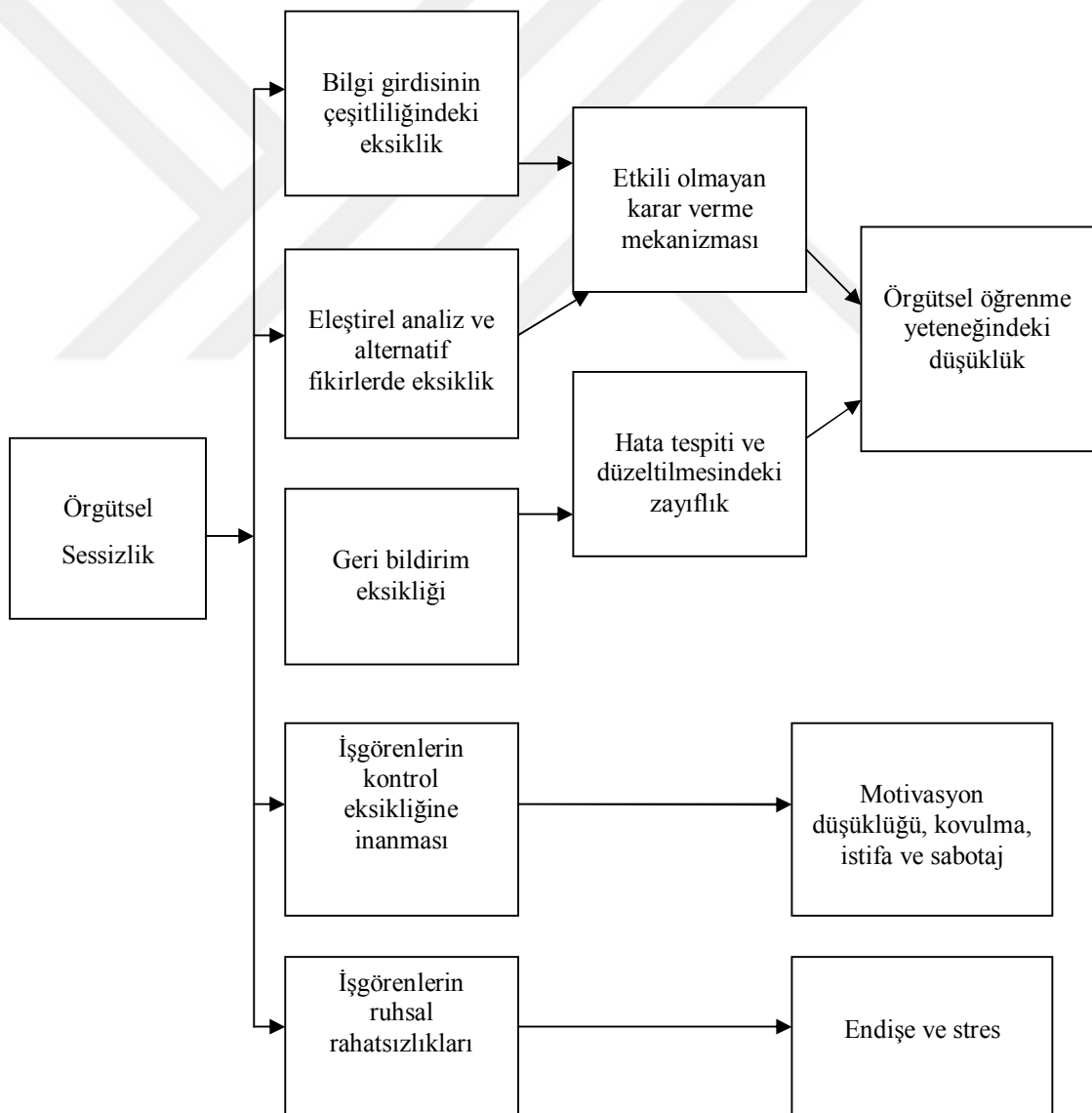
Yukarıda sayılan durum ve nedenlere tek tek bakıldığında, her birinin bir sessizlik nedeni oluşturmasına karşın, kurumsal anlamda bir örgütsel sessizlik olmayabileceği söylenebilir.

Örgütsel sessizlik konusunu araştırmaya değer kılan bir belirleme de işgörenin örgüt yapısı içindeki bazı sorunları bilmesine rağmen bunu üstlerine dile getirmekte olan çekincesidir. Bu çekinceyi ortadan kaldırmak konusunda bazı mekanizmalar geliştirilmiş ancak, işgörenler gerek özel birtakım durumlardan gerekse örgüt içindeki genel olumsuzluklardan etkilenerek bu mekanizmaları kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Bu durumda açık kapı politikaları, şikayet sistemleri, ses çıkartma fırsatları gibi mekanizmaları işlevsiz kılabilmiştir (Çakıcı, 2008: s. 119).

Aşağıdaki tabloda ise örgütsel sessizliğin kaynakları kendi alt başlıkları altında incelenmiş ve nasıl sonuçlar doğurduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizliğe

sebepler olan eksikliklere bakıldığında bilgi verilerinin girilmesindeki eksiklik, analiz etme gücü, fikirleri ifade etmede eksiklik ve geri bildirim eksikliği; bunların sonucu olarak etkili olmayan karar verme mekanizması ve hata tespiti düzeltilmesindeki zayıflık gösterilmiştir; bunun sonucu olarak da örgütsel öğrenme yeteneğinin düşmesi sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tabloda, işgörenlerin örgütlerde yeterince kontrol edilmemesi, motivasyonda düşme ve buna bağlı olarak işi sabote etme hali ve dolayısıyla kovulma veya istifa ettirilme durumu sözkonusu olabilmektedir. İşgörenlerin yaşamış oldukları ruhsal bozukluklar ve buna bağlı olarak yaşadıkları stres de örgütlerde sessizliğe götüren sebepler olarak yorumlanmaktadır.

Tablo 2.4 Örgütsel Sessizliğin Kaynakları ve Sonuçları



Kaynak: Morrison, E. W. and Milliken, F. J., (2000), s. 32.

2.1.5. Örgütsel Sessizlik İklimi ve Yönetim - İşgören Uyumu

Bir topluma ait olan kişilerin değişim, yenilik veya rekabet için konuşmaktan çekinebilecekleri ileri sürülebilir. Buna göre bireylerin, bulunduğu örgüt içindeki algılanma düzeyinin düşmesine ve ilişkilerinin zarar görme riskine karşı değişime sessiz kalmaları olanaklıdır ve bu sahip buldukları kültürel özelliklerden dolayıdır. Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve davranışsal özelliklerden kaynaklanan nedenlere dayandığını ortaya koymaktadır.(Alparslan, 2010: s. 19). Böylece, yöneticiler, üst yönetimin kararlarını etkilemek için sorunları sınırlı bir çerçevede sunarak ve dikkati istenilen yöne döndürerek hem alt kademelerin sesi hem de sessizliği olmaktadır.

Örgütlerin bugüne ayak uydurabilmeleri, gelecekle ilgili planlarına ulaşabilmeleri ve rekabet ortamında tutunabilmeleri ve öne çıkabilmeleri için yönetim- işgören uyumunu sağlayabilmeleri çok önemlidir. Her ne sebeple olursa olsun bazı örgüt yönetimlerinin, çalışan sessizliği konusunda bilinçli olarak veya olmayarak hareketsizlikleri örgütün piyasadaki varlığının sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyecektir. Bu paralelde düşünüldüğünde sessizlik davranışı geçmiş yıllarda “çalışanların uyumu” olarak nitelendirilirken günümüzde çalışanların kendilerini geri plana çekme veya tepki gösterme amacıyla uyguladıkları bir davranış biçimi olarak görülmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 257-258).

Gerçekten, geleneksel örgüt yapısında sabitleşmiş bir inanç olarak örgütsel sessizliğin, örgütsel sağlığın göstergesi olduğu düşünülmekteydi. Tersine bir tutum olarak günümüzde farklı görüşlerin serbestçe ifade edilmesi, çalışanların arasındaki uyuşmazlıkların görünür olması, çalışan rekabetinin çekişme düzeyinde algılanması örgüt için yıpratıcı bir durum olarak düşünülmektedir. Günümüzde zenginlik olarak değerlendirilen farklılık ve rekabet, klasik yönetim anlayışında çatışma ve başıbozukluk olarak algılanırken yönetim anlayışının daha otoriter olduğunu görüyoruz. Kısaca ifade edecek olursak geleneksel yönetim tarzında çatışma ve farklılıklar olumsuz olarak değerlendirilirken, modern yönetim tarzında çatışma ve farklılıklar örgütün yapısının doğal bir sonucu olmaktadır (Durak, 2014: s. 89).

Örgütsel sessizliğe analitik olarak yapmaya çalıştığımızda gördüğümüz şudur ki; yöneticilerin, çalışanlardan gelen katkı, eleştiri ve önerilere karşı olumsuz bir tavır

göstermesi, çalışanları, yöneticilerine bu tür öneri ve eleştirilerle gitmekten alıkoymakta ve konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacakları düşüncesi hakim olmaya başlamaktadır. Bu da zaman içinde, çalışanları daha da sessiz kalmaya yöneltmektedir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: s. 258).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL ANALİZİ

Günümüz modern dünyasında örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de işgörenlerin sahip oldukları yenilikçi, orijinal, farklı fikir ve düşünceler olmuştur. İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri, bu nedenlerin demografik ve kuramsal açıdan (yaş, akademik unvan, algılanan yönetim biçimi ve yöneticilerle açıkça konuşabilme durumu) farklı olduğu görülmüştür. Bu durumda örgütsel sessizliğin önlenmesi için çeşitli çözüm önerileri ortaya atılmıştır (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: s. 257-258).

2.2.1. İletişim Üzerindeki Etki Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim

Klasik yönetim tarzının belirgin yöntemi olan otoriter yönetimin altında bulunan çalışanların örgütte sessizliği tercih etme olasılığı ve durumu daha fazla olabilir (Durak, 2014: s. 92).

Öte yandan günümüzdeki örgüt yapılarında nitelikli iş gücü, geçmişte olduğundan daha fazla önem taşımaktadır. Örgütlerin tam rekabet piyasalarında var olabilmeleri ve öne çıkabilmeleri için standart üretimden daha çok nitelikli üretim gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Bunu yapabilmek için gerekli faktörlerin en önemlilerinden biri de nitelikli işgücüdür, çünkü çalışmalarıyla öne çıkabilen nitelikli personel, örgüt yapısı ve işleyişi hakkında yenilikler önerebilir, fikirler geliştirebilir. Fakat bu kapasiteye sahip olan personel örgüt içindeki tehdit, işten atılma korkusu, yönetici veya diğer çalışanların baskısı gibi nedenlerle fikirlerini, önerilerini dile getirmekte çekinceler yaşayabilir ve bu baskılar sonucunda sessizliğe yönelebilmektedir (Kahya ve Dağcı, 2015: s. 462).

İnsanların en çok kullandıkları iletişim şeklinin konuşma olduğu düşünüldüğünde, sessiz kalmanın iletişimi zorlaştırdığı olgusu bir gerçektir. Sessizliğe muhatap olan kişinin durumu değerlendirirken yanlış yorum yapma ihtimali de yüksektir. Sessizlik konusundaki ilk araştırmalarda genel olarak sessizliğin “onay/kabul” anlamına geldiği düşünülmüş ancak, konunun her zaman kabul/onay veya reddetmeme durumu olmadığı

görülmüştür. Gerçekten sessizlik bazen cezalandırma, yok sayma veya sitem gibi derin anlamlar da içerebilmektedir. Bu nedenle sessizlik konusunda kesin, doğru bir yargıya çabucak ulaşmak zordur (Durak, 2014: s. 91).

Örgütsel davranış kapsamında son dönemlerde yeni yeni gelişen konular arasında olan örgütsel sessizlik, bürokrasi ve hiyerarşik yapının belirgin düzeylerde olduğu Türk yönetim anlayışı içinde işgörenlerin çalıştıkları ortam içinde düşünce ve fikirlerini açıkça dile getirmelerini zorlaştırmaktadır (Alparslan, 2010: s. 53).

Örgütsel zaafırlara ilişkin olmak üzere konuşmaktan kaçınmak veya sessiz kalmak konusunda “öz yeterlilik” kavramı öne çıkmaktadır. Genel olarak öz yeterliliğe sahip olan işgörenlerin örgüt beklentilerine paralel konularda kendilerini ifade etmekten çekinmeyecekleri, öz yeterliliğe sahip olmayan işgörenlerinse aynı konularda daha çok sessizliği tercih edecekleri öngörülmektedir (Kahya, 2015: s. 299).

Çalışanların düşük veya yüksek gelire sahip olmaları da sessizlik davranışlarının farklılık göstermesine sebep olmaktadır. Düşük gelirli çalışanlar, yüksek gelirli çalışanlara nazaran korkuya ve kişisel benliğini korumaya dayalı sessizlik davranışı durumunda olabilirler. Uluslararası literatür incelendiğinde ise bu konuyla ilgili bir çalışmanın yapılmamış olması, örgütsel sessizlik halinin örgütlerde oldukça yaygın yaşanan bir durum olmasından dolayı değerli karşılanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin bu anlamda araştırılmasının, çalışanların motivasyonu, bağlılığı, sorumluluğu ve örgüte olan aidiyet duyguları üzerine etkisi bağlamında, yapılacak araştırmalara ışık tutacağı da değerlendirilmektedir (Alparslan, 2010: s. 100).

Diğer yandan örgütsel sessizlik ile çalışanların performans düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmelidir. Bu anlamda çalışanların yaş, eğitim durumu, meslek hizmet süresi ve hastanedeki hizmet sürelerini araştırmak da performans düzeylerini anlamak açısından önemlidir (Tayfun ve Çatır, 2013: s. 114).

Nedeni ne olursa olsun, örgütsel sessizliğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından birçok negatif sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu sessizlik günümüzde örgütler için artık yönetilmesi zorunlu olan bir süreç haline gelmiştir. Bu sağlandığı takdirde, çalışanlar için ferah bir çalışma ortamı da sağlanacak, işgörenlerin üstleriyle mevcut iletişimlerini kolay hale gelecek ve örgüt çalışanlarının işte kalma istekleri artacaktır. Bu sayede

örgütler de, farklı düşünce ve fikirlerden meydana gelen ortamdan faydalanarak örgütsel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilecektir (Yeşilaydın ve Bayın, 2014: s. 103).

2.2.2. İşgören Sessizliğinin Sonuçları

İşgören sessizliğinin sonuçları, işgören sessizliğinin hem örgütsel yönden hem de bireysel yönden olumsuz ve etkili sonuçlar meydana getirebileceği ve örgütün performansını olumsuz anlamda etkileyebileceği gerçeği, yapılan literatür çalışmaları sonucunda da açıklanmıştır. Nitekim yapılan çalışmaların sonucunda, işgören sessizliğinin örgütün performansına dayalı işlerde hangi düzeylerde ve de hangi süreçlerde etki yapacağı, gelişimin ve yeniliğin karşısında durduğunda da genel anlamda ne tür sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Alparslan, 2010: s. 53).

İşgörenlerin gösterdikleri sessiz kalma tutumu, çalıştıkları örgüt yönünden negatif sonuçlar doğurabilir. İşgörenlerin başarılarının en üst seviyede olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir geri bildirim almamaları gerekir; aksi takdirde çalışanların örgüte bağlılık seviyelerinde bir azalma görülebilir. Bunlar da örgütlerin yenilenme çabalarının karşısında halledilmesi kolay olmayan bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 259).

Bireyler konuşmanın ya da sessiz kalmanın kendileri yönünden sonuçlarını kendi içlerinde değerlendirmekte ve elde ettikleri sonucun doyum veya doyumsuzluk vermesi durumlarına göre bir sonraki davranışlarını belirlemektedir. Bireyler kişisel donanımları, bilgi ve becerileri hangi seviyede olursa olsun edimsel ve bilişsel olarak konuşmayı ve ya da sessiz olmayı bir şekilde öğrenmektedirler (Aktaş ve Şimşek, 2015: s. 207).

Anlaşılabildiği üzere, yeterince önem verilmemiş ve üzerinde durulmamış örgütsel sessizlik olgusunu anlamak oldukça zor bir iştir. İş ilişkilerinde örgütsel sessizlik olgusu üstesinden gelinmesi bakımından stresli ve sancılı bir süreç olsa da, yöneticilerin örgütsel sessizliği, çalışanların örgüt içinde uygulanan politikalara karşı verdikleri bir tür izin olarak anlama eğilimi vardır (Özçınar, 2015: s. 150).

Gerçek yaşamda örgütsel sessizlik süreçleri hemen ortaya çıkmamakta, bir kişi sorunu dillendirilinceye kadar uzun bir sessizlik süreci yaşanmakta ve ancak sorun söylendikten sonra çok sayıda kişinin o sorun hakkında konuşma cesareti bulunduğu sıklıkla görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: s. 207).

Daha öncede bahsedildiği gibi çalışanlar genellikle, örgütteki sıkıntılar hakkında fikirlerini dile getirmelerinin herhangi bir şey değiştirmeyeceğine, tam da bunun aksine, sıkıntılarını anlatmanın riskli olabileceğine inanma eğilimindedirler. Bu nedenle işgörenler, idarecilerinden olumsuz bir geri besleme almaktan korktukları için konuşmaktan ziyade sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Konuştuklarında sorunlu, şikayetçi ve geçimsiz biri olarak görünebileceklerini düşündükleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinebilmektedirler. Bu durum, örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına ve çalışanların, yaşadıkları sorun ve stresin onların örgüte olan bağlılık düzeylerini olumsuz yönden etkilemesine neden olabilmektedir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: ss. 258-259).

Öte Yandan İşgörenlerin çözüm sürecine katılmaları, işletmenin sorunlarının belirlenmesi ve çözümü için büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel sessizlik durumunun varlığı, çözüm sürecine katılmayı engelleyen en önemli faktördür. Yapılan birçok araştırmada, çalışanların tanık oldukları sorunlar karşısında sessiz kalmalarının örgüt yapısı, yönetim şekli ve çalışanların kişisel özellikleri gibi birçok farklı unsurlarla yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. İletişim sorunları, verimsizlik, çatışma, stres, mobbing, örgütsel-bireysel performans düşüklüğü, kriz, sosyal tepkiler, sinizm, tükenmişlik, iş gücü devir hızında yükselmeler ve tatminsizlik gibi sorunların örgütsel sessizlik ortamlarında daha çok ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: s. 2).

2.2.3. Örgütsel Sessizlikle Başa Çıkabilme Yolları

Örgütlerde Sessizliğin önüne geçebilmek için öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı, fikir öne sürmeyi destekleyen bir örgüt kültürünü kabul etmek, oluşturmak gerekir. Bu anlamda çalışanların özendirilmesine önem vermek, iletişim olanaklarının açık olduğu saydam bir örgüt oluşturmak desteklenmelidir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: s. 104).

Bununla birlikte, örgütlerde sıkıntıların ortaya konmaması ve çalışanların bu sıkıntılardan negatif etkilenmesi sonucu olarak, çalışanın örgütsel aidiyetinde bir azalma ve böylece çalışanların üretiminde bir düşme görülebilir. Gerçekten, örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni bir fikir üretememeleri ve gelişmeye açık olmamaları gelmektedir. Örgütlerin düzenli ve istikrarlı bir şekilde gelişmesi için çalışanların yeni fikirler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir.

Çalışanları cesaretlendiren, onların sıkıntılarını dinleyen bir yönetim anlayışına sahip olan örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: s. 258).

2.2.4. Türkiye’de Örgütsel Sessizlik Alanında Yapılmış Çalışmalar

Örgütlerde sessizlik alanında yapılmış olan araştırmalar çok yeni ve az sayıdadır. Bu çalışmalar ve ilgili bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.5 incelendiğinde Örgütsel Sessizlikle ilgili yapılan çalışmaların 2000’li yıllarla başladığı görülmektedir.

Tablo 2.5 Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

<i>İlişkili Konu(lar)</i>	<i>Yazar/(lar)</i>	<i>Bulgular</i>
Demografik özellikler, örgütsel bağlılık	Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Kahveci 2010; Erenler 2010; Özgan ve Küleçi 2012; Nikmaram vd. 2012	Demografik niteliklerin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik iklimi, alt düzey çalışanlarda daha güçlü iken, üst düzey çalışanlara doğru “örgütsel bağlılık” kavramı önem kazanmaktadır.
Örgütsel güven	Akgündüz 2014	Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasında ilişki incelenmiş ve yöneticiye duyulan güvenin, çalışanların örgüte karşı sessizlikleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Mobbing, örgütsel vatandaşlık	Özcan, 2011; Gül ve Özcan, 2011	Mobbing davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı üzerine etkileri ele alınmıştır. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.
Örgütsel sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlik davranışları	Alparslan 2010	Üniversite öğretim elemanlarının, kurumlarında, birimlerinde veya bölümlerinde sessizlik iklimi algısı sorgulanmış; ayrıca, örgütsel sessizlik iklimi ile sessizlik davranışlarının arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı analiz edilmiştir.
Sessiz kalınan konular ve nedenleri	Milliken, Morrison 2000; Milliken, Morrison ve Hewlin 2003; Çakıcı ve Çakıcı 2007; Yalçın ve Baykal 2012; Arlı 2013; Çakıcı 2008	En az sessiz kalınan konular, etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme çabaları ve çalışma olanaklarıdır. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında yönetsel ve örgütsel nedenler gelmektedir. Korku yine etken faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Liderlik davranışı örgütsel adalet	Karacaoğlu ve Cingöz, 2009	Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.
Örgütsel seslilik performans	Özdemir ve Sarıoğlu, 2013; Tayfun ve Çatır, 2013; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam 2012	Sektöre (kamu ve özel) göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Örgütsel stres	Kılıç vd., 2013	Örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında, orta kuvvette ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaynak (FETTAHLIOĞLU, Ömer Okan/ DEMİR, Sevda (2014).

Türkiye’de örgütsel sessizlik kapsamında yapılan çalışmaların, 2008 yılında başladığı ve 2010 yılı itibari ile bu konuda yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu gözlenmektedir. Proquest veri tabanından Amerika’da “örgütsel sessizlik” konusunda yapılmış lisansüstü tez çalışmalarına bakıldığında ise, örgütsel sessizlik kavramının 1999 yılından itibaren çalışılmaya başlandığı ve günümüze kadar düzenli bir artış olduğu görülmektedir (Yeşilaydın, Bayın, 2015: s. 113).

Başlangıcı 1970’li yıllar olan örgütsel sessizlik kavramına ilişkin olarak, 2000’li yılların başında daha nitelikli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de ise bu çalışmaların oldukça sınırlı olduğu bilinmektedir. Kavram olarak örgütsel sessizlik, literatürde yeni yeni yer bulan bir konudur. Buna karşın, genel bir ifadeyle, iş görenlerin çeşitli nedenlerle örgüt içindeki durumlarını ve örgüt işleyişini değerlendirmeleri konusundaki fikirlerini, şikayetlerini veya önerilerini yöneticilerine açıklamaktan sakınmaları olarak tanımlanabilecek olan bu olgu aslında, gerçek yaşamda ve örgüt yapıları içinde geçmişten bugüne çok sık rastlanan bir olgudur (Durak, 2014: s. 89-90).

2013 yılı itibariyle “örgütsel sessizlik” kavramının geçtiği 41 adet tez yazılmıştır. Bu tezlerin anahtar sözcükleri incelendiğinde, en fazla kullanılan anahtar kelimelerin sırasıyla; liderlik, sessizlik, seslilik, çalışan sesliliği, örgütsel öğrenme, örgütsel kültür, hasta güvenliği ve örgütsel değişim olduğunu söylemek mümkündür (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: ss. 113-114).

Sessizlik, içinde derin ve örtük birtakım anlamlar barındırabilmekte ve konuşmaya göre daha çok belirsizlik bulundurmaktadır. Nitekim gözlemcilerin sessizlikle ilgili güdüleri

yanlış anlama ve yanlış yorumlama olasılıkları oldukça fazladır. Sessizlikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin kabul anlamına geldiği noktasındadır. Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi sessizlik, her zaman onay, bağlılık ve mevcut durumdan memnun olma anlamlarını taşımamaktadır (Durak, 2014: s. 91).

Öte yandan bağlılık algıları yüksek olan çalışanların kurumlarına karşı kendilerini borçlu hissetmelerinin, sorunlar karşısında sessiz kalmalarına neden olduğu da düşünülmektedir. Negatif ilişki olduğu sonucunu bulanlar ise, “örgüte içten bağlı olan çalışanların örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul ederek ve kendilerini örgütün vatandaşı görerek kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini açıkça söyleyebildikleri” gibi değerlendirilmiştir (Yeşilaydın ve Bayın: 2015: s. 114). Bu nedenle otoriter ve baskıcı bir alanda yetişen kişilerin işyerinde kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları oldukça yüksek olabilir (Durak, 2014: s. 92).

Sık rastlanmamakla birlikte, önemle üzerinde durulmamış bir konu olan örgütsel sessizlik, konuyla ilgilenen araştırmacıların incelemeleri için oldukça önemli zorluklar içermektedir. Temel olarak gerilimli iş ilişkilerinin bir göstergesi olarak algılanan örgütsel sessizlik, bir noktada örgüt yöneticileri tarafından, uyguladıkları politikaların benimsendiği algısına da yol açabilir (Özçınar, 2015: s. 150).

Bugünün modern örgütlerinde en önemli kaynaklardan birisi olarak istihdam edilen işgörenlerin yeniliklere açık, kendine özgü, üretken, öngörülü bir bakış açısına sahip olmaları dikkat çekmektedir. Demokrasinin henüz kurum çatısı altında toplanamadığı, daha çok klasik yöneticilik uygulamalarının geçerli yararlanıldığını söylemek hayli zor görünmektedir. Ancak bugünün küresel rekabet çevresinde örgütlerin en önemli rekabet araçları bilgi, yenilik ve hız olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında örgütün sadece tepe yönetici/yöneticilerinin karar vermesi yerine, örgütteki işgörenlerin bakış açısı ve önerilerini bir başka deyişle söyleyecek olursak konuşmalarını dikkate alarak değerlendirmek son derece önem teşkil etmektedir (Durak, 2014: s. 90).

Örgütsel Sessizlik henüz üzerinde yeni yeni çalışılmaya başlanmış bir alandır. Araştırmalar, örgütlerdeki sessiz kalma tutumunun hem örgütsel iklim boyutunda hem de işgörenler boyutunda olumsuz sonuçlar doğuracağını göstermektedir. İşgörenlerin örgütte sessiz kalmaları halinde bunun kendilerine ve örgüte ne tür zararlar getireceği incelenmiştir. İşgörenlerin örgütte sessiz kalma tutum ve davranışını göstermelerindeki

sebebin (korku, baskı, boyun eğme, ilgisizlik) ne olduğunu araştırmak ve ne tür unsurlardan etkilendiğini bulmanın örgütün gelişmesi açısından çok önemli olduğu düşünölmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİR ARAŞTIRMA: ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGULARININ KURULUŞ AMAÇLARIYLA UYUMU

Türkiye’de sağlık alanında örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan sağlık çalışanları açısından örgütsel sessizlik davranışını kırmak ve anlamak noktasında sağlık çalışanları alanına katkı sağlamak ve uygulamacıların dikkatini buraya çekmek önemli ve gereklidir. Bu nedenle bu yaptığımız çalışma sağlık çalışanlarının sessiz kaldığı konuların hangileri olduğunu, sessizleşme nedenlerini ve sessizleşmenin sağlık çalışanları açısından algılanmakta olan sonuçlarını ortaya koyma amacıyla yürütülmüştür.

3.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular, ikinci kısımda örgütsel iklim ile ilgili sorular; üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ile ilgili sorular bulunmaktadır. Demografik soruların bulunduğu birinci kısımda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, bir kurumdaki toplam çalışma süreleri ile ilgili sorular bulunmaktadır.

3.1.1. Örgütsel İklim Ölçeği

Bu çalışma için ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Örgütsel iklim ölçeği soruları 5’li Likert ölçeği dikkate alınarak hazırlanmış sorularda yer alan ifadeler “ 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Örgütsel iklim ölçeğinde toplam 50 soru bulunmaktadır.

3.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu çalışma için ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği soruları 5’li likert ölçeği hazırlanarak sorularda yer alan ifadeler “ 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde toplam 15 soru bulunmaktadır.

3.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Faktör Analizi (Factor Analysis), p değişkenli bir olayda birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda yeni ilişkisiz değişken bulur. Diğer bir ifade ile Faktör Analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak, veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur. Faktör analizinin amaçları;

- Diklik ve bağımsızlık sağlamak
- Boyut indirgemek
- Kavramsal anlamlılık

olarak özetlenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği daha önce yapılan çalışmalarda belirtildiği gibi doğrulayıcı faktör analizi ile geçerliliği belirlenmiştir.

3.2.1. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklere ilişkin faktör analizi yapılmadan önce örneklem grubundan gelen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett testi ile kontrol edilmiştir. KMO örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlerken, Bartlett testi verilerin birbirleri ile ilişkili olup olmadığını gösterir. Faktör analizinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için KMO katsayısının 0,60’dan fazla olması gerekmektedir. Bartlett Testinin hipotezi; değişkenlere ait korelasyon matrisi birim matrise eşittir yani değişkenler arasında bir ilişki yoktur şeklindedir.

Tablo 3.1. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Bartlett ve Ki-Kare Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı	,822
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare 3637,197
p.	,000

Örgütsel iklim ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,822 bulunmuştur. Bartlett testi sonucunda ise ki-kare değeri 3637,19744 ve $p = 0 < 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçek faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Tablo 3.2. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Yükler
AS1	,713
AS2	,685
AS3	,787
AS4	,659
AS5	,701
AS6	,617
AS7	,680
AS8	,697
AS9	,761
AS10	,807
AS11	,728
AS12	,739
AS13	,741
AS14	,637
AS15	,729
AS16	,837
AS17	,758
AS18	,730
AS19	,752
AS20	,690
AS21	,682
AS22	,703
AS23	,773
AS24	,779
AS25	,766
AS26	,722

AS27	,650
AS28	,800
AS29	,777
AS30	,601
AS31	,775
AS32	,762
AS33	,660
AS34	,786
AS35	,816
AS36	,675
AS37	,759
AS38	,748
AS39	,736
AS40	,642
AS41	,702
AS42	,675
AS43	,758
AS44	,845
AS45	,711
AS46	,753
AS47	,774
AS48	,754
AS49	,734
AS50	,712

Tablo 3.2’de faktör analizi sonucunda her bir soruya düşen yük miktarı görülmektedir.

Örgütsel iklim ölçeğine faktör analizi yapılmış ve toplam varyansın % 37,572’sini açıklayan tek faktörün ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin olarak öncelikle ölçeğin faktör analizine uygunluğu test etmek için Bartlett küresellik testi yapılmıştır.

Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bartlett ve Ki-Kare Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı		,772
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	772,730
	p.	,000

Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,772, Bartlett testine ilişkin ki-kare değeri 772,730 ve $p < 0,01$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örgütsel sessizlik ölçeğine faktör analizi uygulanabilir yorumu yapılabilir.

Tablo 3.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Yükler
BS1	,652
BS2	,581
BS3	,472
BS4	,675
BS5	,629
BS6	,615
BS7	,687
BS8	,662
BS9	,702
BS10	,710
BS11	,805
BS12	,721
BS13	,735
BS14	,884
BS15	,833

Tablo 3.4'te faktör analizi sonucunda her bir soruya düşen yük miktarı görülmektedir.

Örgütsel iklime ait geçerliliğin belirlenmesinde faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 53,577'sini açıklayan iki faktör ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler ve yükleri Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ortaya çıkan döndürülmüş faktörler

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
BS1	,400	,109
BS2	,588	,106
BS3	,576	-,270
BS4	,722	-,092
BS5	,743	-,117
BS6	,753	-,092
BS7	,773	-,205
BS8	,775	,095
BS9	,738	,175
BS10	,765	,087
BS11	,220	,642
BS12	,232	,627
BS13	-,077	,829
BS14	-,046	,856
BS15	-,029	,824

Tablo 3.5'e göre ortaya çıkan faktörler ve söz konusu faktörlere ait soru numaraları belirlenmiştir.

1. Faktöre ait olan soruların, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10 numaralı sorular olduğu görülmektedir.. 2. Faktöre ait olan soruların ise 11, 12, 13, 14 ve 15 numaralı sorular olduğu söylenebilir. Bu durum Tablo 3.5'te faktörle karşılık gelen sorulara ait yüklerin koyu yazılması ile de ifade edilmiştir.

3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ

Tablo 3.6. Faktörler Arası Korelasyonlar

		1. Faktör	2. Faktör
1. Faktör	Pearson Correlation	1	,050
	Sig. (2-tailed)		,615
2. Faktör	Pearson Correlation	,050	1
	Sig. (2-tailed)	,615	

Örgütsel sessizlik ölçeğine ait faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3.4. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Örgütsel iklim ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa katsayısı 0,836 olarak bulunmuştur. Bu katsayı yukarıda verilen derecelendirmeye göre yüksek derecede güvenilir olarak bulunduğu için bu ölçek ile yapılan analizlerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel İklim Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı 0,836

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa katsayısı 0,812 olarak bulunmuştur. Bu katsayı yukarıda verilen derecelendirmeye göre yüksek derecede güvenilir olarak bulunduğu için bu ölçek ile yapılan analizlerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı 0,812

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada, istatistiksel analiz tekniklerinden, frekans dağılımları, doğrulayıcı faktör analizi, grupların karşılaştırılması için t-testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca uygun olan veri tipleri için aritmetik ortalama ve standart sapma hesapları da yapılmıştır. Verilerin işlenmesi oluşturulması ve analiz aşamasında istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.6.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Ankara’da ki sağlık kuruluşunda yapılan anket çalışmasında, katılımcılara ait demografik bilgilerden “Yaş, bulunduğu kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi” değişkenlerine ait en küçük değer en büyük değer ortalama ve standart sapma bilgileri Tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7. Demografik Veriler için Betimleyici İstatistikler

Demografik Bilgiler	Kişi Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	St. Sapma
Yaş	102	21	58	35,31	7,188
Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	102	1,00	26,00	8,0686	5,17660
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	102	1,00	36,00	11,6863	7,28076

Anket düzenlenen 102 kişinin yaşları ortalaması 35,31 yaşları standart sapması 7,188 olarak bulunmuştur. Bu kişiler arasında en küçük yaşa 21, en büyük yaş 58’dir. Kişilerin aynı kurumda çalışma ortalama süresi 8,0686 ve standart sapması 5,1766 olarak bulunmuştur. Aynı kurumda bu kişilerin çalışma süresi en az 1 en çok da 26 yıldır. Anket düzenlenen kişilerin toplam bulunduğu kurumda çalışma süreleri ortalaması 11,6863 yıl ve standart sapması 7,28076 yıldır. En az bir kurumda çalışan kişi 1 yıl en fazla 36 yıldır.

3.6.2. Frekans Tabloları

Frekans tabloları hazırlanırken anket uygulanan kişilerin yaşları “21-32, 33-44, 45-58” aralıkları ele alınarak sınıflandırma yapılmıştır. Benzer şekilde bulunduğu kurumda çalışma ve toplam kurumda çalışma süreleri “1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 ve üzeri” aralıkları ele alınarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.8. Yaş Değişkeninin Sıklık Tablosu**Demografik Bilgiler**

Yaş	Frekans	Yüzde
21-32	39	38,2
33-44	51	50,0
45-58	12	11,8

Tablo 3.9. Cinsiyet Değişkeninin Sıklık Tablosu**Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	59	57,8
Erkek	43	42,2

Tablo 3.10. Medeni Durum Değişkeninin Sıklık Tablosu**Demografik Bilgiler**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	22	21,6
Evli	73	71,6
Boşanmış	6	5,9
Dul	1	1,0

Tablo 3.11. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeninin Sıklık Tablosu**Demografik Bilgiler**

Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	41	40,2
6-10 yıl	35	34,3
11-15 yıl	15	14,7
16-20 yıl	10	9,8
21 ve üstü yıl	1	1,0

Tablo 3.12. Toplam Çalışma Süresi Değişkeninin Sıklık Tablosu**Demografik Bilgiler**

Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	20	19,6
6-10 yıl	33	32,4
11-15 yıl	26	25,5
16-20 yıl	9	8,8
21 ve üstü yıl	14	13,7

Anketi cevaplayan çalışanlarının % 57,8'i kadın, % 42,2'si erkektir. Araştırmaya katılan kişilerin % 38,2'si 21-32 yaş, % 50'si 33- 44 yaş, % 11,8'i 45- 58 yaş aralıklarındadırlar. Anketi cevaplayan kişilerin büyük çoğunluğunun 33-44 yaş aralığında olduğu gözlemlenmektedir.

Kurum çalışanlarının, % 40,2'si bulunduğu kurumda 1- 5 yıl arası % 34,3'ü 6- 10 yıl, %14,7'si 11-15 yıl arası, % 9,8'i 16- 20 yıl arası ve % 1'i 21 yıl ve üstü süredir çalışmaktadır.

Benzer şekilde, katılımcıların % 19,6'sı 1- 5 yıl arası, % 32,4'ü 6-10 yıl arası, % 25,5'i 11-15 arası, % 8,8'i 16-20 yıl arası ve % 13,7 si 21 ve üzeri yıldır bir kurumda görev yapmaktadır. Aynı kurumda görev yapmaya devam eden kişilerin büyük bir kısmının 1-5 yıl arası kurumda görev yaptığını buna karşın bir kurumda çalışmakta olan kişiler arasında en büyük payın 6-10 yıl arası çalışanların oluşturduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.13. Örgütsel İklim Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Soru lar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
AS1	8	7,8	10	9,8	40	39,	36	35,3	8	7,8
AS2	4	3,9	14	13,7	30	29,4	43	42,2	11	10,8
AS3	6	5,9	22	21,6	38	37,3	32	31,4	4	3,9
AS4	10	9,8%	29	28,4	37	36,3	17	16,7	9	8,8
AS5	6	5,9%	10	9,8%	23	22,5%	46	45,1%	17	16,7%

AS6	6	5,9%	21	20,6%	13	12,7%	40	39,2%	22	21,6%
AS7	18	17,6%	32	31,4%	33	32,4%	15	14,7%	4	3,9%
AS8	7	6,9%	19	18,6%	31	30,4%	33	32,4%	12	11,8%
AS9	9	8,8%	33	32,4%	24	23,5%	29	28,4%	7	6,9%
AS10	7	6,9%	31	30,4%	30	29,4%	27	26,5%	7	6,9%
AS11	9	8,8%	22	21,6%	31	30,4%	33	32,4%	7	6,9%
AS12	9	8,8%	30	29,4%	31	30,4%	26	25,5%	6	5,9%
AS13	7	6,9%	23	22,5%	31	30,4%	34	33,3%	7	6,9%
AS14	12	11,8%	32	31,4%	27	26,5%	20	19,6%	11	10,8%
AS15	13	12,7%	15	14,7%	40	39,2%	25	24,5%	9	8,8%
AS16	8	7,8%	24	23,5%	37	36,3%	29	28,4%	4	3,9%
AS17	5	4,9%	17	16,7%	28	27,5%	44	43,1%	8	7,8%
AS18	6	5,9%	21	20,6%	32	31,4%	36	35,3%	7	6,9%
AS19	10	9,8%	23	22,5%	38	37,3%	23	22,5%	8	7,8%
AS20	14	13,7%	27	26,5%	28	27,5%	27	26,5%	6	5,9%
AS21	2	2,0%	9	8,8%	33	32,4%	46	45,1%	12	11,8%
AS22	4	3,9%	18	17,6%	40	39,2%	35	34,3%	5	4,9%
AS23	5	4,9%	21	20,6%	37	36,3%	34	33,3%	5	4,9%
AS24	7	6,9%	17	16,7%	21	20,6%	51	50,0%	6	5,9%
AS25	6	5,9%	19	18,6%	44	43,1%	28	27,5%	5	4,9%
AS26	7	6,9%	14	13,7%	27	26,5%	46	45,1%	8	7,8%
AS27	7	6,9%	22	21,6%	31	30,4%	36	35,3%	6	5,9%
AS28	10	9,8%	24	23,5%	34	33,3%	30	29,4%	4	3,9%
AS29	10	9,8%	25	24,5%	39	38,2%	24	23,5%	4	3,9%
AS30	4	3,9%	13	12,7%	44	43,1%	34	33,3%	7	6,9%
AS31	4	3,9%	17	16,7%	30	29,4%	42	41,2%	9	8,8%
AS32	10	9,8%	28	27,5%	31	30,4%	27	26,5%	6	5,9%
AS33	9	8,8%	26	25,5%	37	36,3%	25	24,5%	5	4,9%
AS34	16	15,7%	35	34,3%	30	29,4%	15	14,7%	6	5,9%
AS35	9	8,8%	33	32,4%	45	44,1%	13	12,7%	2	2,0%
AS36	11	10,8	36	35,3	29	28,4	22	21,6	4	3,9
AS37	9	8,8%	22	21,6%	27	26,5%	36	35,3%	8	7,8%
AS38	6	5,9%	12	11,8%	34	33,3%	39	38,2%	11	10,8%
AS39	21	20,6%	36	35,3%	31	30,4%	9	8,8%	5	4,9%
AS40	12	11,8%	38	37,3%	27	26,5%	16	15,7%	9	8,8%
AS41	11	10,8%	22	21,6%	33	32,4%	23	22,5%	13	12,7%
AS42	12	11,8%	16	15,7%	39	38,2%	23	22,5%	12	11,8%
AS43	19	18,6%	26	25,5%	31	30,4%	18	17,6%	8	7,8%
AS44	8	7,8%	9	8,8%	28	27,5%	37	36,3%	20	19,6%
AS45	5	4,9%	22	21,6%	36	35,3%	24	23,5%	15	14,7%
AS46	5	4,9%	13	12,7%	47	46,1%	30	29,4%	7	6,9%

AS47	6	5,9%	13	12,7%	30	29,4%	30	29,4%	23	22,5%
AS48	6	5,9%	23	22,5%	44	43,1%	20	19,6%	9	8,8%
AS49	11	10,8%	17	16,7%	34	33,3%	29	28,4%	11	10,8%
AS50	15	14,7%	33	32,4%	31	30,4%	18	17,6%	5	4,9%

Tablo 3.13'den, "işyerim keyifli bir ortam" sorusuna katılımcıların %7,8'inin kesinlikle katılmadığı, %9,8'inin katılmadığı %39,2'sinin kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %7,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'ye göre, "yöneticilerimle ilişkilerim iyidir" sorusuna katılımcıların %3,9'unun kesinlikle katılmadığı, %13,7'sinin katılmadığı %29,4'ünün kararsız olduğu, %42,2'sinin katıldığı ve %10,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerimin sorumlulukları iyi tanımlanmıştır" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %21,6'sinin katılmadığı %37,1'ünün kararsız olduğu, %31,4'ünün katıldığı ve %3,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "üstlerim eleştirel bakış açısını teşvik ediyor" sorusuna katılımcıların %9,8'inin kesinlikle katılmadığı, %28,4'ünün katılmadığı %36,3'ünün kararsız olduğu, %16,7'sinin katıldığı ve %8,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "mesai saatlerim ihtiyaçlarıma uygundur" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %9,8'inin katılmadığı %22,5'inin kararsız olduğu, %45,1'inin katıldığı ve %16,7'sinin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işimi yapmak için gerekli araçlara sahibim" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %20,6'sinin katılmadığı %12,7'sinin kararsız olduğu, %39,2'sinin katıldığı ve %21,6'sinin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "çabalarım yeteri kadar ödüllendiriliyor" sorusuna katılımcıların %17,6'sinin kesinlikle katılmadığı, %31,4'ünün katılmadığı %32,4'ünün kararsız olduğu, %14,7'sinin katıldığı ve %3,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "üstlerim çalışmamdaki düzene ve doğruluğa önem veriyor" sorusuna katılımcıların %6,9'unun kesinlikle katılmadığı, %18,6'inin katılmadığı %30,4'ünün kararsız olduğu, %32,4'ünün katıldığı ve %11,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim işin iyileştirilmesi amacıyla öne sürdüğüm fikirlere değer veriyor" sorusuna katılımcıların %8,8'inin kesinlikle katılmadığı, %32,4'ünün

katılmadığı %23,5'inin karasız olduğu, %28,4'ünün katıldığı ve %6,9 unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "bir sorunla karşılaştığımda yöneticilerim beni cesaretlendiriyor bu sayede sorunları çözebiliyorum" sorusuna katılımcıların %6,9'unun kesinlikle katılmadığı, %30,4'ünün katılmadığı %29,4'ünün karasız olduğu, %26,5'inin katıldığı ve %6,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işle ilgili önerilerim dinleniyor" sorusuna katılımcıların %8,8'inin kesinlikle katılmadığı, %21,6'sinin katılmadığı %30,4'ünün karasız olduğu, %32,4'ünün katıldığı ve %6,9 inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerin sizi gerçekten desteklediğini hissediyorsunuz" sorusuna katılımcıların %8,8'inin kesinlikle katılmadığı, %29,4'ünün katılmadığı %30,4'ünün karasız olduğu, %25,5'inin katıldığı ve %5,9unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "eğitim fırsatları öneriliyor" sorusuna katılımcıların %6,9'unun kesinlikle katılmadığı, %22,5'inin katılmadığı %30,4'ünün karasız olduğu, %33,3'ünün katıldığı ve %6,9 unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "kendi işimi organize ederken bağımsızım" sorusuna katılımcıların %11,8'inin kesinlikle katılmadığı, %31,4'ünün katılmadığı %26,5'inin karasız olduğu, %19,6'sının katıldığı ve %10,8 inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "ağır iş yükü nedeniyle yardıma ihtiyaç duyduğumda gerekli imkanlar sağlanıyor" sorusuna katılımcıların %12,7'sinin kesinlikle katılmadığı, %14,7'inin katılmadığı %39,2'sinin karasız olduğu, %24,5'inin katıldığı ve %8,8 inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim işle ilgili sorunlarıma önem veriyor" sorusuna katılımcıların %7,8'inin kesinlikle katılmadığı, %23,5'inin katılmadığı %36,3'ünün karasız olduğu, %28,4'ünün katıldığı ve %3,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işimin hedefleri açıkça belirlenmiştir" sorusuna katılımcıların %4,9'unun kesinlikle katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %27,5'inin karasız olduğu, %43,1'inin katıldığı ve %7,8 inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticiler cana yakın" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %20,6'sinin katılmadığı %31,4'ünün kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %6,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticiler çalışanlarını dinleme konusunda istekli" sorusuna katılımcıların %9,8'inin kesinlikle katılmadığı, %22,5'inin katılmadığı %37,3'ünün kararsız olduğu, %22,5'inin katıldığı ve %7,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

3.13'den "işim sosyal anlamda hak ettiği itibarı görüyor" sorusuna katılımcıların %13,7'sinin kesinlikle katılmadığı, %26,5'inin katılmadığı %27,5'inin kararsız olduğu, %26,5'inin katıldığı ve %5,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim bana karşı kibar davranıyor" sorusuna katılımcıların %2'sinin kesinlikle katılmadığı, %8,8'inin katılmadığı %32,4'ünün kararsız olduğu, %45,1'inin katıldığı ve %11,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işimde yenilikçi katkılara saygı gösteriliyor" sorusuna katılımcıların %3,9'unun kesinlikle katılmadığı, %17,6'sinin katılmadığı %39,2'sinin kararsız olduğu, %34,3'ünün katıldığı ve %4,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "bir şeyi güzel yaptığımda üstlerim beni takdir eder" sorusuna katılımcıların %4,9'unun kesinlikle katılmadığı, %20,6'sinin katılmadığı %36,3'ünün kararsız olduğu, %33,3'ünün katıldığı ve %4,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "iş tanımını ile gerçekleştirdiğim görevler arasındaki ilişki iyidir" sorusuna katılımcıların %6,9'unun kesinlikle katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %20,6'sinin kararsız olduğu, %50'sinin katıldığı ve %5,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yeni fikirlerin ortaya atılması teşvik edilir" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %18,6'sinin katılmadığı %43,1'inin kararsız olduğu, %27,5'inin katıldığı ve %4,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işim açık şekilde tanımlanmış durumda" sorusuna katılımcıların %6,9'unun kesinlikle katılmadığı, %13,7'sinin katılmadığı %26,5'inin kararsız olduğu, %45,1'inin katıldığı ve %7,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "ihtiyaç olduğunda yardım bulmak oldukça kolaydır" sorusuna katılımcıların %6,9'unun kesinlikle katılmadığı, %21,6'sinin katılmadığı %30,4'ünün kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %5,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "alınan kararların gerekçeleri genellikle yeterli düzeyde açıklanıyor" sorusuna katılımcıların %9,8'inin kesinlikle katılmadığı, %23,5'inin katılmadığı %33,3'ünün kararsız olduğu, %29,4'ünün katıldığı ve %3,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işime gereken değer verilmektedir" sorusuna katılımcıların %9,8'inin kesinlikle katılmadığı, %24,5'inin katılmadığı %38,2'sinin kararsız olduğu, %23,5'inin katıldığı ve %3,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "son teslim tarihlerine uyulmaktadır" sorusuna katılımcıların %3,9'unun kesinlikle katılmadığı, %12,7'sinin katılmadığı %43,1'inin kararsız olduğu, %33,3'ünün katıldığı ve %6,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "örgüt yeni teknolojilerden yeterince yararlanıyor" sorusuna katılımcıların %3,9'unun kesinlikle katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %29,4'ünün kararsız olduğu, %41,2'sinin katıldığı ve %8,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "çabalarım hak ettiği değeri görüyor" sorusuna katılımcıların %9,8'inin kesinlikle katılmadığı, %27,5'inin katılmadığı %30,4'ünün kararsız olduğu, %26,5'inin katıldığı ve %5,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim bana çok otoriter görünüyor" sorusuna katılımcıların %8,8'inin kesinlikle katılmadığı, %25,5'inin katılmadığı %36,3'ünün kararsız olduğu, %24,5'inin katıldığı ve %4,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim beni önemsiz konularda sıkıştırıyor" sorusuna katılımcıların %15,7'sinin kesinlikle katılmadığı, %34,3'ünün katılmadığı %29,4'ünün kararsız olduğu, %14,7'sinin katıldığı ve %5,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim beni yakından takip ediyor" sorusuna katılımcıların %8,8'inin kesinlikle katılmadığı, %32,4'ünün katılmadığı %44,1'inin kararsız olduğu, %12,7'sinin katıldığı ve %2'sinin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "üstlerim taleplere yanıt vermiyor" sorusuna katılımcıların %10,8'inin kesinlikle katılmadığı, %35,3'ünün katılmadığı %28,4'ünün kararsız olduğu, %21,6'sının katıldığı ve %3,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "bana göre işimde duygusal anlamda verdiğimden daha azını alıyorum" sorusuna katılımcıların %8,8'inin kesinlikle katılmadığı, %21,6'sinin katılmadığı %26,5'inin kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %7,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işim yeterince denetleniyor" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %11,8'inin katılmadığı %33,3'ünün kararsız olduğu, %38,2'sinin katıldığı ve %10,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "üstlerim oldukça despot bir yaklaşım sergiliyor" sorusuna katılımcıların %20,6'sinin kesinlikle katılmadığı, %35,3'ünün katılmadığı %30,4'ünün kararsız olduğu, %8,8'inin katıldığı ve %4,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "işimi değiştirmedığım sürece kendimi geliştirme şansım yok" sorusuna katılımcıların %11,8'inin kesinlikle katılmadığı, %37,3'ünün katılmadığı %26,5'inin kararsız olduğu, %15,7'sinin katıldığı ve %8,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "kişisel olmayan bir ortam var" sorusuna katılımcıların %10,8'inin kesinlikle katılmadığı, %21,6'sinin katılmadığı %32,4'ünün kararsız olduğu, %22,5'inin katıldığı ve %12,7'sinin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "yöneticilerim önemli bilgileri kendine saklıyor" sorusuna katılımcıların %11,8'inin kesinlikle katılmadığı, %15,7'sinin katılmadığı %38,2'sinin kararsız olduğu, %22,5'inin katıldığı ve %11,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "bana bir makine veya programlanmış bir alet gibi davrandıklarını düşünüyorum" sorusuna katılımcıların %18,6'sinin kesinlikle katılmadığı, %25,5'inin katılmadığı %30,4'ünün kararsız olduğu, %17,6'sının katıldığı ve %7,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "her şeye yukarıdan karar veriliyor" sorusuna katılımcıların %7,8'inin kesinlikle katılmadığı, %8,8'inin katılmadığı %27,5'inin kararsız olduğu, %36,3'ünün katıldığı ve %19,6'sinin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "uzun vadeli planlar yeterince anlaşılır değil" sorusuna katılımcıların %4,9'unun kesinlikle katılmadığı, %21,6'sinin katılmadığı %35,3'ünün kararsız olduğu, %23,5'inin katıldığı ve %14,7'sinin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "iş otoriter çizgilerle düzenlenmiş durumda" sorusuna katılımcıların %4,9'unun kesinlikle katılmadığı, %12,7'sinin katılmadığı %46,1'inin kararsız olduğu, %29,4'ünün katıldığı ve %6,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "çalıştığım yerde haksız önceliklere sahip kişiler bulunmakta" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %12,7'sinin katılmadığı %29,4'ünün kararsız olduğu, %29,4'ünün katıldığı ve %22,5'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "hedefler ve elde edilen sonuçlar çalışanlardan saklanıyor" sorusuna katılımcıların %5,9'unun kesinlikle katılmadığı, %22,5'inin katılmadığı %43,1'inin kararsız olduğu, %19,6'sının katıldığı ve %8,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "alınan talimatlar birbirleriyle çelişiyor" sorusuna katılımcıların %10,8'inin kesinlikle katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %33,3'ünün kararsız olduğu, %28,4'ünün katıldığı ve %10,8'inin kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.13'den, "birimimdeki çalışma yöntemi oldukça eski ve modası geçmiş" sorusuna katılımcıların %14,7'sinin kesinlikle katılmadığı, %32,4'ünün katılmadığı %30,4'ünün kararsız olduğu, %17,6'sının katıldığı ve %4,9'unun kesinlikle katıldığı söylenebilir.

Tablo 3.14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
BS1	10	9,8%	38	37,3%	28	27,5%	23	22,5%	3	2,9%
BS2	13	12,7%	43	42,2%	28	27,5%	16	15,7%	2	2,0%
BS3	19	18,6%	53	52,0%	18	17,6%	10	9,8%	2	2,0%
BS4	20	19,6%	52	51,0%	21	20,6%	9	8,8%	0	0,0%
BS5	26	25,5%	48	47,1%	19	18,6%	8	7,8%	1	1,0%
BS6	23	22,5%	47	46,1%	20	19,6%	12	11,8%	0	0,0%
BS7	24	23,5%	51	50,0%	18	17,6%	8	7,8%	1	1,0%
BS8	22	21,6%	38	37,3%	28	27,5%	9	8,8%	5	4,9%

BS9	19	18,6%	44	43,1%	23	22,5%	13	12,7%	3	2,9%
BS10	21	20,6%	46	45,1%	21	20,6%	12	11,8%	2	2,0%
BS11	8	7,8%	20	19,6%	15	14,7%	46	45,1%	13	12,7%
BS12	8	7,8%	29	28,4%	17	16,7%	38	37,3%	10	9,8%
BS13	8	7,8%	17	16,7%	20	19,6%	36	35,3%	21	20,6%
BS14	5	4,9%	12	11,8%	14	13,7%	36	35,3%	35	34,3%
BS15	4	3,9%	11	10,8%	10	9,8%	37	36,3%	40	39,2%

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, "Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir" sorusuna katılımcıların %9,8'inin hiç katılmadığı, %37,3'ünün katılmadığı %27,5'inin kararsız olduğu, %22,5'inin katıldığı ve %2,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, "alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım" sorusuna katılımcıların %12,7'sinin hiç katılmadığı, %42,2'sinin katılmadığı %27,5'inin kararsız olduğu, %15,7'sinin katıldığı ve %2'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, "problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım" sorusuna katılımcıların %18,6'sinin hiç katılmadığı, %52'sinin katılmadığı %17,6'sinin kararsız olduğu, %9,8'sinin katıldığı ve %2'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, "lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim" sorusuna katılımcıların %19,6'sının hiç katılmadığı, %51'inin katılmadığı %20,6'sının kararsız olduğu, %8,8'inin katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, "beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten çekinirim" sorusuna katılımcıların %25,5'inin hiç katılmadığı, %47,1'inin katılmadığı %18,6'sinin kararsız olduğu, %7,8'inin katıldığı ve %1'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, "yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam" sorusuna katılımcıların %22,5'inin hiç katılmadığı, %46,1'inin katılmadığı %19,6'sinin kararsız olduğu, %11,8'inin katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım” sorusuna katılımcıların %23,5'sinin hiç katılmadığı, %50'sinin katılmadığı %17,6'sinin kararsız olduğu, %7,8'inin katıldığı ve %1'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim” sorusuna katılımcıların %21,6'sinin hiç katılmadığı, %37,3'ünün katılmadığı %27,5'inin kararsız olduğu, %8,8'inin katıldığı ve %4,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “işletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan çekinirim” sorusuna katılımcıların %18,6'sinin hiç katılmadığı, %43,1'inin katılmadığı %22,5'inin kararsız olduğu, %12,7'sinin katıldığı ve %2,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim” sorusuna katılımcıların %20,6'sinin hiç katılmadığı, %45,1'inin katılmadığı %20,6'sinin kararsız olduğu, %11,8'inin katıldığı ve %2'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “bu işletmeye ve iş arkadaşarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım” sorusuna katılımcıların %7,8'inin hiç katılmadığı, %19,6'sinin katılmadığı %14,7'sinin kararsız olduğu, %45,1'inin katıldığı ve %12,7'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “bu işletme ve iş arkadaşarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım” sorusuna katılımcıların %7,8'inin hiç katılmadığı, %28,4'ünün katılmadığı %16,7'sinin kararsız olduğu, %37,3'ünün katıldığı ve %9,8'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskıya direnirim” sorusuna katılımcıların %7,8'inin hiç katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %19,6'sinin kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %20,6'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “bu işletmeye ve iş arkadaşarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı red ederim” sorusuna katılımcıların %4,9'unun hiç katılmadığı,

%11,8'inin katılmadığı %13,7'sinin kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %34,3'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.14'deki bilgilere göre, “bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim” sorusuna katılımcıların %3,9'unun hiç katılmadığı, %10,8'inin katılmadığı %9,8'inin kararsız olduğu, %36,3'ünün katıldığı ve %39,2'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

3.6.3. Çalışanların Demografik Değişkenlerine Göre Örgütsel İklim ve Sessizlik Davranışlarının Farklılaşmasını İnceleyen Anova ve T Testleri

Yapılan araştırmada cinsiyet faktörünün örgütsel iklim ve sessizlik davranışları eğilimleri üzerindeki etkisi t-testi kullanılarak incelenmiştir. İlk olarak Araştırmaya katılan 43 erkek ve 59 kadın kurum çalışanın örgütsel iklim ve sessizlik davranışları açısından eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiştir. T-testi yapılmadan önce incelenen değişkenlere ait varyans homojenliği testi yapılmıştır.

Tablo 3.15. Cinsiyet ile İlgili Örgütsel İklim Verileri

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	St. Sapma
Kadın	59	148,1695	16,98189
Erkek	43	152,2558	16,96368

Tablo 3.16. Cinsiyet için Varyans Homojenliği ve t-testi

F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
,472	,494	-1,201	100	,233
		-1,201	90,714	,233

Tablo 3.16'de ilk olarak Varyansların homojenliği testi için Levene'nin varyans eşitliği testi gösterilmiştir.

$P > 0.05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez yani varyansların homojen olmadığı söylenemez.

Bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda H_0 hipotezi red edilemez yani ($p > 0,05$) bulunduğu için kadın ve erkekler arasında örgütsel iklim davranışı olarak fark olduğu istatistiksel olarak söylenemez.

Benzer şekilde, örgütsel sessizlik davranışı için de kadın ve erkekler arasında bir fark olup olmadığı araştırıldığında, örgütsel sessizlik ölçeği kullanılarak sonuçlara ulaşılabilir.

Tablo 3.17. Cinsiyet için Varyans Homojenliği ve t-testi

F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
,902	,344	-3,414	100	,001
		-3,506	97,775	,001

Tablo 3.17.'de ilk olarak Varyansların homojenliği testi için Levene'nin varyans eşitliği testi gösterilmiştir.

Bu test sonucunda $\text{sig.} = 0,344 > 0,05$ ($p > 0,05$) olduğu için yokluk hipotezi (iki grubun (kadın erkek) varyansları arasında fark yoktur) iddiamızı destekleyecek yeterli kanıt yoktur. Kadın ile erkek katılımcıların ölçek skorlarının varyanslarının homojen olduğu söylenebilir. H_0 hipotezi reddedilir yani bağımsız iki örneklem t-testi sonucunda ($p < 0,05$) bulunduğu için kadın ve erkekler arasında örgütsel iklim davranışı bakımından anlamlı bir farklılık olduğu istatistiksel olarak ifade edilebilir.

3.6.4. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel İklim ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri için ANOVA Testi

Tablo 3.18. Yaş grupları için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F istatistiği	Anlamlılık(p)
Örgütsel İklim	Gruplar Arası	606,894	2	303,447	1,050	,354
	Grup içi	28620,920	99	289,100		
	Toplam	29227,814	101			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	50,127	2	25,064	,372	,690
	Grup içi	6666,461	99	67,338		
	Toplam	6716,588	101			

Tablo 3.18.'den görüldüğü üzere araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik ölçütleri tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile analiz edilmiştir. Anova Tablosu sonucunda $p=0,354 > 0,05$ ve $p > 0,05$ olduğu için yokluk hipotezi red edilemez. Yani hem örgütsel iklim hem de örgütsel sessizlik bakımından katılımcıların yaş grupları arasında ilişki olduğu söylenemez.

Yaş gruplarına göre örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik sorularına verilen cevaplar değişmiyor.

3.6.5. Bulunduğu Kurumda Çalıştığı Yıllara Göre Örgütsel İklim ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri için ANOVA Testi

Tablo 3.19. Bulunduğu Kurumda Çalıştığı Yıllar için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F istatistiği	Anlamlılık(p)
Örgütsel İklim	Gruplar Arası	2731,360	4	682,840	2,500	,057
	Grup içi	26496,454	97	273,159		
	Toplam	29227,814	101			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	520,427	4	130,107	2,037	,095
	Grup içi	6196,161	97	63,878		
	Toplam	6716,588	101			

Tablo 3.19'den görüldüğü üzere araştırmaya katılanların buldukları kurumda çalışma yıllarına göre örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik ölçütleri tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile analiz edilmiştir. Anova Tablosu sonucunda $p > 0,05$ ve $p = 0,095 > 0,05$ olduğu için yokluk hipotezi red edilemez. Yani hem örgütsel iklim hem de örgütsel sessizlik bakımından katılımcıların buldukları kurumda çalışma yılları arasında bir farklılık olduğu söylenemez.

3.6.6. Bir Kurumda Çalıştığı Yıllara Göre Örgütsel İklim ve Örgütsel Sessizlik Ölçekleri için ANOVA Testi

Tablo 3.20. Bulduğu Kurumda Çalıştığı Yıllar için ANOVA Testi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F istatistiği	Anlamlılık(p)
Örgütsel İklim	Gruplar Arası	1292,319	4	323,080	1,122	,351
	Grup içi	27935,495	97	287,995		
	Toplam	29227,814	101			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	126,265	4	31,566	,465	,762
	Grup içi	6590,323	97	67,941		
	Toplam	6716,588	101			

Tablo 3.20'den görüldüğü üzere araştırmaya katılanların bir kurumda çalışma yıllarına göre örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik ölçütleri tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile analiz edilmiştir. Anova Tablosu sonucunda $p = 0,351 > 0,05$ ve $p = 0,762 > 0,05$ olduğu için yokluk hipotezi reddedilemez. Yani hem örgütsel iklim hem de örgütsel sessizlik bakımından katılımcıların bir kurumda çalışma yılları arasında bir farklılık olduğu söylenemez.

3.6.7. Örgütsel İklim Ölçeğine İlişkin Soruların Ortalamaları

Tablo 3.21. Örgütsel iklim ölçeğinin betimsel istatistikleri

Soru Kodları	Toplam	Ortalama	St. Sapma
AS1	332,00	3,2549	1,01168
AS2	349,00	3,4216	,98941
AS3	312,00	3,0588	,96291
AS4	292,00	2,8627	1,09036
AS5	364,00	3,5686	1,06715
AS6	357,00	3,5000	1,20847
AS7	261,00	2,5588	1,06774
AS8	330,00	3,2353	1,10064
AS9	298,00	2,9216	1,11414
AS10	302,00	2,9608	1,06168
AS11	313,00	3,0686	1,08326
AS12	296,00	2,9020	1,06715
AS13	317,00	3,1078	1,05217
AS14	292,00	2,8627	1,18605
AS15	308,00	3,0196	1,12558
AS16	303,00	2,9706	,99956
AS17	339,00	3,3235	1,00653
AS18	323,00	3,1667	1,02526
AS19	302,00	2,9608	1,08017
AS20	290,00	2,8431	1,14100
AS21	363,00	3,5588	,88523
AS22	325,00	3,1863	,91986
AS23	319,00	3,1275	,96135
AS24	338,00	3,3137	1,04342
AS25	313,00	3,0686	,94670
AS26	340,00	3,3333	1,03726
AS27	318,00	3,1176	1,03689
AS28	300,00	2,9412	1,04193
AS29	293,00	2,8725	1,01153
AS30	333,00	3,2647	,91117
AS31	341,00	3,3431	,99000
AS32	297,00	2,9118	1,08183
AS33	297,00	2,9118	1,02545
AS34	266,00	2,6078	1,10047
AS35	272,00	2,6667	,88254
AS36	278,00	2,7255	1,04509
AS37	318,00	3,1176	1,11065
AS38	343,00	3,3627	1,02241

AS39	247,00	2,4216	1,06647
AS40	278,00	2,7255	1,13589
AS41	311,00	3,0490	1,18051
AS42	313,00	3,0686	1,15407
AS43	276,00	2,7059	1,19063
AS44	358,00	3,5098	1,14100
AS45	328,00	3,2157	1,09569
AS46	327,00	3,2059	,92638
AS47	357,00	3,5000	1,14969
AS48	309,00	3,0294	1,00942
AS49	318,00	3,1176	1,14576
AS50	271,00	2,6569	1,08541

Tablo 3.22. Örgütsel sessizlik ölçeğinin betimsel istatistikleri

Soru Kodları	Toplam	Ortalama	St. Sapma
BS1	277,00	2,7157	1,01842
BS2	257,00	2,5196	,97219
BS3	229,00	2,2451	,93804
BS4	223,00	2,1863	,85284
BS5	216,00	2,1176	,91515
BS6	225,00	2,2059	,92638
BS7	217,00	2,1275	,89743
BS8	243,00	2,3824	1,07210
BS9	243,00	2,3824	1,02488
BS10	234,00	2,2941	,99093
BS11	342,00	3,3529	1,16591
BS12	319,00	3,1275	1,16612
BS13	351,00	3,4412	1,21520
BS14	390,00	3,8235	1,17239
BS15	404,00	3,9608	1,13383

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada bireylerin örgütsel sessizlik algısı ve örgütsel iklim algıları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre bazı çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Çalışma Ankara'daki bir sağlık kuruluşunda çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 59,7'si kadın olup % 50'si 33- 44 yaş aralığındadır. Katılan kişilerin % 71,6'sı evlidir. Katılımcıların, buldukları kurumda çalışma sürelerine bakıldığında % 40,2'sinin 1- 5 yıl arası aynı kurumda görev aldıkları görülmekte ve katılımcıların sadece % 1'i 21 yıl ve daha fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadırlar. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise % 32,4'ünün 6-10 yıldır bir kurumda görev aldığı görülmektedir.

Katılımcıların yaklaşık % 20'lik kısmı örgütsel sessizlik ile ilgili sorularda çekinmediklerini, düşüncelerini saklamadıklarını bildirmişlerdir. Diğer yüzdelik kesimlerdeki katılımcılar kısmen düşüncelerini sakladıklarını belirtmişlerdir.

Yaş gruplarına göre örgütsel iklim ve örgütsel sessizlik sorularına verilen cevapların değişmediği görülmektedir.

Hem örgütsel iklim hem de örgütsel sessizlik bakımından katılımcıların bulunduğu kurumda veya bir kurumda çalışma yılları arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür ki, örgüt ikliminin pozitif veya negatif şartlar oluşturması çalışanların verim düzeyini etkilemektedir.

Kamu ve özel olmak üzere birçok sektör baz alınarak birçok araştırmaya konu olan örgüt iklimi, örgütlerde iletişim ağının ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Bu anlamda öz bireysel algılama, psikolojik iklim, işdoymu, iklim uyumsuzluğu örgüt ikliminin belirlenmesinde önemli bir yer teşkil etmektedir. İletişim ve liderlik çalışmalarında büyük rol oynayan örgüt ortamı bireylerin örgüt içindeki verimli performansı açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada işgörenlerin işyerinde benzer fikir ve düşünce yapısına sahip olmalarının örgütsel iklimi yönlendiren ana faktör olduğu görülmüştür. Farklı yönetsel anlayışlar bir örgüt iklimini bir başkasından ayıran ana faktörlerdir. Bu faktörler de her örgütün kendine has bir iklimi olduğunu gösterir. Örgütteki iklim tipinin belirlenmesi ve çalışan

davranışlarının düzenlenmesi açısından, yöneticilerin örgütle ilgili olarak alınacak kararlarda çalışanlarını da dinlemeleri, örgütün dış çevre karşısında daha da güçlenmesine olanak sağlayacaktır.

İşgörenler en çok performanslarına dayalı kaygı ve korku yaşamaktadırlar. Örgütlerle ilgili uygulanan politikalar ve bunun sonuçlarına bağlı performansla ilgili olarak yaşadıkları sıkıntılar ücret eşitsizliğine bağlı endişeler ve kaygılar duymaktadırlar.

Koşulları iyileştirilmiş örgüt ikliminde, örgüte ve işgörene bağlı güvenilirlik, içtenlik ve dayanışma ruhunun olması örgütsel başarıyı getirecektir.

Koşulların olumsuz olması durumunda ise iş tatminsizliği, işi bırakmayı, işten atılmayı ve psikolojik sıkıntılar doğacaktır. Bu da çalışanların kişisel performanslarını düşürerek, istikrarlı bir tavır göstermelerini engelleyecektir.

Bu çalışmayla yapılan incelenmeler sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel iklim araştırılmış ve aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını dinlemeli ve onları kendilerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirmelidirler.
- Kişisel olarak yaşanan kariyere yönelik sorunlar ve bunlara bağlı kaygılar ortadan kaldırılmalıdır.
- Ahlaki sorunlar varsa giderilmelidir.
- Eşitlikle ilgili sorunlar ve varsa yanlış anlaşılmalara karşılıklı iletişim ve insan kaynakları aracılığı ile halledilmelidir.
- Varsa işyerinde uygulanan mobbing ve iyi niyeti suistimal etme durumu ortadan kaldırılmalıdır.
- Varsa işgörenler arasındaki psikolojik çatışmalar yine insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerle değerlendirilerek sonuca ulaştırılmalıdır.
- Örgütsel sessizlik ikliminin hangi sektörlerde yaşandığının tespit edilmesiyle örgüt ve çalışan davranışları düzenlenerek örgüt ortamı çalışma açısından daha verimli hale getirilebilir.

Yapılan bu çalışma ile iklimin, sessizliği etkileyip etkilemediği araştırılmıştır ve kuvvetli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel iklim ne kadar iyi ve olumlu ise sessizlikte o kadar azalmaktadır. Sosyal ve psikolojik ortam ne kadar iyi olursa fikirlerin ve sorunlar da o kadar kolay çözülebilmektedir.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aktaş, Hakkı, Şimşek, Eylem (2015), “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü,” **Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi**, C. 11, S. 24, Zonguldak.

Akyüz, Bülent (2015), “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü,” **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 44 (Nisan), Kütahya.

Alparslan, Ali Murat (2010), “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim,” **Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi**, Isparta.

Alparslan, Ali Murat; Kayalar, Murat (2012), “Örgütsel Sessizlik, Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri,” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 4, S. 6 (Bahar), Burdur.

Arslan, Nagehan Talat (2004), “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme,” **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 9, S. 1, Isparta.

Aydoğan, Z. Ferhan (2004), “ Örgüt Kültürü ve İklimi,” [ttfdergi.gazi.edu.tr /makaleler](http://ttfdergi.gazi.edu.tr/makaleler) S. 2, Ankara.

Aytaç, Ömer (2004) , “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif,” **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 14, S. 1, Elazığ.

Bilir, F. Pervin (2005), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları,” **Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Adana.

Blackman ve Sandler-Smith, (2009). “The Silent and the Silence in Organisational Knowing and Learning,” **Managament Learning**, 40, pp. 571-572.

Çakıcı, Ayşehan (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma,” **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17, S. 1, Adana.

Çakıcı, Ayşehan (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri,” **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 16, S. 1, Adana.

Çekmecelioğlu, G. Hülya (2006), “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi,” **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 20, S. 2 (Eylül), Sivas.

Demir, Mahmut; Demir, Şirvan Şen (2012), “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği,” **Millî Eğitim Dergisi**, S. 193 (Kış), Isparta.

Doğan, Başak; Altunoğlu (2014), Ender, “Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri,” **Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme/ Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 7, S. 3, Niğde.

Dönmez, Burcu; Korkmaz, Murat (2011), “Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim Ve Etkileşimleri,” **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 2 (Ekim-Kasım-Aralık), C. 1, www.iibdergisi.com.

Durak, İbrahim (2014), “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi,” **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 28, S. 2, Erzurum.

Duran, Öznur (2002), “Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama,” **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

Durmuş, Aynur (1998), “Özel Sektörde Örgütsel İklim, Enka ve Kutlutaş Örneği,” **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.

Dyne, L. V. Ang.; Botero, S., IC. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs,” **Journal of Management Studies**, 40 (6), p. 1363.

Elsa Peña-Suárez1 , José Muñiz1 , Ángela Campillo-Álvarez1 , Eduardo Fonseca-Pedrero2 and Eduardo García-Cueto1 (2012-2013), “Assessing Organizational Climate: Psychometric Properties of the CLIOR Scale Psicothema”, Vol. 25, No. 1, 137-144 doi: 10.7334/psicothema.260, Spain.

Erigüç, Gülsün; Özer, Özlem; Songur, Cuma; Turaç, İlkay Sevinç (2014), “Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma,” **Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 4, S. 2, Çankırı.

Eröz, Sibel Sü (2014/3), “Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi, Trakya Bölgesinde Bir Araştırma,” **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi** C. 3, Y. 3, S. 7, ISSN: 2147-3668.

Fettahlıoğlu, Ömer Okan; Demir Sevda (2014), “Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve *Whistleblowing* (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri,” Uluslararası Hakemli **Sosyal Bilimler E-Dergisi, Akademik Bakış Dergisi**, S. 45 (Eylül-Ekim), 6-7, <http://www.akademik bakis.org>

Gemlik, Nilay; Manioğlu, Yağmur; Çatar, R. Özgür (2015), “Geert Hofstede’in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu ve Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” **Hacettepe University, Faculty Of Health Sciences Journal**, Vol. 1, No. Suppl. 1, Ankara.

Gül, Hasan; Özcan, Nazlı (2011), “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma,” **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 1, S. 2.

Gürkan, Güney Çetin; Koçoğlu, Merve “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve

Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 7, S. 29.

Halis, Muhsin; Uğurlu, Özlem Yaşar (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi,” **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 10, S. 2 (Nisan). ISSN: 1303-2860). (“İş, Güç” The Journal of Industrial Relations and Human Resources Vol. 10 , No. 2 (April), ISSN: 1303-2860.)

Kahveci, Gökhan; Demirtaş, Zülfü (2013), “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları,” **Eğitim ve Bilim**, C. 38, S. 167.

Karadağ, Engin ve ark. (2008), “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi,” **Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. 9, S. 3, Kırşehir.

Kahya, Cem (2015), “Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirleme,” **Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.5, S. 1, Çankırı.

Kahya, Cem; Dağcı, Abdullah (2015), “Dindarlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü,” **Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, S. 12 (Ocak), Gümüşhane. <http://sbedergi.gumushane.edu.tr>. (Şubat 2016)

Leblebici, Doğan Nadi (2008), “Örgüt Kuramının Temelleri,” **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 9, S: 1, Sivas.

Milliken Frances J., Morrison Elizabeth W. and Hewlin Patricia F. (2003), “An Exploratory Study of Employees Don’t Communicate I Upward and Why”, **Journal of Management Studies**, 40: 6 September: 1467.

Morrison, E. W. and Milliken F. J., (2000), “Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic ...,” **The Academy Of Management review**, Vol: 25, No: 4, p. 32.

Oruç, Şükran (2015), “Presenteizim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,” **Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, Aksaray.

Özçınar, Mehmet Faruk; Demirel, Yavuz; Özbezek, B. Dilek (2015), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y. 7, S. 13 (Aralık), Burdur.

Özdemir, Lütfiye; Sarıoğlu, Uğur, Sevtap (2013), “Çalışanların Örgütsel 'Ses ve Sessizlik' Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma,” **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 27, S. 1, Erzurum.

Paksoy, H. Mustafa; Özbezek, B. Dilek (2013), “Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü,” **Gazi Akademik Bakış**, C. 6, S. 12 (Yaz), Ankara.

Saygı, Ahmet; Rüşen, Mehmet (2012), “Kamu Yönetimi Örgütlenme,” <http://todaie2011.blogspot.com.tr/2012/01/kamuyonetimiorgutlenme.html> (3/4 2016)

Tayfun, Ahmet; Çatır, Ozan (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma,” **www.isarder.org** (5/3, 2016).

Tiryaki, Hanife Şen; Bahçecik, Nefise (2014), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşire ve Hemşirelerin Kurumsal İklimi,” **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**, S. 1, Ankara.

Tutar, Hasan; Altınöz, Mehmet, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 65, S. 2.

Uysal, H. Tezcan; Aydemir, Sibel (2014), “Örgütsel İklimin Çalışma Psikolojisine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma,” **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 9/2 (Winter), Ankara.

Varol, Muharrem , “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi,” *dergipark.ulakbim.gov.tr* (2016).

Yeloğlu, Hakkı Okan (2007), “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları,” **Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi/)** C. 7, S. 1, İzmir.
(<http://www.ebscohost.com>)

Yeşilaydın, Gözde; Bayın, Gamze (2015), “Türkiye’de Örgütsel Sessizlikle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi,” **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi,** C. 15, S. 4, Eskişehir.



ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ ANKETİ

I. BÖLÜM : ÖN SORULAR

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()

Medeni Durumunuz : Bekar () Evli () Boşanmış () Dul ()

Bu Kurumdaki Çalışma süreniz:

Kurumdaki Çalışma süreniz :

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İKLİM ÖLÇEĞİ MADDELERİ

Aşağıdaki soruları; çalıştığınız kurumu tanımlamak adına değerlendiriniz. Bu ifadelerin ne derece uygun olduğunu rakamlara göre derecelendiriniz. Sizin için en doğru seçeneğe “X” işareti koyunuz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum- Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	İşyerim keyifli bir ortam .	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerimle ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticilerimin sorumlulukları iyi tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
4	Üstlerim eleştirel bakış açısını teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
5	Mesai saatlerim ihtiyaçlarıma uygundur.	1	2	3	4	5
6	İşimi yapmak için gerekli araçlara sahibim.	1	2	3	4	5
7	Çabalarım yeteri kadar ödüllendiriliyor.	1	2	3	4	5
8	Üstlerim çalışmamdaki düzene ve doğruluğa önem veriyor.	1	2	3	4	5
9	Yöneticilerim, işin iyileştirilmesi amacıyla öne sürdüğüm fikirlere değer veriyor.	1	2	3	4	5
10	Bir sorunla karşılaştığımda yöneticilerim beni cesaretlendiriyor; bu sayede sorunları çözebiliyorum.	1	2	3	4	5
11	İşle ilgili önerilerim dinleniyor.	1	2	3	4	5
12	Yöneticilerinizin sizi gerçekten desteklediğini hissediyorsunuz.	1	2	3	4	5
13	Eğitim fırsatları öneriliyor.	1	2	3	4	5
14	Kendi işimi organize ederken bağımsızım.	1	2	3	4	5
15	Ağır iş yükü nedeniyle yardıma ihtiyaç duyduğumda gerekli imkanlar sağlanıyor.	1	2	3	4	5
16	Yöneticilerim işle ilgili sorunlarıma önem veriyor.	1	2	3	4	5
17	İşimin hedefleri açıkça belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
18	Yöneticiler cana yakın.	1	2	3	4	5
19	Yöneticiler çalışanlarını dinleme konusunda istekli.	1	2	3	4	5
20	İşim sosyal anlamda hak ettiği itibarı görüyor.	1	2	3	4	5

21	Yöneticilerim bana karşı kibar davranıyor.	1	2	3	4	5
22	İşimde yenilikçi katkılara saygı gösteriliyor.	1	2	3	4	5
23	Bir şeyi güzel yaptığımda üstlerim beni takdir eder.	1	2	3	4	5
24	İş tanımı ile gerçekleştirdiğim görevler arasındaki ilişki iyidir.	1	2	3	4	5
25	Yeni fikirlerin ortaya atılması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
26	İşim açık şekilde tanımlanmış durumda.	1	2	3	4	5
27	İhtiyaç olduğunda yardım bulmak oldukça kolaydır.	1	2	3	4	5
28	Alınan kararların gerekçeleri genellikle yeterli düzeyde açıklanıyor.	1	2	3	4	5
29	İşime gereken değer verilmektedir.	1	2	3	4	5
30	Son teslim tarihlerine uyulmaktadır.	1	2	3	4	5
31	Örgüt, yeni teknolojilerden yeterince yararlanıyor.	1	2	3	4	5
32	Çabalarım hak ettiği değeri görüyor.	1	2	3	4	5
33	Yöneticilerim bana çok otoriter görünüyor.	1	2	3	4	5
34	Yöneticilerim beni önemsiz konularda sıkıştırıyor.	1	2	3	4	5
35	Yöneticilerim beni yakından takip ediyor.	1	2	3	4	5
36	Üstlerim taleplere yanıt vermiyor.	1	2	3	4	5
37	Bana göre işimde duygusal anlamda verdiğimden daha azını alıyorum.	1	2	3	4	5
38	İşim yeterince denetleniyor.	1	2	3	4	5
39	Üstlerim oldukça despot bir yaklaşım sergiliyor.	1	2	3	4	5
40	İşimi değiştirmesem kendimi yeterince gösterme şansım yok.	1	2	3	4	5
41	Kişisel olmayan bir ortam var.	1	2	3	4	5
42	Yöneticilerim önemli bilgileri kendilerine saklıyor.	1	2	3	4	5
43	Bana programlanmış bir alet gibi davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
44	Her şeye yukarıdan karar veriliyor.	1	2	3	4	5
45	Uzun vadeli planlar yeterince anlaşılır değil.	1	2	3	4	5
46	İş, otoriter çizgilerle düzenlenmiş durumda.	1	2	3	4	5
47	Çalıştığım yerde haksız önceliklere sahip kişiler bulunmakta.	1	2	3	4	5
48	Hedefler ve elde edilen sonuçlar çalışanlardan saklanıyor.	1	2	3	4	5
49	Alınan talimatlar birbirleriyle çelişiyor.	1	2	3	4	5
50	Birimimdeki çalışma yöntemi oldukça eski ve modası geçmiş.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri bu işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.

Her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum,
- (2) Katılmıyorum,
- (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum- Kararsızım,
- (4) Katılıyorum,
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5