



**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE**  
**ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mehmet Onur AKDENİZ**

**SIVAS**  
**2018**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Ana Bilim Dalı**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE  
ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mehmet Onur AKDENİZ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Hasan TAĞRAF**

**SİVAS**  
**2018**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme Ana Bilim Dalı  
**Tezin Başlığı** : Örgütsel Sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve işletmelerde bir uygulama  
**Savunma Tarihi** : 21/09/ 2018  
**Danışmanı** : Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

**Jüri Başkanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL



**Üye** : Doç. Dr. Yücel EROL



**Üye** : Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Mehmet Onur AKDENİZ tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve işletmelerde bir uygulama” başlıklı tez, kabul edilmiştir

...../...../.....

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**  
**Enstitü Müdürü**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

2.1.09/2018

Mehmet Onur AKDENİZ

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın yürütülmesi sırasında bana yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Hasan TAĞRAF'a, Doç. Dr. Necati Alp ERİLLİ'ye ve Dr. Öğretim Üyesi Sevtap SARIOĞLU UĞUR'a, çalışmalarım sırasında bana maddi ve manevi destek verip, motivasyonum için çaba harcayan sevgili aileme teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.



# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b> .....	<b>3</b>
1.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	3
1.2. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması .....	12
1.2.1.Sessiz Kalma.....	12
1.2.1.1. Sessiz Kalma Biçimleri.....	12
1.2.1.1.1.Çalışan İtaati.....	13
1.2.1.1.2. Sağır Kulak Sendromu .....	16
1.2.1.1.3.Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme .....	17
1.2.1.1.4.Razı Olma ve Pasif Kalma .....	19
1.2.2.Sessiz Bırakılma .....	20
1.3. Sessizlik İle İlgili Teoriler .....	21
1.3.1.Fayda-Maliyet Analizi .....	21
1.3.2.Bekleyiş(Beklenti) Teorisi.....	23
1.3.3.Sessizlik Sarmalı.....	25
1.3.4. Kendini (Duruma – Ortama) Uyarlama/ Gözlemeleme .....	28
1.4.Sessizlik Boyutları(Tipleri-Türleri).....	29
1.4.1.Kabul Edilen/Kabullenici Sessizlik .....	30
1.4.2. Savunmacı (Korunmacı -Defansif) Sessizlik .....	32
1.4.3.Korumacı(Örgüt Yararına) Sessizlik.....	35
1.5. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler .....	37
1.5.1.Bireysel Nedenler .....	37
1.5.1.1.Yöneticilere Güvenilmemesi.....	38

1.5.1.2. Geçmiş Tecrübeler .....	39
1.5.1.3. İzolasyon(Dışlanma) Korkusu .....	40
1.5.1.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi .....	41
1.5.1.5. İlişkinin Zedelenme Korkusu .....	42
1.5.1.6. Mobbing .....	43
1.5.1.7. Kişilik Özellikleri .....	44
1.5.2. Yönetimsel Nedenler .....	47
1.5.2.1. Yöneticinin Olumsuz Geribildirim Korkusu .....	47
1.5.2.2. Yönetimin Örtük İnançları .....	48
1.5.3. Örgütsel nedenler .....	50
1.5.3.1. Örgütsel Kültür .....	50
1.5.3.2. Adaletsizlik kültürü .....	51
1.5.3.3. Sessizlik iklimi .....	53
1.5.3.4. Hiyerarşik Yapı .....	53
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>55</b>
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI .....</b>	<b>55</b>
2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....	58
2.1.1. Kişisel Faktörler .....	58
2.1.2. Örgütsel Faktörler .....	62
2.1.3. Çevresel-Genel Ekonomik Nedenler .....	63
2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	65
2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi .....	67
2.4. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi .....	71
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>73</b>
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>73</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	73
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman .....	73
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	73
3.4. Veri Toplama Yöntemi, Kullanılan Ölçekler ve Güvenirlik Analizleri ....	74
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	75
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	75

3.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği .....	75
3.4.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri ve Boyutları.....	75
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	77
3.6. Verilerin Analizi/Değerlendirilmesi.....	78
3.7. Araştırmanın Kısıtları ve Zorlukları.....	80
3.8. Bulgular ve Yorumlar.....	81
3.8.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bulguları.....	81
3.8.2. Araştırmadaki Değişkenlerin Farklılaşma Analizleri.....	85
3.8.3 Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Bulgular .....	86
3.8.3.1. Örgütsel Sessizlik Durumunun Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonucu .....	86
3.8.3.2. Örgütsel Sessizlik Sebepleri İle Yaş Arasındaki Farklılıklar .....	87
3.8.3.3. Örgütsel Sessizlik İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar.....	88
3.8.3.4. Örgütsel Sessizlik ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklar .	89
3.8.3.5. Örgütsel Sessizlik İle Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar .....	91
3.8.3.6. Örgütsel Sessizlik İle İşletme İçi Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar .....	93
3.8.3.7 Örgütsel Sessizlik İle Aylık Gelir Durumları Arasındaki Farklılıklar .....	95
3.8.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular.....	96
3.8.4.1. İşten Ayrılma Niyeti İle Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar .....	96
3.8.4.2. İşten Ayrılma Niyeti İle Yaş Arasındaki Farklılıklar .....	96
3.8.4.3. İşten Ayrılma Niyeti İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar.	97
3.8.4.4. İşten Ayrılma Niyeti İle Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklar .....	97
3.8.4.5. İşten Ayrılma Niyeti İle Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar .....	98
3.8.4.6. İşten Ayrılma Niyeti İle İşletme İçi Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar .....	98
3.8.4.7. İşten Ayrılma Niyeti İle Aylık Gelir Durumu Arasındaki Farklılıklar .....	99
3.8.5. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi.....	99



<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>135</b>
EK 1. Anket Formu.....	135
EK 2. Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları .....	138
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>139</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

Ör	: Örnek
Vd.	:ve diğerleri
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
Ort.	: Ortalama
Std. Sap.	: Standart Sapma





## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Korunmacı ve Korumacı Sessizlik .....	34
Tablo 3.1.Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	76
Tablo 3.2.Ölçeklerin Soru Dağılım Tablosu .....	77
Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Değer Aralıkları .....	79
Tablo 3.4. Aritmetik Ortalamaların Değer Aralıkları .....	80
Tablo 3.5.İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları .....	80
Tablo 3.6. Aritmetik Ortalamaların Değer Aralıkları .....	80
Tablo3.7. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	81
Tablo 3.8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	82
Tablo 3.9.Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	82
Tablo 3.10. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.11. Katılımcıların Mesleki Düzeyine Göre Dağılımı.....	83
Tablo3.12. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 3.13. Katılımcıların Mevcut İş Yerlerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 3.14. Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı .....	84
Tablo 3.15. Analiz Edilen Testler Dağılımı .....	85
Tablo 3.16. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular .....	86
Tablo 3.17. Katılımcıların Yaş İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular. 87	
Tablo 3.18. Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	88
Tablo 3.19. Katılımcıların Eğitim Durumları İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular .....	89
Tablo 3.20. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	91
Tablo 3.21. Katılımcıların İşletme İçi Çalışma Süreleri İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	93
Tablo 3.22. Katılımcıların Aylık Gelirleri İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular .....	95
Tablo 3.23. Katılımcıların Cinsiyetleri İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular .....	96
Tablo 3.24. Katılımcıların Yaşları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular ....	96

Tablo 3.25. Katılımcıların Medeni Durumları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular .....	97
Tablo 3.26. Katılımcıların Eğitim Durumları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular .....	97
Tablo 3.27. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular .....	98
Tablo 3.28. Katılımcıların İşletme İçi Toplam Çalışma Süreleri İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular .....	98
Tablo 3.29. Katılımcıların Aylık Gelir Durumları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular .....	99
Tablo 3.30. Örgütsel Sessizlik İle ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi İlişkin Bulgular .....	99
Tablo 3.31. Hipotez Sonuç Tablosu .....	100

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sessizlik Sarmalı ..... 27





## ÖZET

Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti işgörenler ve örgütler için farklı sorunlar doğurabilecek bir durumdur. Sessizliğe bürünen çalışanlar, düşüncelerini ve duygularını dışa vurmayarak işgörenlerde zamanla işten ayrılma niyetleri oluşmasına sebep olacaktır. Bu durumun önüne geçilmemesi halinde, gerek işgörenler ve gerek örgütler açısından önemli zararların meydana gelmesiyle sonuçlanacaktır. Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve önüne geçilmesi işletmelerde oldukça zor olabilmektedir. Bu nedenle araştırma, işgörenlerin örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Sivas il merkezinde bulunan Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 33 işletmede çalışan 4327 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Cronbach's Alfa Katsayısı, frekans ve yüzde dağılımı, t-testi, Anova testi ve Korelasyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada, demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik düzeyleri analiz edildiğinde, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum bilgilerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş, toplam çalışma süresi, işletme içi çalışma süresi ve aylık gelir düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşten ayrılma niyeti kavramı analiz edildiğinde ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, işletme içi çalışma süresi ve aylık gelir düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti kavramı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönde ve oldukça zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti





## **ABSTRACT**

Organizational silence and the intent to leave the workplace can cause different problems for occupations and organizations. Employees who are silent will show their intentions to break out of work over time in the workplace by not explaining their thoughts and feelings. If this case is not taken into consideration, it will result in significant losses. Organizational silence and intention to leave can be very difficult to identify. For this reason, the research was conducted to examine the relationship between organizational silence and intention to leave. The universe of the research is composed of 4327 people working in 33 different enterprises in the Organized Industrial Zone in Sivas. Cronbach's alpha coefficient, frequency and percentage distribution, t-test, Anova test and correlation analysis were performed in the study.

There is an appropriate difference in the survey in terms of the suitability of your silence in demographic work, gender and marital status. Age, education, workmanship and compensation. When analyzed in terms of intention to leave, it is possible to reach gender, age, marital status, educational status, in-house labor and accountability levels.

As a result of the analysis of the relationship between organizational silence and the concept of intention to leave, it is concluded that organizational silence and intention to leave are inversely related to the intention to leave.

**Key Words:** Organizational Silence, Intent to Leave



## GİRİŞ

Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada, işletmelerdeki örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri belirlenerek genel anlamda örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine etkisi ölçülmüştür.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ikinci bölümünde ise işten ayrılma niyeti kavramı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, güvenirlik analizleri ile hipotezler oluşturulup verilerin analizi/değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu bağlamda 14 tane hipotez oluşturulmuştur. Bununla beraber bu bölümde elde edilen bulgular ele alınmış ve bulgulara göre yorumlar yapılmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırmanın temel bulguları yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi kapsamında elde edilen bulgular işletmelerin mevcut durumlarını öğrenme, önlem alma ile kendilerini geliştirme hususunda ve diğer çalışmalara katkı sağlaması, kaynak oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

### 1.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütlerdeki var olan kültüre göre; işgörenlerin sessiz kalmaları mevcut şartlardan memnun oldukları anlamına gelmektedir. Yaşanılan ekonomik krizler sebebiyle çalışanlarda işlerini kaybetme, buldukları pozisyonların değiştirilmesi, dedikoducu, şikâyetçi ve sorun çıkarıcı bir bireymiş gibi algılanma endişeleri oluşabilmektedir. Bundan dolayı işgörenler örgütteki mevcut şartlardan memnun olmasalar bile bu durum işgörenlerin sessiz kalmalarına sebep olmaktadır (Kahveci, 2010: 6).

Yapılan araştırmalarda örgüt yöneticilerinin, kendi fikirlerini desteklemeyen çalışanlara sıcak bakmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre, korku ve sindirme hâkim kılındığı örgütlerde iş görenler, sessiz kalmaya mahkûmdurlar (Alkan, 2016: 24).

İşgörenlerden, sert rekabet koşulları ve küreselleşme gibi sebeplerden dolayı görüşlerini ve fikirlerini rahatça ifade etmesi ve daha fazla sorumluluk alması beklenilmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin, örgüt organlarıyla uyumlu iletişimi ile bilgiyi doğru ve gerekli yerlerde paylaşmasının önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. İşgörenlerin örgütsel süreçlere daha çok katılmaları, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi adına önem arz etmektedir. Örgütler, bu durumun önemini bildikleri halde, bilinçli ya da bilinçsiz olarak işgörenlerin sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Önceleri uyum göstergesi olarak düşünülen sessiz kalma davranışları artık günümüzde bir geri çekilme ya da tepki olarak düşünülmektedir (Kolay, 2012: 6).

Sessizlik, hem sosyoloji, hem psikoloji hem de iletişim gibi çeşitli disiplinlerde kullanılabilen bir kavramdır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104). Türk Dil Kurumu(2009)'na göre sessizlik; sesin olmaması, sükût olarak tanımlanmıştır (Özgan ve Külekçi, 2012: 34). Psikolojide, özgüvensizlik belirtisi ve içine kapanma

gibi bir durumu nitelendirmektedir. Aynı şekilde sessizlik, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genellikle olumlu olmayan bir durumu nitelendirilmektedir. Sessizlik yani sese dayalı gürültünün olmaması sakinleşme, dinginlik ve huzur gibi olumlu çevresel bir özellik olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 147-148; Kutlay, 2012: 36; Apak, 2016: 16). Bunlara ek olarak ise, saygı, tevazu, nezaket, sağduyu gibi erdem ve iyi ahlak unsurları ile de yakından ilgilidir (Yüksel, 2015: 24; Kahveci ve Demirtaş, 2013: 168; Kayalar ve Alparslan, 2012: 137). Sessizlik çoğu zaman da uyumla ve sorunsuzluk ile eş tutulmaktadır (Erigüç vd., 2014: 63).

Sessizlik literatürde, örgütün gürültüsüz olması ya da doğal sessiz olma halinden ziyade amaçlı, bilinçli ve aktif ve bir davranış olarak ele alınmaktadır. Sessizlik, ilk başlarda onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği ya da bağıllık göstergesi olarak değerlendirilmiştir (Üçok ve Torun, 2015: 28). Fakat sessizlik, örgütle ilgili sorunlar ile konular hakkında fikir ve bilgi sahibi olmayı ayrıca bunlarla beraber bilginin bilinçli bir şekilde saklanması tasvir etmekte olup olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir (Harbalıoğlu, 2014: 8; Özcan, 2011: 81).

Morrison ve Milliken'e göre sessizlik; "işgörenlerin örgütlerini ve işlerini iyileştirme ile alakalı fikir, düşünce ve bilgilerini kasıtlı bir şekilde esirgemeleri" anlamı taşımaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 122; Yaman ve Ruçlar, 2014: 38; Çakıcı, 2008: 118). Sessizlik kavramı bir başka tanımda ise; "işgörenlerin kendi örgütsel koşullarının bilişsel, davranışsal ya da duygusal değerlendirmeleri hakkında, bu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek bireylere yazılı ya da sözlü ifadeden kaçınma" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik tanımlarında ve analizlerinde genellikle aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Soycan, 2010: 22-23; Bildik, 2009: 21). Sessizlik bazı durumlarda değerli ve gizli bilgileri saklamak adına proaktif ve stratejik bir yaklaşım olarak algılanmaktadır (Alparslan, 2010: 3-4).

Konu ile alakalı birçok araştırmaya sahip olan Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği; "Örgütsel ilerlemeyi engelleyici ve örgütsel birliği olumsuz etkileyen bir faktör" şeklinde tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği; "işgörenlerin örgütlerini değiştirme kapasitelerinin olmasına rağmen; örgütsel konularda bilerek ve isteyerek düşüncelerini dile getirmemesi" olarak

tanımlamışlardır. Henriksen ve Dayton (2006) ise sessizliği; “örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlar karşısında, çok az tepki vermesi ve ya toplu olarak tepkisiz kalması” şeklinde tanımlamaktadırlar. Bir başka tanıma göre ise örgütsel sessizlik, “işgörenlerin örgütsel sorunlar karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Çatır, 2015: 26-27). Yine, Pinder ve Harlos (2001)’a göre sessizlik; “bireyin içinde, kendisiyle iletişim kurduğu durumu ifade eder.” Başka bir ifadeyle sessizlik, bireyin kendi içinde mevcut olan farklı duygu, bilgi ve niyetleri barındıran bir iletişim şeklidir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 260). Buna göre, sessizlik konuşma veya ses eksikliğini içeren; ancak bunlarla sınırlı olmayan çok yönlü bir kavram olarak görülmektedir (Pinder ve Harlos 2001: 334).

Van Dyne, Ang ve Botero (2003)’da sessizliği “kasıtlı bir şekilde işle alakalı şikâyetlerin ve fikirlerin normal çalışma süreci içinde işgörenler tarafından baskı altında tutulması ya da açığa vurulmaması” şeklinde tanımlamışlardır. Öte yandan örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlarla mücadele etmeden, şartları kabullenme ya da işgörenlerin üstlerinden çekinmelerine bağlı olarak geliştirdikleri kendilerini koruma davranışı şeklinde de nitelendirilmektedir (Arlı, 2013: 70).

Bowen ve Blackmon sessizliği insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamamaları şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise örgütsel sessizlik, işgörenin örgütsel konulara ilişkin değişim oluşturma gücüne sahip bireylere, gerçek görüşlerini söylemekten kaçınması olarak ifade edilmektedir (Batmunkh, 2011: 49).

Foucault sessizliği; ‘söylenen şeylerin yanında işleyen, onları tamamlayan, onlarla ilişki içinde olan stratejik bir davranış’ şeklinde tanımlayarak, sessizliği strateji temelinde ele almıştır (Turhan vd., 2015: 4).

Bagheri, Zarei ve Aeen (2012)’e göre işgörenler örgütlerin bir parçasıdır. Bundan dolayı işgörenler, örgüt için yararlı olabilecek bilgileri isteyerek ya da istemeyerek kendilerine saklamaları durumunda sessizliğin oluşabileceğini ifade etmektedirler (Küçükler ve Kısa, 2016: 522).

Blacman ve Sadler ile Smith sessizliği iki boyut olarak sınıflandırmıştır. Bunlar, çalışanların sessiz kalması ve çalışanların sessiz bırakılmasıdır. Çalışanların sessiz kalması bilinçli ve kasıtlı bir durumdur. Yani tamamen kendilerinden kaynaklı



sebeptir. Çalışanların sessiz bırakılması ise örgütün yönetim şekline ve üst yöneticinin çalışanlara olumsuz tutumlarına bağlıdır. Bu sebeple çalışanlar sessiz kalmak zorunda bırakılmaktadır (Tiktaş, 2012: 75; Akyüz, 2015: 208).

Sessizliği araştıran bireylerin akıllarında farklı düşüncelerin ortaya çıkması ya da soru işaretlerinin olması, bu kavrama ilişkin geliştirilen olumlu ya da olumsuz yaklaşımlar sebebiyledir. Bu durumu, Morrison ve Milliken sessizlik kavramının içinde bulunan girdapsal ikilemden kaynaklı olduğunu söylemektedir. Morrison ve Milliken'e göre sessizliğin belirsizlik ve karmaşıklık içeren bir kavram olduğu yönünde anlayış vardır (Kâhya, 2013: 69). Pinder ve Harlos (2001: 338) bu ikilemli yapıyı şu şekilde sıralamaktadır;

- Sessizliğin insanları bir araya getiren ve birbirinden uzaklaştıran bir yapısı vardır.
- Sessizlik bireylerin arasındaki ilişkiye hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir.
- Sessizlik bilgi sağlayan hem de bu bilgiyi gizleyen bir olgudur.
- Sessizlik, derin düşüncenin ve/veya hiçbir şey düşünmemenin işaretidir.
- Sessizlik hem anlaşmayı ve anlaşmazlığı ifade edebilir.

Örgütsel sessizlik tanımlama ve analizlerinde genellikle son üç fonksiyon üzerine dikkat çekilirken (Apak, 2016: 17) sessizliğin, pasif karakterli bir yapıya sahip olduğu ve çeşitli nedenlere karşı olumsuz bir tepki olarak ortaya çıkan bilinçli ve kasıtlı davranışlardan oluştuğu söylenebilir (Kâhya, 2013: 70).

Brinsfield (2009) çalışmasında çalışan sessizliğini her zaman hissedilen, çok amaçlı, güvenilir bir şekilde ölçülebilen ve diğer önemli örgütsel davranış fenomenleri ile anlamlı bağlantı gösterdiğine işaret eden sonuçlar elde etmişlerdir (Erdoğan, 2011: 25).

Sessizlik kavramı sık sık iletişim kurmama ile karıştırılmaktadır. Sessizlik esas itibarıyla kişilerin bilinçli olarak gösterdikleri bir davranıştır. Sessizlik sadece önemli bilgiler hususunda iletişimden kaçmayı ifade etmektedir (Çaylak, 2014: 4).

Örgütsel gelişme ve değişme yolunda, örgütsel sessizlik potansiyel bir engel oluşturmaktadır (Ayhan vd., 2016: 510). Çünkü değişimi, çalışanların örgütsel

konulardaki samimi fikirleri, etkilemekte ve yönlendirmektedir (Karabağ Köse, 2013: 29).

Örgütler, işgörenlerin kendilerine güvenmelerini, sahip oldukları bilgileri korkmadan ortaya koymalarını, görüşlerini ve önerilerini açıkça söylemelerini beklemektedirler. Fakat araştırmalarda yukarıda bahsedilenlerin tam tersi bir durum ortaya çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında personeli güçlendirme ve açık iletişime verilen önemin gerekliliği ne kadar vurgulansa da uygulamalarda genellikle işgörenin bağlı olduğu örgütlerde bilgi paylaşımının ve iletişiminin desteklenmediği belirtilmektedir (Eren, 2013: 30; Taşkiran, 2010:).

Firmaların başarılarının altında çalışanlarıyla daha barışık olmaları yatmaktadır (Sarıkaya, 2013: 47). Bugün uzak doğuda kullanılan Kaizen sisteminin en önemli faktörü devamlı gelişimi desteklemesidir. Örgütler yapılanmaları doğrultusunda çift yönlü iletişim yollarını kullanırlar. Böylece herhangi bir örgütsel problemi en kısa zamanda belirleyebilmekte ve çözüm yolları geliştirilebilmektedirler. Buradan hareketle iletişim yollarının sağlıklı biçimde çalışması örgütlerin varlığını devam ettirmesi için hayati önem taşımaktadır.

İşgörenler bahsedilen iletişim mekanizmasında çeşitli sebepler dolayısıyla bilgi paylaşmaktan kaçınabilirler. Birçok akademisyen örgütün başarısı için yukarı yönlü iletişimin gerekliliğinden bahsetmektedir. Bununla beraber etkin bir karar alabilmek adına farklı görüşlerin de önemine değinilmektedir. Ancak birçok işgören yukarı yönlü iletişim de zorluklar yaşamaktadır (Kolay, 2012: 7).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, örgütsel sessizliğin, çalışanların fikir, düşünce ve görüşlerini paylaşma, sahip oldukları bilgileri diğer insanlara aktarma, örgüt içindeki çalışmalarını ilerletme, geliştirme ve örgütsel problemleri çözme hususunda, tehlikeli bir duruma düşme kaygısı güderek, kendilerini olumsuzluğa ittikleri ve bunun sonucunda suskun kalmayı seçtikleri ve bu davranış biçiminin kasıtlı ve bilinçli bir davranış şekli olduğunu söylemek mümkündür (Paşa, 2015: 15). Özetle, örgütsel sessizlik, işgörenlerin bilgilerini ve yeteneklerini örgüte yeterince yansıtmadıkları bir durumu ifade etmektedir (Kaygın ve Atay, 2014: 99).

*Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi:* Örgütlerde sessizliğin tarihsel incelemesi 3 başlık altında ele alınabilir. Birinci başlık olarak, *ilk dalga* ismi ile

adlandırabileceğimiz ve 1970 ile 1980 yılları arasında yapılan araştırmaları kapsayan d6nemdir. İkinci başlık olarak, *ikinci dalga* ismi ile adlandırabileceğimiz 1980 ve 2000 yılları arasında yapılan araştırmaları kapsayan d6nemdir. Son başlık ise *mevcut dalga* ismi ile adlandırabileceğimiz 2000 yılından bu güne kadar yapılan araştırmaları kapsayan d6nemdir.

İlk Dalgada seslilik ve sessizlik kapsamında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların en g6ze arpanları Albert Hirschman'ın alışmaları, Abraham Tesser liderliğindeki psikoloğların çalışma yaptıkları Mum Etkisi ve Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılında üzerinde çalıştığı “sessizlik sarmalı” terimidir (Budak, 2015: 5).

Sosyal bilimciler 1970'lerden 1980'lerin ortalarına doğru 6rg6tlerde seslilik ve sessizliğin birkaç farklı formda olduğunu fark etmişlerdir. Bu bağlamda sesliliği 6rg6tsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendiren ilk sosyal bilimci 1970 yılındaki çalışması ile Albert Hirschman olmuştur. Bunu, 6rg6tsel performanstaki bir d6şuşten sonra t6keticilerin nasıl davrandıklarına dair bir tipoloji 6ne s6rerek yapmıştır. T6keticilerin tatminsizliğe çıkış ve seslilik olarak iki farklı şekilde tepki verdiklerini 6ne s6ren Hirschman sesliliği “ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak y6netimi doğrudan g6reve çağırmak, daha y6ksek bir otoriteden y6netimde değişiklik için g6 kullanma niyetiyle yardım istemek veya kamuoyunu y6nlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi, değişiklik için her t6rl6 girişim” olarak tanımlamıştır. ıkış seçeneğini ise; “ bazı m6şterilerin firmanın 6r6nlerini almayı bırakmaları veya bazı 6yelerin 6rg6t6 terk etmesi” olarak tanımlamıştır. Hirschman daha sonra, seslilik veya çıkışı, 6 değişkenli sadakate bağlı ifade formları olarak ele almıştır. Ancak Hirschman, bağlılığı kesin bir şekilde tanımlamamış, 6 tip tarif etmiştir: (1) bilinçsiz (yani, mevcut meseleler hakkında d6ř6nmeme), (2) bilinçli/pasif (yani, sessizlik içinde acı çekme, durumun d6zeleceğini 6mit etme), (3) bilinçli/aktif (yani, 6z6m veya değişiklik için konuşma). Hirschman sesliliğin, 6rg6tlerine bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmede kullanıldığını, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir (şehitoğlu, 2010: 16-17).

Hirschman'a göre çalışanlar tatminsizliğe iki farklı yolla tepki göstermektedirler. Bunlar çalışanın örgütten ayrılması ve fikirlerini yüksek sesle ifade etmeleri yoluyla. Burada yüksek sesle kasıt şikâyet edilen konularda öneriler sunmak ve sorunları yönetici ile konuşarak çözmektir. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler bu görüşe göre rahatsız oldukları konuları dile getirerek seslerini çıkarma yolunu seçmektedirler. Bununla beraber Hirschman (1970) sessizliği belirgin bir şekilde tanımlamamıştır. Sadece, birtakım tatmin olmayan işgörenlerin işten ayrılmayıp işlerin daha da iyiye gideceğine dair inançlar taşıyıp, sessizlik içinde mevcut duruma katlanacaklarını öne sürmüştür. Hirschman sessizliği sadakat ile eş anlamlı, pasif ama yapıcı bir cevap olarak değerlendirmiştir (Özdemir, 2015: 8).

Abraham Tesser ve arkadaşlarının 1970 yılında ortaya çıkardıkları ve 'sessiz tepki' olarak isimlendirdikleri çalışma, seslilik ve sessizlik üzerine dikkat çekmiştir. Bu çalışmada Abraham Tesser ve arkadaşları, kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmekten rahatsız olacağı için bireylerin negatif bilgiyi iletme istemediğini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, kötü haberleri iletmedeki olumsuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısının yanı sıra alıcının talihsizliğini paylaşamamanın verdiği suçluluk duygusu olarak gözlemlemiştir (Tecimen, 2013: 15).

Bruneau (1973) Hirschman'ın yapmış olduğu araştırmalardan bağımsız olarak, sessizliğin kasıtlı olmayan formlarını amaçlı sessizlikten farklılaştırıp sessizliği psikolinguistik bir perspektiften çalışmıştır. Ayrıca davranışsal bilim perspektifine ve anlam düzeyine göre 3 sessizlik tipi öne sürmüştür. Bu sessizlik tiplerinden ilki psikolinguistik sessizliktir. Bruneau bu sessizlik tipini; "konuşma sırasındaki duraklamalar ve ani bilinçsiz kısımlar" (ör; "eee" ve "hmm" kullanımı) şeklinde tanımlamıştır. İkinci sessizlik tipi etkileşimci sessizliktir. Burada ise sessizliği, konuşma sırasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren, uzun süren aralıklardan meydana gelen sessiz kalma durumu olarak açıklamıştır. Bruneau'nun ele almış olduğu sessizlik tiplerinin sonuncusu ise, sosyo-kültürel sessizliktir. Bruneau'un bu sessizlik tipi, örgüt seviyesinde ve grup seviyesindeki duraksamaları ifade etmektedir (Afşar, 2013: 5-6).

Hirschman'ın (1970) çalışmasının üzerine ve daha sonra Rusbult, Zembrodt ve Gunn (1982) eserine dayanarak Farrell (1983) iş tatminsizliğine başka bir tespit yaparak, ilgisizlik, soğukluk, aldırılmazlık, pasif ayrılık ve sessizlik tarafından nitelenen “ihmal” kavramını tanımlamıştır (Brinsfield 2009: 32). Farrell'e göre, “işgörenlerin yaşamış oldukları tatminsizlik sonucu bağlılıkları azalan ve işlerine yabancılaşan çalışanlar, örgütsel katılımdan uzak durarak aldırılmaz davranışlarda bulunmayı tercih edebileceklerdir”. Farrell, sesi aktif ve yapıcı olarak, ihmali ise pasif ve yıkıcı olarak ele almıştır (Afşar, 2013: 5).

Diğer taraftan sessizlikle ilgili bir diğer önemli çalışma ise 1970'li yılların başında ortaya çıkan ‘sessizlik sarmalı’ teorisi. Elisabeth Noelle-Neumann bu teoriyle işgörenlerin toplumun problemleri hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında sessiz kalma eğilimlerini koruduklarını ifade ederler. Korku ya da kendinden şüphe etme gibi durumlarda toplumun zayıf desteğinin farkında olan kişiler genel olarak konuşmaya karşı isteksiz olup, sessiz kalma pozisyonlarını arttırlar. Aksine bireyler toplumun daha güçlü desteği karşısında görüşlerini daha kendinden emin bir şekilde ve korkmadan ifade edebilirler (Zafer, 2014: 22).

İkinci dalga olarak adlandırdığımız, 1980'li senelerin ortasından 2000'li yıllara kadar kapsayan bu dönemde; ilkeli örgütsel muhalefet, sessizlik ve konuşma, sorun bildirme, şikâyetçi olma ve konu benimsetme gibi yeni incelemelerle araştırmalar genişletilmiştir. Örgütsel adalet kavramı ile alakalı ilk incelemeler de çalışanların konuşması üzerine odaklanılmıştır. 1990'lı yılların sonlarına gelindiğinde ise, sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Gülşen, 2015: 23). Ayrıca örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili çalışmalar (Erdoğan,2011: 27) ve muhbirlik, araştırmacılar tarafından yürütülmüştür (Tecimen, 2013: 15). Örneğin, Cohen(1990) çoğu araştırmacıların aksine sessizliğin her durumda “kabul etme” anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmıştır. Bu nedenle sessizliğin farklı anlamlarının da olabileceğini öne sürmüştür (Atasever, 2013: 59). Cohen kötü davranışlara maruz kalan veya adil davranılmayan işgörenler arasında sessizliğin ne tür anlamlara gelebileceği üzerine araştırma yapmıştır. Sessizliğin “red” olarak kavramsallaştırılması ile tutarlı olarak, 1997 yılındaki çalışmalarıyla birtakım tatminsiz işgörenlerin sessizliği çıkış ile yani ayrılmayla

birleştirebileceklerini ileri süren Parker ve August bu durumda sessizce işten ayrılmaların olacağını ifade etmiştir (Ruçlar, 2013: 70). Bu senelerde yöneticiler çalışanların örgütsel konularda görüş ve önerilerini saklayarak, yönetim tarafından sunulan her görüşü onaylamalarını sessizlik olarak ifade etmişlerdir (Özdemir, 2015: 8).

Pierce, Smolinski ve Rosen'in 1998'de yaptıkları araştırmada Sağır kulak sendromu ile örgüt üyelerinin taciz konusunda yapılan şikâyetlere verdikleri tepkilerin seslilik ve sessizlik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır (Budak, 2015: 8).

Sessizlik kavramı örgütlerde yaygın olarak görülen bir davranış olmasına rağmen, 2000'li yıllara kadar örgütsel araştırmalarda gerek teorik gerekse ampirik olarak çok fazla incelenmemiştir (Tecimen, 2013: 17). 2000'li yılların başlarından itibaren sessizlik kavramı, örgüt yapısı üzerinde çalışan araştırmacılar tarafından fazlasıyla ilgilenilen bir kavram haline bürünmüştür. Mevcut dalga olarak adlandırdığımız bu yıllarda örgütsel sessizlik kavramının birçok bağımlı veya bağımsız değişkenle olan ilişkisi incelenmiştir ve hala incelenmektedir. Bu dönem de örgütsel sessizlik kavramı seslilik kavramı ile birlikte ele alınmış ve farklı boyutları ortaya konulmuştur (Budak, 2015: 8). Sessizlik konusu konuşmanın zıddı olarak kabul edilmiştir (Gülşen, 2015: 23-24).

Organizasyonlarda ya da endüstride kolektif düzeyde bir fenomeni ifade eden örgütsel sessizlik (Henriksen ve Dayton 2006: 1540) Morrison ve Milliken'in 2000 yılında yapmış oldukları araştırmalar ile yönetim bilimi literatürüne girmiştir (Daşçı, 2014: 26)

İlk ve ikinci dalga dönemlerinde araştırılan geçmiş çalışmaları içererek kapsamalarını ileriye taşımıştır. Bu araştırmalar Morrison ve Milliken'in 2000 yılında ortaya çıkardığı "Örgütsel Sessizlik" ile başlayıp 2001 yılında Pinder ve Harlos'un "çalışan sessizliği" isimli çalışmalarıyla devam etmektedir (Erdoğan, 2011: 31). Morrison, Milliken ve Hewlin'e ait olan ve 2003 yılında işgörenlerin yukarı ile iletişime geçmemelerinin sebeplerini araştıran çalışmayı aynı yıl Van Dyne vd. tarafından yapılan çok boyutlu olarak "Çalışan Sesliliği" ve "Çalışan Sessizliği"ni irdeleyen çalışma takip etmiştir (Şehitoğlu, 2010: 22; Afşar, 2013: 10).

## **1.2. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması**

Kişiler, çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Sessizlik tercihi her zaman kişisel olmayabilir. Sessizlik bazen de bilginin tam olarak anlaşılmasından da kaynaklanabilir. Bazen, birtakım bilgi türleri gerçekten tam anlam ile ifade edilemez. Bundan dolayı bilginin örgütlerde rahatça dolaşımını ve yöneticilere iletimini kolaylaştırmak için işgörenlerin fikir ve görüşlerini rahatça dile getirebileceği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir (Ersançmış, 2015: 23).

Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde sınıflandıran araştırmalar iki temel boyutta incelenmektedir. “Sessiz Kalma” olarak adlandırdığımız ilk boyut işgörenlerin sessiz kalıp konuşmaması ya da konuşamamasını ifade eder. İkinci boyut ise işgörenlerin sessiz bırakılmasını yani konuşulabilmesi ancak bunun kısıtlanmasını içermektedir. Bu boyutlar da kendi arasında sınıflandırılmaya çalışılmıştır (Alparslan, 2010:7; Ersançmış, 2015: 23; Afşar, 2013: 39-40; Okur, 2016: 23-24).

### **1.2.1.Sessiz Kalma**

İşgörenler bilinçli ve kasıtlı olarak kendi iradeleriyle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bunu tercih eden işgörenler, tam anlamı ile konuşamama ve ifade edememe halleri içinde olmaktadır. İşgörenler bu gibi durumları oluşturan örtük yani ayrıntılı olarak ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapış şekli, kültürü ile alakalı biçimselleştirilemeyen bilgileri ve sezgisel, hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen veya bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgileri ifşa etme noktasında da sessiz kalmaları olağandır. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal; herhangi bir konuda otomatik olarak problem çözümünden sonra ya da bu süreç içerisinde oluşan tecrübeye dayalı bilgileri ve bilinç öncesi kısacası uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği ancak ifade edilmeyen bilgiler için geçerlidir (Tecimen, 2013: 14).

#### **1.2.1.1. Sessiz Kalma Biçimleri**

Sessizlik davranışları örgütlerde çeşitli şekillerde meydana gelmektedir ve işgörenler, sağır kulak sendromu, çalışan itaati, çekilme ve başka davranışlara yönelme ile pasif kalma ve razı olma davranışları sergileyebilmektedir (Önal, 2015: 101).

### 1.2.1.1.1.Çalışan İtaati

İtaat davranışı geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biridir. Geleneksel örgüt yapısında işgörenler, genel politikalara ve yöneticilerin talimatlarına uymak, itaat etmek zorundadır. Gücün tek bir elde toplandığı bu tür yapılarda otoriter yönetim tarzı hâkimdir. Farklı görüşlere müsamaha gösterilmeyen, görüş ayrılıklarına tahammülün olmadığı yapılarda, işgörenler var olan şartları sorgulamadan yukarıdan gelen her şeyi kabullenme davranışı göstermektedir. Böylece bu örgütlerde otoriter bir anlayışla tam bir itaat etme kültürü oluşmuştur. İtaat, kabul edilmiş sessizlik kavramının dışı vurumudur. Çalışan itaati, örgüt koşullarını sorgulamadan kabul edişi, durumu sorgusuz sualsiz kabullenmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder (Harbalıoğlu, 2014: 23-24; Önal, 2015: 101-102). Özellikle adaletsiz şartlarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezlikten gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır(Harbalıoğlu, 2014: 23-24; Alkan, 2016: 29). İtaatkâr işgörenler, durumlarının farkında olmaksızın gönülsüzce sessizleşirler. Statükoya tahammülleri daha yüksektir ve içinde buldukları koşulları normal olarak görürler (Pinder ve Harlos, 2001: 349 350; Sarıkaya, 2013: 58). İşgörenler arasında itaat etme kültürünün oluşması, işgörenlerin örgüt yapısını, iş tanımlarını örgütte var olan kuralların gerekli olduğunu kabul etmesi anlamına gelir. İşgören, örgüt içindeki kurallara ve emirlere saygı duyarak, talimatları yerine getirerek, verilen görevi tamamlayarak ve kaynakları idareli kullanarak itaatkâr ve örgütüne sadakatle bağlı bir işgören olduğunu gösterir (Önal, 2015: 101-102).

Örgütlerine sadık olan çalışanların memnuniyetsizliklerini konuşarak yani seslerini çıkararak, sadakatsiz çalışanların ise memnuniyetsizliklerini örgütten ayrılarak gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütlerine sadık olan çalışanlar sessiz kalarak işlerin daha iyi olacağını düşünmektedirler (Brinsfield, 2009: 31). Yine işgörenler memnuniyetsizliklerini örgütsel faaliyetleri önemsemeyerek veya örgütsel normları pasif bir biçimde destekleyerek ifade edebilirler (Önal, 2015: 102).

Hirschman (1970) sessizliğin, çalışanların itiraz ettikleri bir durum olmadığını nispeten bilinçli ve gönüllü olarak kabul ettikleri durum olduğunu belirtmektedir. Statükonun kabulünün nispeten düşük, stres düzeyinin göreceli olarak yüksek ve



çalışanların alternatifleri farkında olması (veya oluşturmak veya alternatiflerin ortaya çıkması durumunda, onlara cevap vermek için daha istekli) daha muhtemeldir. Kişilerdeki; öfke, korku, umutsuzluk, alaycılık ve depresyon sessizlik davranışı gösteren bireylerdeki baskın duygulardır. Burada anahtar nokta vazgeçememeleridir. İtaatkâr işgörenler buna karşılık durumlarının farkında olmadan daha çok ya da daha az gönülsüzce isteksizdirler. İtaatkâr işgörenler durumları umdukları gibi ya da şartları normal kabul etmektedirler. Bundan dolayı stres, itaatkâr işgörenlerde daha düşüktür. İşgörenlerin kendi koşullarına yeni alternatifler aramak veya oluşturmak için motive değildirler. İtaatkâr işgörenler bu nedenle ses çıkartma konusunda daha isteksizdirler (Sarioğlu, 2013: 45-46; Tecimen, 2013: 23).

Sessizlikten daha derin bir duygu olan itaat etmenin kırılması için, sessizlikten daha fazla kışkırtma ve yardım gereklidir. Çünkü itaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedir. Bundan dolayı işgörenler değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az istekli veya daha az hazırdır (Harbalıoğlu, 2014: 24; Dilek, 2014: 19; Yüksel, 2015: 30; İşleyici, 2012: 21; Tecimen, 2013: 23).

Örgüt içerisinde çalışanlar kendilerinden istenilen şeylerin yapılması, örgüt kurallarının aynen uygulanması ve işlerin zamanında yapılması ile itaatkâr olduklarını göstermektedirler. Çalışanların itaat duygusuyla kabul edilmiş sessizlik haline gireceğini daha önce söylemiştik. Fakat itaat etme ve sessiz kalma duygularını yaşayan çalışanlar arasında çeşitli farklılıklar vardır. İtaat eden çalışanlar sadece sessiz kalan çalışanlara göre var olan şartları daha fazla kabul etmişlerdir ve var olan şartları değiştirmek için çok fazla çaba sarf etmezler. Ayrıca itaat eden kişilerin bu sessizlik durumlarından kurtulabilmeleri için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Pinder ve Harlos'a (2001) göre; itaatkâr çalışanlar, var olan şartları olması gereken şartlar olarak görürler. Dolayısıyla itaatkâr şekilde çalışanların süregelen örgüt şartlarına göz yumma süreleri daha fazladır (Budak, 2015: 17).

Çöl (2004)' e göre "itaat duygusuna sahip olan işgörenler, örgüte hangi katkıları sağlayabilecekleri konusunda düşünme ihtiyacı duymazlar. Aynı zamanda, fikirlerini ve bilgilerini ifade etmezler. Böylelikle örgütte farklı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmamasına sebep olmaktadırlar. İtaatkâr işgörenler aynı şekilde, örgüt

içindeki tüm kuralları kabul edip başka bir alternatif arayışına girmezler. Bu durum neticesinde işgörenler oluşan sessizliğin farkında değillerdir” (Yanık, 2012: 47).

Çalışanlar itaatkârlıklarını, örgüte karşı bağlılıkları olmadan göstermeleri durumunda istenmeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. İtaatkâr çalışanların örgüte bağlılık duygularının yüksek olması, örgütün yol kat edebilmesi için gerekli yenilikler yapılması konusunda oldukça işe yarayacaktır. Sadece itaatkâr olan çalışanlar, gerektiği yerlerde örgütün faydasına olabilecek yeni fikir ve görüşlerini söylemeyeceklerdir. Bu da örgütün istenilen düzeyde ilerlemesinin önünde engel teşkil edecektir (Budak, 2015: 17).

Varoğlu (1993) ise yaptığı çalışmada; itaatkârlığın genellikle bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görüldüğünü, ancak bağlılığı itaatkârlık kapsamında görmeyen olası olmadığını belirtmektedir. Mesela; mahkûmun itaatkâr olması durumundan hapisaneye bağlılık duyduğu söylenemez. İtaat olmadan duyulan bağlılık ise; otorite boşluğuna, karmaşaya neden olur. Çünkü bireylerin bağlı buldukları örgüte uygun olduğuna inanarak gösterecekleri davranışlar, önemli oranda farklılık göstermektedir. Sadece itaatkâr olan bireyler, örgüt yararına ne gibi faydalar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç duymayıp, yenilikçi düşüncelerini ortaya koymazlar (Afşar, 2013: 42). Bu yüzden bağlılık olmadan itaat gösterilmesi, örgütsel gelişim için önemli olan adımların atılmasında yetersiz kalır (Oruç, 2015: 56-57).

Ülkemizi baz alıp düşündüğümüzde, işgörenler ekonomik koşulların zorluğu karşısında işlerinden ayrılmaya cesaret edemeyeceklerdir. Bu durum neticesinde oluşan memnuniyetsizlikleri, çalışanlar, işlerine olan performanslarını git gide düşürerek göstereceklerdir. Burada asıl önemli olan, işgörenlerin sessiz kalma davranışlarını yöneticilerin olumlu olarak algılamasıdır. İşgörenler de bu durum karşısında performanslarını tam olarak yansıtmayacaklardır. Sadece işte kalmalarını sağlayacak kadar çalışacak olan işgörenlerin azalacak olan performansları, örgütü olumsuz şekilde etkileyecektir (Dilek, 2014: 19). Bahsedilen bu ifadelerden yola çıktığımızda işgörenlerde, sessizlik, ses, motivasyon düşüklüğü ve eylemsizlik gibi tepkiler örgütte kendini gösterecektir (Okur, 2016: 24).

### 1.2.1.1.2. Sağır Kulak Sendromu

İşgörenler, örgüt içinde oluşan sorunlar ve karşılaştıkları olumsuz durumları sanki hiç yokmuş gibi duymazlıktan ve görmezlikten gelme eğiliminde olabilirler (Harbalıoğlu, 2014: 24; Alkan, 2016: 30; Alparslan, 2010: 41; Yüksel, 2015: 31). Üst kademe çalışanlar tarafından, çalışanların bu davranışları olumlu bir davranış olarak görülebilmektedir (Dilek, 2014: 19-20). Örgütlerde meydana gelen bu davranış sağır kulak sendromu olarak adlandırılmaktadır. Bu durum eğer örgüt içinde görünmez bir kural haline gelirse, diğer işgörenleri de örgütte meydana gelenler konusunda sessiz davranmaya yöneltebilir (Alioğulları, 2012: 21). Sağır kulak sendromu, örgüt içinde “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” gibi kestirme yanıtlar verilerek gerçekleşmektedir (Önal, 2015: 103). İşgörenler konuşmaları halinde ortaya çıkacak sonuçlarından çekindiği için ya da konuşmalarının ilgili durumda herhangi bir değişiklik oluşturmayacağını düşündüğü zamanlarda bu davranışa yönelirler. Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan davranış şekli işgörenlerin memnuniyetsizliklerini direkt ve açık bir biçimde anlatmaktan kaçınmaları olarak da tanımlanabilir (Sarıkaya, 2013: 58-59).

Sağır kulak sendromu, örgüt çalışanlarının memnun olmadıkları şeyleri açık bir şekilde ortaya koymama durumlarıdır. Pinder ve Harlos (2001) ise sağır kulak sendromunu, çalışanların tatmin olmadıkları durumları ortaya koymalarına engel olan örgüt içi bir kural olarak tanımlamıştır. 1990’ların sonuna doğru iyice üzerinde durulmaya başlanan sağır kulak sendromu olgusu özellikle mobbinge maruz kalan çalışanlarda ortaya çıkan bir durumdur (Budak, 2015: 17-18). Mobbinge sebep olan hiyerarşik yapıların fazla olması, iletişim ağlarının yetersizliği ve liderlik problemleri gibi bazı unsurlar vardır. Dolayısıyla bu etkenler örgütte sessizliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Mobbingin önlenmesiyle örgütsel sessizliğin önüne geçilebilmektedir. Bu bağlamda güven ve bilinç geliştirme, bireysel örgüt geliştirme ve stres yönetimi gibi birtakım yöntemlerle söz konusu kavramların önüne geçilmeye çalışılmaktadır (Çaloğlu, 2014: 8-9). Milliken ve diğerleri (2003), cinsel taciz olaylarının ortaya çıkması, örgütlerde olumsuz bir hava esmesine neden olduğundan sağır kulak sendromunun cinsel taciz olaylarında da yoğunlukla görüldüğünü belirtmektedirler (Bildik, 2009: 43; Sarıoğlu, 2013: 46; Şehitoğlu, 2015: 57; Tecimen, 2013: 23; Önal, 2015: 102).

Pierce ve diğerlerine göre sağır kulak sendromunun üç faktörden dolayı oluşabilmesi mümkündür (Budak, 2015: 18):

- Örgüt içerisinde bildirim mekanizmasının istenilen şekilde ve hızla çalışmaması, örgüt politikalarının yetersiz nitelikte olması durumu.
- Yönetimin eksik yaptırımları veya olayı ciddiye almadan kapatması durumu: Bu durumda suçlamaların reddedilmesi, mağdura misilleme yapılması ve mağdurun suçlu duruma düşürülmesi gibi şeyler söz konusu olabilmektedir.
- Örgüt yapılarından kaynaklı durumlar: Çeşitli aile şirketleri, erkek çalışanların yoğunlukta olduğu şirketler, personel yönetimi departmanının minimum düzeyde çalıştığı şirketler bu duruma örnektir.

Araştırmacılar; örgüt içi iletişim, örgüt politikaları, örgüt içi adalet ve örgüt iklimi olgularının yeterince gelişmemesinin sonucunda örgütlerde sağır kulak sendromunun görüldüğünü belirtmişlerdir. Ancak bu sendromda en büyük payın ise, örgütsel iletişim olduğunu vurgulamışlardır. Örgütlerde en çok rastlanılan iletişim türü tek yönlü iletişimdir. Yani yönetimin çalışanlara verdikleri bilgilerdir. İşgörenler ise bu bilgileri aldıktan sonra hiç soru sormaz, sorgulama yapmaz, duygu, düşünce ve isteklerini üst yönetime ifade etmezler (Oruç, 2015: 55).

Örgütlerde güçlü ve samimi iletişim, adaletli davranma, örgüte ve çalışanlara uygun oluşturulmuş kültür ve iklimin var olması halinde çalışanların sessizliği ve hoşnutsuzluğu azaltılabilir (Alkan, 2016: 30).

#### **1.2.1.1.3.Çekilme veya Başka Davranışlara Yönelme**

Dyne ve arkadaşlarına (2003) göre; örgüt içerisinde sessiz kalma, çalışanın kendini geriye çekmesi veya başka davranışlara yönelmesi şeklinde gerçekleşebilir (Tecimen, 2013: 24). Çalışanlar örgüt içerisinde konuşmayı riskli bulmaları ve bundan zarar göreceklərini düşünmeleri sessiz kalmalarına, sorunlarla ilgili fikir beyan etmemelerine ve kendilerine konuşmanın haricindeki farklı davranışlara yönlendirmelerine sebep olur. Bu davranışlar, örgütün ilerlemesi konusunda çalışanların etkisini azaltan bir durum ortaya koymaktadır (Budak, 2015: 18).

İşgörenler yöneticilerin duymak istemeyeceği bir sorun hakkında konuşması durumunda, yöneticiler tarafından cezalandırılmalarından korktuğu için sessiz

kalabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Çalışanlar davranış ya da fikirlerine yöneticilerinin olumsuz geribildirimlerini tehdit olarak algırlar. Bu sebepten geribildirim almaktan kaçınır ya da aldıklarında bu davranışı göz ardı edebilirler (Dilek, 2014: 20). Bu durum, örgütlerde etkili kararlar alınmamasına veya yanlış kararlar alınmasına sebep olabilir. İşgörenlerin göstermiş oldukları bu davranışlar, örgütlerin önünde bulunan engelleri zamanında aşamamasına ve değişimi zamanında gerçekleştirememesine neden olmaktadır (Yüksel, 2015: 32). İşgörenlerin kendilerine değer verilmediğini hissetmesi ile kendilerine ön yargılı davranılması sonucunda güven ve örgüte olan bağlılık düzeylerinde azalma beklenmektedir (Bildik, 2009: 44). Örgütlerde değişimin azalması ve yavaşlamasının nedenlere bakıldığında, işgörenlerde meydana gelen terfi ettirilmeme, konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma ve işten çıkarılma gibi olumsuz neticelere sebep olabilecek düşünceleridir. Bu da işgörenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına sebep olacaktır (Kahveci, 2010: 19-20; Sarioğlu, 2013: 47; Alioğulları, 2012: 22; Okur, 2016: 26). Sessizliğin yönetsel ve bireysel sebeplerinden dolayı çalışan fikirlerini söylemenin bir şey değiştirmeyeceğini düşünür ve sessiz kalır. Bu da çalışanların kendilerini geri çekmelerine neden olur (Alkan, 2016: 31).

Geri çekilmeye dayalı sessizlik bir nevi öğrenilmiş çaresizlik durumudur. Öğrenilmiş çaresizlik içindeki işgörenler, yaşamış oldukları olumsuz olaylar neticesinde, daha sonra karşılaştıkları, kontrolü mümkün durumları nasıl ele alacaklarını bilememekte ve çaresizlik duygusu içinde gerekli girişimlerde bulunamamaktadırlar. Bu durum bireylerin harekete geçme konusunda isteksiz olması ile de sonuçlanabilmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282). Savunmacı sessizlik olarak da ifade edilebilen bu söz konusu davranış sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Önal, 2015: 104-105).

Ülkemizin ekonomisi ve işsizlerin durumu göz önünde bulundurulduğunda işgörenler örgütün yararından ziyade, kendilerini düşünerek işten çıkarılmamak için, yöneticilerin her söylediklerini kabul eden ve çoğunluğa ayak uyduran bir robot haline dönüşmektedirler. İşgörenlerin göstermiş oldukları sessizlikler, performanslarını düşürse dahi işgörenlerin çoğu bu durum farkında bile değildir.

İşgörenler bazı durumlarda iş arkadaşlarının haksızlığa uğradıklarını bilseler dahi işten çıkarılmamak adına bu durumları görmezlikten gelebilmektedirler (Dilek, 2014: 21).

#### **1.2.1.1.4.Razı Olma ve Pasif Kalma**

Örgütlerdeki bir diğer sessizlik davranışı biçimi de razı olma ve pasif kalmadır. İşgörenler, imajlarının zedelenmemesi için örgüt adına hassas olan konularda sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilecektir (Harbalıoğlu, 2014: 25; Budak, 2015: 18-19).

1989 yılında yapmış olduğu “sessizlik gözlemcileri” isimli çalışmasında Near, sessizlik gözlemcilerini “diğer bireylerin hareketlerini yasa dışı, etik dışı ve haksızlık olarak değerlendirmelerine rağmen bu duruma sessiz kalan bireyler” şeklinde tanımlamaktadır (Bildik, 2009: 44). Yani, çalışanlar örgütteki diğer çalışanların haksız, yasal ve etik olmayan davranışlarına karşı kayıtsız kalmakta ve mevcut duruma razı olmaktadır (Alioğulları, 2012: 22; Dilek, 2014: 20; Alkan, 2016: 31). İşgörenler, “böyle gelmiş böyle gider” mantığı ile bu durum hakkında pek fazla düşünmezler. Böylece işgörenler kendilerini ön planda tutmayarak olanları sessiz bir biçimde izlerler. Bu durumda da işgörenler değişim sonucu meydana gelecek ve yeniden oluşabilecek şartlara da razı olmak zorunda kalacaklardır. İşgören, düşüncesinin önemli olmadığını ve düşüncelerini dile getirse bile dikkate alınmayacağını yani var olan durumda bir değişiklik oluşturmayacağını hissetmesi, işgörenin örgüt için bir anlam teşkil etmediğini düşünmesine yol açacaktır. Bunun sonucunda da işgörenler, örgütte alınan kararlarda ve uygulamalarda aktif bir rol almaktan kaçınarak pasif kalmayı tercih edecektir. İşgörenler böylece mevcut duruma razı olacaklardır (Sarıkaya, 2013: 59).

Görüldüğü üzere bu durum örgüt içindeki gelişmeler karşısında rıza göstermek ve bilgi, fikir, görüş ve düşüncelerin dile getirilmemesi şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda işgören mevcut duruma razı olmakta, konuşmaya çok fazla istekli olmamakta ve mevcut durumu değiştirme yönünde herhangi bir çaba harcamamaktadır. Söz konusu davranışın altında da konu hakkında bilgi, görüş ve öneri bildirirse bile farklılık yaratmayacağına olan inanç yatmaktadır (Önal, 2015: 103-104).

Molseed (1989) bu sessizlik türünün dört tipi olduğunu söylemiştir (Şehitoğlu, 2010: 57-58; Tecimen, 2013: 24). Bunlar:

- İlgisiz olmak ve geri çekilmek,
- Destekleyici ve anlamsız sessizlik,
- İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak,
- Gülümseyerek destekleyici gibi görünmek gibi pasif davranışlar gösterip razı olmak.

Örgüt içinde gücü elinde bulunduran baskın bir grup var ise, bu baskın güç işgörenin konuşmasını engelleyip, olayların görmezden gelmesine sebep olacak bir etki yaratabilir. Böylece bu güçlü grup, örgütte sessizliğin iklim haline dönüşmesine neden olabilir (Sarıkaya, 2013: 59-60). Sonuç olarak işgören, yönetim kademesinde bulunanların düşünce ve fikirlerine razı olur. Ayrıca bu söz konusu durum, literatüre Jerry Harvey tarafından kazandırılan Abilene Paradoksu ile de ilişkilendirilebilir. Buna göre birey içinde bulunduğu grubun ortak olarak verdiği kararlarda çoğunluğun verdiği kararı onaylama eğilimindedir. Grup tarafından alınan bu ortak karar bireyin kendi düşüncesine uygun olmasa dahi kişi gruptan dışlanmamak veya gruba ters düşmemek adına sessiz kalmayı tercih ederek mevcut duruma rıza gösterir (Önal, 2015: 104).

### **1.2.2.Sessiz Bırakılma**

İşgörenler kendi inisiyatifleriyle ya da inisiyatifleri dışında sessiz kalabilirler. İşgören sessizlikleri, bilinçli saklanan ses, bilinç dışı bastırılmış ses ve bilinçli bastırılmış ses şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bilinç dışı bastırılmış ses, farkında olmadan bilginin aktarılmamasıdır. İşgören bilgiye sahiptir fakat bilinç dışı olarak sessiz kalmaktadır. Bilinçli çıkarılmayan ses, işgörenin seslilik eyleminde bulunması halinde olumsuz bir durumla karşılaşma ihtimalinin olması ya da çıkarılmasının olması durumunda bilinçli olarak sessizleşmesidir. Bu iki türün güç odağı bireye göre yön değiştirmektedir. Bilinçli bastırılan ses ise güç odağı örgüte göre yön değiştiren, örgüt tarafından sessizleştirilme durumudur (Ersançmış, 2015: 23; Arslan, 2010: 8; İşleyici, 2015: 32; Okur, 2016: 24; Tecimen, 2013: 14; Oruç, 2015: 54; Demir Güvenli, 2014: 31). Seslilik eylemi gerçekleştirdiği takdirde, işgörenin işini

kaybetme, terfi edememe gibi olumsuzluklarla karşılaşması muhtemeldir (Harbalıoğlu, 2014: 12).

### **1.3. Sessizlik İle İlgili Teoriler**

Sessizliği tercih eden işgörenlerin, zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Soycan, 2010: 23).

#### **1.3.1.Fayda-Maliyet Analizi**

Milliken ve Morrison'a göre ses çıkarma ya da açıkça konuşmanın riski fayda/maliyet ve duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır. İnsanın duygu sistemi, her şeyin üzerinde otomatik olarak yaşamını sürdürme dürtüsüyle biçimlenmektedir (Batmunkh, 2011: 52). Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde, özellikle davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda kişinin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde de bu analiz yöntemine başvurduğu görülmektedir (Öztürk, 2014: 4). İşgörenler, örgüt içerisinde sessiz kalma ya da ses çıkarma davranışlarına karar verirken fayda-maliyet analizini kullanabilirler (Kâhya, 2013: 81). İşgörenler düşüncelerini ve fikirlerini dile getirdiklerinde sağlayacakları faydaları ve maliyetleri karşılaştırarak, konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. İşgörenler, çok önemsiz de olsa, fikrini söyledikten sonra kendisine faydası ya da maliyeti ne olacak diye düşünmektedirler (Çatır, 2015: 32).

İşgörenler, olaylar karşısında durumlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği andan itibaren önceden planlarlar (Ersançmı, 2015: 18-19; Sarioğlu, 2013: 34; İşleyici, 2015: 34). İşgörenler konuşma ya da sessiz kalma kararlarını kendi menfaatlerini korumak amacıyla bu planlama sürecinde gerçekleştirirler (Kahveci, 2010: 10; Tayfun ve Çatır, 2013: 119). Çünkü işgörenlerin olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler kendilerine fayda ya da zarar olarak geri dönebilmektedir. Bu durum sonucunda da maliyet-fayda analizi devreye girmektedir (Eren, 2013: 44; Afşar, 2013: 19). İşgörenlerin fikirlerini özgürce ifade etmeleri için öncelikle örgütün eleştirilere karşı açık ve sağlıklı düzeltme kararları uygulayacak bir yönetim disiplinine sahip olması gerekir. Örgütün katı kuralları ve eleştirilere karşı tahammül edilemeyen bir kültürü varsa işgörenler olası zararlarla karşılaşmamak için sessizliği tercih edecektir (Özdemir,



2015: 25). Buna karşılık örgütlerde fikirlerin açıkça ortaya koyulması terfi, mevki, para ve takdir edilme gibi olası faydalar sağlayabilecekken; küçük düşme, iş ya da mevki kaybı, itibarın zedelenmesi gibi maliyetler de getirebilmektedir (Atasever, 2013: 60). Örgütlerde pek gün yüzüne çıkmayan fayda-maliyet analizi çalışanlar tarafından sergilenen bir içsel davranıştır. Bundan dolayı işgörenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsız olduğundan, bu imkânsıza olan yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Yüksel, 2015: 28).

İşgörenler, daha önceki deneyimlerinden ve yöneticilerin davranışlarından hareketle hızlı bir şekilde risk değerlendirmesi yaparlar. Bu süreçte neyi söyleyeceklerine ya da neyi söylemeyeceklerine karar verirler. Aynı şekilde bu durum, neyi yayıp neyi yapmayacaklarına verdikleri kararlar aynıdır. İşgörenler bu doğrultuda, “Eğer bunu söylersem sıkıntı duyacak mıyım, incinecek miyim ve utandırılacak mıyım?” diye düşünerek eylemin bedelini değerlendirirler (Çaylak, 2014: 5; Erol, 2012: 50-51; Önal, 2015: 85-86). İşgörenler bu süreçte, doğrudan ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki tür maliyetle karşılaşabilirler. Zaman kaybı ve enerji doğrudan maliyetleri içerir (Kolay, 2012: 10; Dilek, 2014: 16; Alkan, 2016: 32; Özcan, 2011: 82; Şehitoğlu, 2010: 58; Algın, 2014: 29). Dolaylı maliyetler ise, terfi edememe, işini kaybetme gibi maliyetlerdir (Çakıcı, 2007: 152; Bildik, 2009: 35). Bunların yanında, psikolojik huzursuzluk, imajın azalması, itibarın kaybedilmesi, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin oluşturacağı risk ve çatışmalar ile görüşünün yok sayılması ya da dikkate alınmamasıdır (Yüksel, 2015: 27-28; Gökçe, 2013: 5; Tiktaş, 2012: 78; Soybaş, 2015: 5). Bu sebeplerle işgörenler açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir (Harbalıoğlu, 2014: 13;).

Birtakım öğretim üyeleri 2010 yılında araştırmaya tabi tutulmuştur. Yükseköğretim kurumlarında çalışan bu öğretim üyeleri, yapılan araştırmalar sonucunda; işgörenlerin davranışları ile alakalı bir karar vermeden önce, olası verilecek kararın neticesinde, zarara uğrama tehlikesini değerlendirme meyilinde oldukları saptanmıştır (Oruç, 2015: 31). Yükseköğretim kurumlarında çalışan birtakım akademisyenlerin, özellikle kadro ve unvan ile alakalı beklentilerinin gerçekleşmesi amacı ile kişisel özelliklerine ters düşmesine rağmen yaşanan

olumsuzluklar karşısında sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur (Alioğulları, 2012: 27).

### **1.3.2.Bekleyiş(Beklenti) Teorisi**

Kişiler sergilemiş oldukları davranışlar nedeniyle ceza ya da ödül alacağı yönünde beklentileri olabilmektedir. Beklenti Teorisi'nin gelişmesine de temel oluşturan kişilerin sergilediği davranışlar altında bir beklentisinin olmasıdır(Kâhya, 2013: 82). Beklentiler aynı zamanda olasılıklar olarak da değerlendirilebilmektedir. Bir davranışı sergilerken ya da davranışı gerçekleştirmeden önce işgörenler, oluşabilecek olası sonuçlardan etkilenmektedirler. Kişi, davranış için harcanması gereken gayret ile elde edilecek olan ödülü, karşılaştırır. Kişi, bunun sonucunda göstereceği gayret ile belirli bir ödül kazanabileceğine inanıyorsa ve bu ödülü önemsiyorsa daha fazla çaba içerisinde olacaktır. Burada önemli olan, bireyin elde edeceği ödülün, ortaya konacak davranış için harcanması gereken çabadan daha büyük olmasıdır (Harbalıoğlu, 2014: 13-14; Okur, 2016: 12-13).

Bekleyiş teorisine göre var olan varsayımlar şöyledir (Lunenburg, 2011); Kişiler var olan seçenekler arasından kendilerini tatmin edebilecek seçenekleri bulur ve tercih ederler. Kişilerin bağlı oldukları örgütlerden beklentileri genel olarak dolgun bir maaş, güvenli bir iş ortamı ve benzeri şeylerdir. Kişiler var olan beklentilerine göre davranışlarını bilinçli olarak kendileri seçer. Kişiler, önceki tecrübelerini ve beklentisinde oldukları şeyleri bağlı buldukları örgütlere yansıtırlar (Budak, 2015: 23-24).

Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre; bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan unsurlar, kişinin kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir (Kolay, 2012: 10-11; Kahveci, 2010: 10; Dilek, 2014: 16; Özcan, 2011: 82). Yöneticiler tarafından işgörenlere yöneltilen olumlu geri bildirimler, çalışanların daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır (Çatır, 2015: 31-32). Böylece işgören olumlu geribildirim alacağını düşündüğü konularda sessiz kalmayıp bilgi, düşünce ve duygularını açık ve daha rahat bir şekilde ifade etmektedir (Çaylak, 2014: 5-6).

Vroom, beklenti kavramını eylem ve sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Harbalıoğlu, 2014: 14). Örgütün işleyişinin daha sağlıklı

olması için örgütsel yapı içerisinde bireylerin davranışlarını ve nedenlerini iyi analiz etmek gerekir. İnsan davranışlarını iyi araştırmak örgütün amaçlara ulaşabilmesini sağlayacaktır. “örgütte bireyi harekete geçiren güç” olarak tanımlanan motivasyon kavramı bu sebeple önemlidir (İşleyici, 2015: 34-35). Bu süreçteki kilit nokta ise, kişilerin, motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır (Kahya, 2013: 82).

Vroom'un motivasyon anlayışı, kişinin kendi işinde gayret göstermesi sonucunda, o kişinin yüksek bir performans seviyesine ulaşacağı inancına dayanmaktadır. Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon, “değer (valens)”, “araçsallık” ve “beklenti” olmak üzere üç faktörün sonucunda ortaya çıkmaktadır (Apak, 2016: 18):

\* *Değer*: Kişinin, elde edebileceği muhtemel kazanımlara ve ödüllere verdiği değeri, ya da diğer bir ifadeyle her kişinin, farklı kazanım veya ödüllere atfettiği değeri ifade etmektedir (Kâhya, 2013: 82). Yani, değer bir bireyin belli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir (Sarioğlu, 2013: 33). Elde edilecek ödül bireyi ilgilendiriyorsa, değer yükselir (Batmunkh, 2011: 54).

\* *Araçsallık*: Kişinin, kendisine verilen görevi tamamlaması durumunda, vaat edilen kazanımı yani ödülü elde edeceğine olan inancını ifade etmektedir (Kâhya, 2013: 82).

Örgütte kişilerin sergilemiş oldukları performanslar bir şekilde ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme, “Birinci Derece Sonuç” olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, işgörenler göstermiş oldukları yüksek performans sonucunda terfi ediyorlar ise bu birinci kademe ya da bir sonuçtur. Terfi ile birlikte gelecek olan maddi kazanç daha iyi bir yaşam sağlamak için araç olacaktır. Bu doğrultuda, işgörenler ailelerine daha fazla imkân sağlayacaklardır. Ayrıca toplumda daha iyi bir yer edinebileceklerdir. Bahsedilen bu dolaylı sonuçlar da “İkinci Kademe Sonuç” şeklinde adlandırılmaktadır. Araçsallık faktörü ise burada, birinci derecede elde edilen neticelerin, ikinci derece sonuçlarla olan ilişki konusunda bireyin algısıdır (Batmunkh, 2011: 54-55).

\* *Beklenti*: Kişinin, göstereceği çaba sonucunda kendisine verilen görevi tamamlayabileceğine veya ödüle ulaşacağı konusundaki inancıdır (Kâhya, 2013: 82).

Bireylerin psikolojilerinde, tecrübeleri, dünya görüşleri, beklentileri ve örgütlerden umdukları vardır. Bahsedilen tüm bu etkenler kişilerin çalışma ortamına nasıl katkı sağlayabileceklerini belirlemektedir (Soycan, 2010: 24; Ersançmış, 2015: 18; Eren, 2013: 44-45; Batmunkh, 2011: 53; Bildik, 2009: 36; Alkan, 2016: 33; Yüksel, 2015: 28). Bekleyiş teorisi ile sessizlik kavramının buradaki en önemli ortak noktaları, davranışları sergileme sırasındaki sürecin özelliğidir. Beklenti teorisine göre işğörenler sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Harbalıoğlu, 2014: 14). Birey yaşamış olduğu deneyimler sonucunda hangi davranış ya da aksiyonların hangi sonuçlara yol açacağını öğrenir ve tahmin eder. Kişi burada fayda-maliyet analizi yapar ve beklediği faydanın, davranışı sergilerken göstereceği çabadan fazla olduğu kanaatine varırsa bu davranışı sergilemeyi sürdürür (Özdemir, 2015: 27). Eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği ya da arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve kişinin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeysen, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma ihtimalini artıracaktır (Özdemir, 2015: 27). Açık konuşmanın olumlu sonuçlar oluşturmayacağına inanan bireyler öyle davranmanın az önemli olduğu kanaatinde olacaklardır. Böylece işğörenler git gide sessizleşebileceklerdir (Öztürk, 2014: 4; Tiktaş, 2012: 77-78; Oruç, 2015: 28-29).

### **1.3.3.Sessizlik Sarmalı**

Noelle-Neuman'ın kamuoyu araştırmalarında, vatandaşların gerçek düşüncelelerini söyleyip, söylememe konusunda nasıl karar verdiğini açıklamaya çalışırken teoriyi geliştirmiştir. Bireylerin görüşleri sorulduğunda, ilgili konuyla daha önceki birikimlerinin ışığında belli bir fikri mevcuttur. Ancak bireylerin konuşması için çoğunlukla sadece sahip olduğu fikirleri yeterli değildir, aynı zamanda çevredeki bireylerin bu konu hakkındaki düşünceleleri de önemlidir(Sarıkaya, 2013: 70). Bu teoriye göre, insan sosyal bir varlıktır (Sarıoğlu, 2013: 34-35) ve sürekli çevresiyle bir etkileşim halindedir (Çaylak, 14: 6). Noelle-Neuman da, medya ve kişilerarası fikirler gibi dış güçlerin kişisel görüşlerin bildirilmesine etkisinin ne olacağını belirlemeye çalışmıştır (Çatır, 2015: 30).

Dışlanma korkusu bireylerde çoğunluğun fikirlerine uymasalar bile, çoğunluğa katılmaya neden olacaktır. Bu sebeple bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi oluşturmak için medya aracılığıyla ve bireysel olarak kamuoyundaki egemen görüşü değerlendirirler. Birey değerlendirme sonucunda, düşüncelerini dile getirme ya da kendini sansürleme yönünde karar almaktadır (Ersançmış, 2015: 19; Özcan, 2011: 83). Eğer bireyler, çoğunluğun görüşüne uyum sağlamazlarsa toplum, bu bireyleri dışlar (Öztürk, 2014: 5; Kılıç vd., 2014: 252). İnsanlar, hemcinsleri tarafından kabul görme ve yalnız kalmaktan kaçınma ihtiyacı duyarlar. İnsanlar, hata yapma korkularından ziyade dışlanma korkuları nedeniyle, aynı fikirde olmasalar bile çoğunluğa katılmak zorunda kalırlar (Alioğulları, 2012: 28; Atasever, 2013: 61).

Sessizlik Sarmalı, hâkim olan düşünceyi saptamak amacıyla insanların kendi çevrelerini titiz bir biçimde gözden geçirdiklerini ve çoğunluk tarafından desteklenen bir düşüncenin, azınlık tarafından desteklenen bir düşünceye göre daha kolay bir biçimde ifade edildiği üzerinde durmaktadır. Buna göre bir bireyin, çoğunluk ile aynı fikirde olmadığı ya da bağlı olduğu grubun desteğinin zayıf olduğu görülüyorsa, bu bireyin görüşlerini açıklama konusunda gönülsüz davranması söz konusu olabilir. Sosyal izolasyondan kaçınmak isteyen insanlar, hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu, hem de hangi görüşlerin popülerliğinin azaldığını veya arttığını öğrenmeye gayret gösterirler. Bu teori kısaca, herhangi bir fikri dile getirmeden önce, bu fikre ilişkin olarak grup tarafından verilen desteğin düzeyini değerlendirmeyi vurgulamaktadır. Sarmalın devam etmesi için zayıf olan grup desteğinin anlaşılması insanların dışlanma tehlikesinin farkına varması ve dışlanmadan korkması gerekmektedir (Kâhya, 2013: 83-84). Sessizlik sarmalı bireylerin, çoğunluğu oluşturmadıkça, kendilerine inanılmayacağını veya kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek düşüncelerini dile getirme konusunda isteksiz davranmaya meyilli olduklarını açıklamaktadır (Akyüz, 2015: 2008).

Bu kurama örgütsel anlamda bakıldığında, işgörenler çalışma arkadaşları tarafından desteklenmediği müddetçe düşüncelerini ifade etmekten kaçınacak ve seslerini çıkartmayacaklardır (Tiktaş, 2012: 76; Algın, 2014: 27) Bu sebeple işgörenler, kendilerince doğru olmayan bir görüşü destekleyecek veya sessiz kalacaklardır. Sessizlik sarmalı örgüt içerisinde bulunan gruplarda iyileştirme için

yapılacak faaliyetlerde doğru ve dürüst tartışmalarının sınırlanmasına sebep olacaktır. İşgörenlerin düşüncelerini ve duygularını açık bir şekilde dile getirmemelerinin, dürüst olmamalarının nedeni bulunduğu ortamda yalnız kalma korkusu ve dışlanma tehdididir. Örgütlerde egemen olan görüş ile örgütün işgörenleri destekleyip desteklemeyeceği, kişilerin örgüt içerisinde düşüncelerini söylemeleri veya sessiz kalmaları arasında tercih yapmasına neden olacaktır (Dilek, 2014: 17).



**Şekil 1: Sessizlik Sarmalı**

**Kaynak:** (Batmunkh, Munkhgerel (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul)

Bireyler örgütte azınlık olduklarına inandıkları zaman, fikirlerini ve kendi görüşlerini saklama ihtiyacı duyarlar (Batmunkh, 2011: 56; Bildik, 2009: 36; Apak, 2016: 18-19). Diğer işgörenler, bireylerin algılarını ve fikirlerini ifade etmede kritik bir faktör oluşturur. Pasif olan grup, fikirlerini dile getirmeleri için, aktif olan grubun hoşgörüsüne ve iyimser yaklaşımına ihtiyaç duyar (Kahveci, 2010: 11; Eren, 2013: 45). Ayrıca çoğunlukla beraber çıkan sesliğin daha etkili olduğu, çoğunluk olmadan fikir ve görüşlerin çok fazla önemsenmeyeceği görüşü hâkimdir. Sessizlik sarmalı teorisi özellikle örgüt geleceği için parlak fikirleri olan kişilerin sessiz kalmasına neden olur. Bu durum, örgütün gelişmesi adına örgütü olumsuz yönde etkiler (Budak, 2015: 24-25). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların kendi fikirlerini çevreden destek görmeme kaygısıyla saklaması, örgüt içerisinde yeni fikirler üretilmesini ve

bu fikirler üzerinde çalışmalar yapılmasını engelleme tehlikesi gösterir. Bu da örgütlerin reel başarıya ulaşabilmeleri için söz konusu sarmalın kırılması gerektiğinin bir göstergesidir (Paşa, 2015: 20). Sessizlik sarmalı ile oluşan sessizlik, örgütün değişmesi ve gelişmesi için olması gereken (Bayram, 2010: 23; Kahveci ve Demirtaş, 2013: 170) bilgi alışverişinin de azalmasına neden olur (Özdemir, 2015: 28-29). Çalışanlar örgütte kendisi gibi düşünenler olmazsa yani görüşüne destek yoksa ve istediği desteği göremeyeceği düşüncesindeyse sessiz kalarak fikirlerini açıklamayacaktır (Alkan, 2016: 34).

#### **1.3.4. Kendini (Duruma – Ortama) Uyarlama/ Gözleme**

Sessizliği tercih etmenin dayandırıldığı bir diğer teori de “Kendini Uyarlama” kuramıdır. İş grubundaki egemen olan görüş ve algılanan örgütsel destek, örgütlerde ses çıkartma ve sessiz kalma arasındaki seçimi büyük ölçüde etkiler. Bireyler hatalı olsalar dahi genelde çoğunluk ile aynı düşüncede olmaya çaba gösterirler. Aynı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. Bunlardan birincisi, işgören kendi görüşlerinden farklı ve ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında, büyük ölçüde çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkinci olarak ise, işgören azınlık durumunu sürdürmelerinin neticesinde alay konusu olacaklarına ve reddedilebileceklerine inanırlar. Bu bağlamda işgörenler, ortama ve topluma uyum gösterme davranışları geliştirmektedirler (Batmunkh, 2011: 57; Yüksel, 2015: 29)

Greenberg ve Baron’a (2003) göre; kendini uyarlama, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkileri ve kendi pozisyonunu gözden geçirerek hareket etmesidir (Budak, 2015: 25). işgörenler, iş ortamına ve buldukları çevreye uyum sağlamak isterler. Bu kurama göre; işgörenler çevre koşullarının durumuna göre davranışlarını değiştirirler (Çatır, 2015: 32).

Bazı araştırmacılar, bu teoriyi kendini gözleme teorisi olarak adlandırmaktadırlar. Kendi davranışlarını gözleyen kişiler, örgüt içerisinde ki koşullara uygun davranmaya çalışacak ve diğer kişilerin davranışlarına göre kendi davranışlarını düzenleyecektirler (Budak, 2015: 25).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek işgörenler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir (Ersançmı, 2015: 20; Kâhya, 2013: 85; Gökçe, 2013: 7). Kendini

uyarlama düzeyi düşük olan işgörenler ise düşünce, duygu, yargılar ve fikirlerini yansıtma eğilimindedirler (Kahveci, 2010: 13; Eren, 2013: 46; Bildik, 2009: 37-38). Kendini içinde bulunduğu toplumun veya örgütün şartlarına kolayca adapte edip uyarlayan çalışan uyarlama seviyesi yüksek olan bireylerdir (Alkan, 2016: 34). Uyarlama seviyesi düşük olan bireyler böyle bir adaptasyona gerek duymaz ve genel olarak her şartta aynı davranırlar. Bu işgörenler kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlara göre daha açık sözlüdürler. Çünkü söz konusu işgörenler kim oldukları ile nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve kendi fikir, duygu ve düşüncelerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154). Yani kendini uyarlama düzeyi düşük olan işgörenler oldukları gibi görünerek fikirlerinin değerli olduğunu savunurken, kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlar ise kendi fikirlerini beyan etmek yerine örgütte kabul gören fikirlere kendilerini uyarlayarak sessizlik içerisinde kalmaktadır (Harbalıoğlu, 2014: 16-17). Ülkemizde düşündüğümüzde ise “nabza göre şerbet verme” deyiimiyle özdeşleşen bu kuram, bireylerin çoğununun davranış tercihlerinde beğenilmenin ve toplumda kabul görmenin etkin rol oynadığı ve bu bunu davranış tarzı kazanmanın yollarından biri olarak gördüğü belirtilmektedir (Çaylak, 2014: 7; Atasever, 2013: 62).

Örgüt içindeki mevcut durumları değerlendirerek susma kararı alan işgörenler, bazen konuştuklarında ve konuşmadıklarında karşılaşacakları durumları hesaplarlar. Böylece işgören, kendi yararına olanını seçer. İşgörenler bazen de bekleyiş içine girerek ortamı değerlendirirler. Eğer olumlu bir düşünceye sahip olursa ortama tamamen ayak uydurma kararı alır ya da açıkça konuşma kararı verirler. İşgörenler eğer çoğunlukla aynı fikre sahip değiller ise açıkça konuşmaktan kaçınarak kendi fikirlerini de diğerlerine uyarlamaya kalkacaklardır (Dilek, 2014: 18).

#### **1.4.Sessizlik Boyutları(Tipleri-Türleri)**

İnsanların davranışını yönlendiren engelleyici ve hareket ettirici güçler vardır. Bu iki güç aynı anda yaşandığı takdirde, bireyin içinde bulunduğu çelişki, davranışlarını istenmeyen yönde etkileyecektir. Örgütsel sessizlik ile bu durumu ilişkilendirdiğimizde ise; işgören konuşmak istese bile, bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilmektedir. Fakat birey konuşmadığı ya da konuşamadığı



içinde sınırlı ve stresli bir ruh haline bürünmektedir. Yaşamış olduğu be çelişki, işğöreni rahatsız ederek motivasyonunu önemli ölçüde etkiler. Bazı bireyler de konuştukları takdirde tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını sezdiklerinde, konuşma isteklerinin azaldığını dile getirmişlerdir (Alioğulları, 2012: 23).

Kavramsallaştırılmış sessizlik geleneksel olarak pasif davranışa vurgu yapar. Ancak bazı sessizlik davranışları, pasif davranışı temsil etmez ve sadece sesliliğin karşıtı da değildir (Sarioğlu, 2013: 47).

Knoll ve Dick 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel sessizlik boyutlarını savunma amaçlı sessizlik; kabul edilen sessizlik; fırsatçı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak 4 başlık altında açıklamışlardır. McGowan (2003)'da araştırmasında sessizlik kavramı ile alakalı bir tipoloji geliştirerek 3 tip sessizlik durumunun olduğunu belirlemiştir. Bunlar revizyoncu, seçici ve mutlak sessizliktir. Blackman ve Sadler-Smith'te (2009) 3 tip sessizlik boyutu olduğunu ve bunların gönüllü/gönüllü olmayan, sessiz/sessiz olmayan ve bireysel/kolektif boyutları olduğunu dile getirmişlerdir. Brinsfield (2013) ise sessizliği; yararsız sessizlik, ilişkisel sessizlik, savunma sessizliği, utangaç sessizlik ve serbest sessizlik olarak 6 boyutta incelemiştir. Pinder ve Harlos (2001) çalışmasında, kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessiz iki tip sessizlik olduğunu ifade etmiştir. Van Dyne vd. (2003) bu çalışmalara ek olarak üçüncü bir boyut olan örgüt yararına sessizlik boyutunu ortaya çıkarmıştır (Çatır, 2015: 33). Van Dyne vd. sessizliği; korunma amaçlı sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak üç başlık altında incelemektedir (Dyne vd., 2003: 1389). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik türleri bu üç başlık altında incelenecektir.

#### **1.4.1.Kabul Edilen/Kabullenici Sessizlik**

Morrison ve Milliken 2000 yılındaki çalışmasında işğörenler üst yönetim/yöneticiler tarafından düşüncelerinin değerli veya gerekli bulunmadıklarını düşündükleri için çoğunlukla konuşmak istemediklerini savunmuşlardır (Sarioğlu, 2013: 48). Kabullenici sessizlik davranışı bir baskı ve otorite ürünü olarak da düşünülebilmektedir. Örneğin, bir ailede bağırın ve çocuklarını susturan babanın bu tavırları karşısında ailenin diğer bireyleri ister istemez susacaklardır. Bunun gibi yöneticilerin, işğörenlerin veya kademe açısından işğörenin üstünde olanların baskıcı

olduğu bir işletme de işgörenler de sessizliği tercih edeceklerdir. Üretkenliğin, sorgulayıcılığın, yeni düşüncenin işgörenleri değerli kıldığı düşünülürse bu nevi sessizliğin de örgütlerde olumsuz etkisi kolayca anlaşılabilir (Saçılık, 2014: 39-40).

Dyne, Ang ve Botero (2003), kabullenici sessizliği ilgili düşünce, görüş ve bilgilerin esirgenmesi olarak ifade etmiştir (Afşar, 2013: 37). Bu sessizlik türünün gerisinde yatan temel faktör, boyun eğmedir (Batmunkh, 2011: 59). Başka bir ifadeyle, işgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünüp kendilerini dışarıda bırakması olarak da tanımlanmaktadır (Ersançmı, 2015: 201; Özcan, 2011: 85).

Kabullenici sessizlik Blensinkop ve Edwards'a göre; "öfke, korku ve karamsarlık duyguları içermektedir. Ayrıca konuşma durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara inanç yüzünden bu tür duygularla daha da beslenmektedir" (Gökçe, 2013: 30).

Pinder ve Harlos'a göre, örgüt çalışanları, örgütün mevcut durumunu benimserler ve örgütü olduğu gibi kabul ederler (Yanık, 2012: 24) Haksızlığa karşı çözüm yolu bulmaya çalışmazlar ve sunulan seçenekleri de kabul etmeme davranışı gösterirler. Kabullenici sessizlik davranışları gösteren işgörenler, örgütteki sessizliğin farkında olmalarına rağmen, sessizlik davranışını gösteren iş arkadaşlarını değiştirme ve harekete geçirme taraftarı değildirler (Erdoğan, 2011: 33). Çalışanların bu davranışlarının sebebi, konuşsa bile herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inançtır (Apak, 2016: 21-22; Ruçlar, 2013: 75-76; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402). Bu durum örgüt içinde verimin düşmesine sebep olur. (Paşa, 2015: 17). Örneğin, bir iş gören önerilerini, fikirlerini açıkça dile getirmenin ve fark oluşturmanın gereksiz ve anlamsız olduğu inancında ise fikirlerini dile getirmeyebilir. Bu bağlamda, çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememektedirler. Ayrıca işgörenler bu durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişimleri de olmamaktadır (Sarıkaya, 2013: 53-54); çünkü mevcut durumu değiştiremeyeceklerini düşünürler (Dilek, 2014: 23) ve mevcut koşulları değiştirmek için de alternatif koşulların farkına varmazlar (Taşkıran, 2013: 103-104; Acaray vd., 2015: 145). İşgörenler, tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir şekilde katlanıp alternatif çözüm yollarını göz ardı ederler (Ülker ve Kanten, 2016: 115). Bu

davranışı gösteren çalışanlarda itaat duygusu gelişmiştir (Çatır, 2015: 33-34). “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. Kabullenici sessizlik iş hayatında; “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “boşver böyle gelmiş böyle gider” gibi bilindik sözlerle kendini göstermektedir (Gülşen, 2015: 26-27; Çaylak, 2014: 12). Kurallara uymak, çalışana güven vermektedir ve kuralların başka alternatifleri aranmamaktadır (Özütürk, 2014: 9).

Başka bir örnek vermek gerekirse, özel sektörden kamu sektörüne geçen bir işgören, bildiği yol ve yöntemleri kullanıp, üst yönetime işin niteliğini ve yapılış süresini arttırmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Fakat işgörenin öne sürdüğü fikirler, değerlendirilmez ve dikkate alınmazsa işgören belirli bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışı sergileyebilecektir. Dolayısıyla kabul edilen sessizlik davranışı, işgörenin mevcut durum ve problemle alakalı herhangi bir değişiklik olmayacağına inancı ile gelişmelere razı gelmesi neticesinde, bilgi, fikir ve görüşlerini dile getirmemesini kapsar (Eren, 2013: 36-37).

Sonuç olarak; kabul edilen sessizlik, kasıtlı pasif bir davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı kapsamaktadır (Alioğulları, 2012: 24; Şehitoğlu, 2010: 68). Fakat tüm bu durumların aksine günümüzde öğrenen örgüt adı altında işverenler sorgulayan geliştiren fikirler açığa çıkarabilen ve girişimci işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece işletme, işgörenler sayesinde gelişen ve değişen dünya düzenine daha rahat adapte olabilecek ve rakiplerinden öne geçme fırsatı yakalayabilecektir (Zafer, 2014: 27).

#### **1.4.2. Savunmacı (Korunmacı -Defansif) Sessizlik**

Schlenker ve Weigold 1989 yılındaki çalışmalarında savunma amaçlı sessizliği; “dış tehditlere karşı kendini koruma amaçlı kasıtlı ve proaktif davranış” şeklinde tanımlamışlardır (Erdoğan, 2011: 34; Gülşen, 2015: 27). Savunmacı sessizlik Van Dyne vd.’e göre; “kişilerin fikirlerini, bilgilerini ya da düşüncelerini korkuya dayalı olarak saklı tutmasıdır. Ayrıca birey bu sessizlik davranışını kişisel bir strateji olarak değerlendirir”(2003: 1367). Morrison ve Milliken(2000)’göre savunma amaçlı sessizlik; “korku nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. Olayların farkında olmayı ve seçenekleri değerlendirmeyi gerektirir” (Çatır, 2015: 34). Kendini

korumak için yapılan bu davranışta; yapılan bireysel yanışları, yeni fikirleri gizleme ve sorunları görmezlikten gelme gibi davranışlar yer almaktadır(Ersançmış, 2015: 21-22). Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmasında adlandırılan savunma amaçlı sessizlik, bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmenin yaratacağı sonuçlardan korktukları için çalışanların konuşmamaya karar vermesidir (Sarıkaya, 2013: 54-55). Başka bir ifadeyle kişilerin, çevresiyle diyaloga girmekten özellikle çekinmesidir (Nartgün ve Demirer, 2012: 142). Burada çalışan kendisi açısından fayda-maliyet ya da yarar-zarar analizi yaparak konuşması halinde göreceği zararın yarardan fazla olacağını düşünmesi ve bu durumda korkudan sessizliği tercih etmesidir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402).

Commozzo ve Gambarotto (2010)'a göre, savunmacı sessizlik farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Yanık, 2012: 24-25; Algın, 2014: 31). Bunlar:

- *Kasıtlı Olmayan Savunmacı Sessizlik*: Şiddetli korkudan dolayı sessiz kalmayı ifade etmektedir.
- *Kasıtlı Savunmacı Sessizlik*: Düşük korku şiddetinin varlığında sesin neden olacağı fırsatı yakalamak için zamanı iyi kullanmayı ifade etmektedir.
- *Planlı Savunmacı Sessizlik*: Planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır ve ayrıca düşük korku şiddeti kişinin tedbirli davranmasını sağlamaktadır.

Milliken vd.(2003) göre özellikle hiyerarşik yapının katı olduğu örgüt yapılarında astların üstlere olumsuz haber bildirmekte çekindikleri ve sessiz kaldıkları görülmektedir. Çünkü kişiler olumsuz haber bildirdiklerinde üstlerinden olumsuz tepkiler alıp çeşitli yaptırımlara maruz kalabileceklerdir. Bu yüzden hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimde söz konusu olan sessizlik, savunma amaçlı sessizliktir (Budak, 2015: 14). Vakola ve Bouradas'a göre yöneticilerin olumsuz geribildirimlerden korkmaları: yöneticilerin işgörenlerin doğası gereği tembel olduğu inancına sahip olması, finansal arka plan veya örgüt kültürü gibi inançlar örgütlerde sessizliğin oluşmasına ve gelişmesine neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas 2015: 443).

Savunma amaçlı sessizlik özetle, işgörenlerin konuşmaları halinde meydana gelebilecek sonuçlardan korkmalarına bağlı olarak, kasıtlı bir biçimde fikirlerini dile

getirmemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kutlay, 2012: 40; Taşkıran, 2010: 104-105).

Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlikten farklı bir yapıdadır. Kabullenici sessizlikte işgören sessizliğe mahkûm olmakta ve yeni bir fikri ortaya koyma düşüncesinden yoksun kalmaktadır. Buna karşın korunmacı sessizlikte işgören yeni fikir ve düşüncelerini, çözüm önerilerini aslında var olmasına karşın sadece korunma içgüdüğü ile gizlemektedir. Bahsetmiş olduğumuz bu durumu örmekle açıklayacak olursak; aile içinde şiddet uygulamasından veya tepki göstermesinden korkulan babaya bazı bilgiler ya da haberler iletilmez. İletilecek olursa eğer, bu haber veya bilgiler filtrelenerek verilir. Buradan hareketle işletmelerde çalışanlar karşılaşmış oldukları olumsuzlukları veya fikirlerini direkt olarak iletmezler. İşgörenler bazı noktalarda da düşüncelerini gizleme veya susma yolunu tercih ederler. Burada da kabul edilen sessizlikte olduğu gibi bir suskunluk değil, susma arzu olduğu söylenebilir (Saçılık, 2014: 40-41).

**Tablo 1. Korunmacı ve Korumacı Sessizlik**

	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça Gönüllü	Oldukça Gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha Az Bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek Düzeye Yakın
Stres Düzeyi	Yüksek Düzeye Yakın	Düşük Düzeye Yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça Yüksek	Oldukça Düşük
Baskın Duygular	Korku, Umutsuzluk, Depresyon	Razı Olma, Boyun Eğme

**Kaynak:** Saçılık Tuncer, (2014). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kabul edici sessizlik pasif bir geri çekilmeyi içerirken, korunmacı sessizlikte konuşmaktan korkma ve değişim önerisinde bulunmanın yaratacağı sonuçlardan

çekinme söz konusudur(Önal, 2015: 96). Kabul edilmiş sessizlik bir anlamda bilerek boyun eğme anlamına gelirken savunma amaçlı sessizlik konuşmanın getireceği olumsuz durumlardan endişelenme temeline dayanır (Paşa, 2015: 18). Kabullenici sessizliğe göre korunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir (Özcan, 2011: 86; Oruç, 2015: 50).

Örgütsel gelişim ve değişim çerçevesinden bakıldığında, korunmacı sessizlik davranışı gösteren işgörenlerin yer aldığı örgütler, ilerlemede ve kendilerini yenilemede geri kalacaklardır. Günümüzdeki yönetim anlayışında ise; işverenler sessiz kalmayı değil, fikirlerini açıkça dile getiren ve yeni fikirler üreten işgörenlerin örgütleri ileriye taşıyacaklarının bilincindedirler (İşleyici, 2015: 53).

#### **1.4.3.Korumacı(Örgüt Yararına) Sessizlik**

Korumacı amaçlı sessizliğin temel güdüsü fedakârlık ya da işbirliğidir (Dilek, 2014: 26). Dyne, Ang ve Boterog (2003) korumacı sessizliği; “işle ilgili, bilgi, fikir ve görüşlerin, diğer örgütün veya bireylerin yararlarını gözetmek maksadıyla, özveri ya da işbirliği güdülerinde dışavurumundan kaçınma” olarak tanımlanmaktadır. Korumacı sessizlik; alternatifleri göz önünde tutma, farkında olma ile bilgi, düşünce ve fikirleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilmektedir. Brisfield vd. (2009) korumacı sessizliği, hem örgütü koruma amaçlı hem de çalışma arkadaşlarını koruma amaçlı olarak meydana gelebileceğini öne sürmüştür. Ayrıca iş arkadaşları ile alakalı ortaya çıkacak olumsuz düşünceler veya endişeler, örgüt yararına sessizliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çatır, 2015: 34). Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer işgörenlerin çıkarlarını bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi egemendir (Ersançmış, 2015: 22). Bir içgüdü şeklinde gerçekleşen bu durum, artık öğrenilmiş bir davranış haline geldiğinden zamanla örgüt içinde hiçbir olumsuz durumun ifade edilememesine sebep olur (Paşa, 2015: 18-19).

Örgüt yararına sessizlik esas olarak örgütsel vatandaşlık kavramının alt boyutlarından olan “diğergamlık” yani “diğerlerini düşünme veya özgecilik” boyutu ile örtüşmektedir (Ruçlar, 2013: 78; Atasever, 2013: 71). Özgecilik, hiçbir şekilde ödül ya da karşılık beklemezsizin başkalarına yardımcı olmayı ifade eder (Batmunkh, 2011: 61; Gökçe, 2013: 32; Ünlü vd., 2015: 142). Örgütsel açıdan

değerlendirildiğinde ise, herhangi bir örgütte karşılık beklentisi olmadan iş ile alakalı ortaya çıkan sorunlarda diğer bireylere yardımcı olmayı ifade eder (Apak, 2016: 23). Yani çalışanların, işle alakalı düşüncelerini, görüşlerini ya da fikirlerini özgecilik güdülerine dayanarak diğer bireylerden veya kendilerinden örgütün yararını sağlamak maksadıyla saklamalarıdır (Atilla Gök, 2016: 107; Kâhya ve Dağcı, 2015: 466; Durgut ve Kâhya, 2015: 350). Örneğin, çalışanlar birliğin, beraberliğin ve grup içi dayanışmanın sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçınarak (Durak, 2014: 93) iş arkadaşlarının işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir. Örgütün çıkarları için ise, işgörenler örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaklardır (Özcan, 2011: 86-87). Buradan hareketle korumacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, bilinçli, isteğe bağlı ve önceden düşünülmüş bir davranıştır (Taşkıran, 2012: 106-107; Gülşen, 2015: 27; Kâhya, 2015: 298; Eren, 2013: 37-38). Bu duruma örnek olarak; toplu sözleşme görüşmeleri sırasında işçi gruplarının sözcüsünün bazı görüşleri açıklamaktan çekinmesi ve işçiler arasında fikir birliği varmış gibi göstermeye çalışması bu tür bir sessizliğe örnek olarak teşkil eder (Saçılık, 2014: 42).

Korumacı sessizlik bir bencillik durumu olarak ifade edilebilir. Gerçekten de akıllı bir hamle ile “suya sabuna bulaşmadan” işgörenlerin kendi varlıklarını korumaları kendilerine yönelik olan koruma içgüdülerinden kaynaklanır. Oysa korumacı sessizlikte ise ben olma güdüsü geriye iteklenmekte ve örgüt olma kültürü ön plana çıkmaktadır. Bu nevi sessizlikte örgüt üyeleri bir veya birden daha fazla kimseyi düşünerek örgütün huzurunu sağlamak için ve o kişi veya kişilerin çıkarları için susmaktadır. Buradaki örgüt davranışları aslında yardımlaşma, dayanışma gibi olumlu kavramlardan kaynaklanan bir sessizliktir. (Saçılık, 2014: 42). Bu sebeple işgörenlerin sessiz kalma kararlarının arkasındaki sebebi anlamak oldukça önemlidir (Afşar, 2013: 39).

Örgüt yararına sessizlik açıkça konuşmanın getireceği olumsuz neticelerden korkmaktan ziyade diğer bireylerin iyiliğini düşünerek sessiz kalmayı ifade etmektedir (Sarıoğlu, 2013: 49; İşleyici, 2015: 54; Alioğulları, 2012: 25; Zafer, 2014: 29). Cesaret, örgüt yararına sessizliği diğerlerinden ayıran önemli bir faktördür. Çünkü bilgileri gizlemek cesaret işidir (Esfahani vd, 2013: 415). Bazı durumlarda ise

çalışanlar çalışma arkadaşlarını korumak için bildiklerini paylaşmadıklarında örgütlerine zarar verebilmektedir.

Umphress ve Bingham (2011)'a göre işgören çalışmakta olduğu örgüte ve örgüt içerisindeki işgörelere güçlü bir bağ hisseder. Diğer işgöreleri korumak adına ahlak dışı davranışlar sergileyebilir. Örneğin, örgütün üretmiş olduğu hatalı ürünler hakkında müşterileri bilgilendirmez. Bunun yanında iş arkadaşlarının müşterilere karşı olan olumsuz davranışını tespit etse bile bu davranışları amirine söylemez. Bu sessizlik davranışının altında her ne kadar mesai arkadaşlarının ve örgütün yararı gözetilse de; aynı zamanda karanlık tarafları da bulunmaktadır (Sarıkaya, 2013: 57-58).

### **1.5. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler**

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişime, örgütsel öğrenmeye, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe engel olmaktadır. Bu sebeple örgütlerde, çalışanların sessiz kalmasına neden olan unsurların belirlenip en aza indirgenmesi gerekmektedir. Aksi halde örgütsel sessizlik davranışı örgütlerde git gide yayılmakla beraber örgüte ciddi derecede zararlar verebilmektedir (Çaylak, 2014: 7).

Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir durum değildir (Sarıkaya, 2013: 60). Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma şekli çeşitli kişisel özelliklerinin etkisiyle olmaktadır (Budak, 2015: 19). Sessizlik, kişisel bir davranış olmasının yanı sıra bireylerin birbirlerinden etkilenerek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe sahiptir. Bu bağlamda örgütlerde sessizliğin bir iklim haline dönüşmesi neticesinde işgörelenler farklı sebeplere dayalı sessizlik davranışları sergileyeceklerdir (Elçi ve Erdilek Karabey, 2016: 129) Örgütsel sessizlik ikliminin egemen olduğu örgütler; işgörelenler tarafından konuşmanın tehlikeli ve boş olduğu yerler olarak algılanan örgütlerdir (Kalay, 2014: 131). Örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenler olarak üç başlıkta incelenebilir (Köse, 2013: 33).

#### **1.5.1. Bireysel Nedenler**

Bireysel nedenler işgörelenlerin, önyargılarını, sezgilerini ve iş ortamında karşı karşıya kaldıkları riskleri içermektedir. Bu, önyargı, risk ve sezgiler, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmemelerine neden olmaktadır. Ayrıca



işgörenlerin örgütsel konulara dâhil olamamalarına ve örgüte uyum sağlayamamalarına da sebep olmaktadır (Ülker ve Kanten, 2016: 115).

#### **1.5.1.1.Yöneticilere Güvenilmemesi**

İşgörenlerin örgüt içerisindeki teknik ve politik konular hakkında seslerini çıkarmalarının sık sık önüne geçildiği bilinmektedir. Morris ve Milliken (2000)'e göre bazı örgüt yöneticileri, idari ayrıcalıklar ve ortak politikalara ilişkin kararlar konusunda işgörenlerin karşıt söylemlerine gerek olmadığına inanmakta ve örgütsel sorunların açık bir şekilde ifade edilmesini hoş karşılamamaktadırlar. Ayrıca işgörenler, seslerini çıkardıkları takdirde yöneticilerinden olumsuz tepkiler görebileceklerine ve seslerini çıkarmanın örgüt içerisinde hiçbir fark oluşturmayacağına inanmaktadırlar (Kâhya, 2013: 94-95). Araştırmacılar, birçok işgörenin örgüt içindeki sorunları ve belirli konuları bilmelerine rağmen üstleriyle konuşmadıklarını ve bu duruma pek çok örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Yüksel, 2015: 34; Soybaş, 2015: 7). Ryan ve Oestreich'in ABD'de 22 örgütte 260 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada, işgörenlerin %70'i, iş ile alakalı sorun ya da konularda açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini(Kutlay, 2012: 42; Öztürk, 2014: 7-8) ve konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmalarından dolayı karşılaşılan sorun veya problemler hakkında konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir (Sarioğlu, 2013: 42). Industryweek dergisinde yayımlanan Morrison ve Milliken (2004)'e ait başka bir araştırmada ise, 845 örgütte bulunan bölüm müdürlerinin sadece %29'unun işgörenlerin kendi düşüncelerini açık bir şekilde dile getirmesine yardımcı olduklarını tespit etmişlerdir (Kahveci, 2010: 13). Özellikle karar verme süreci, adaletsiz paylaşım, yönetimin yetersizliği, zayıf organizasyon performansı ve örgütsel verimsizlik tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayıcılar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir cevap almaktan korkmaktadırlar (Ersançmış, 2015: 24-25; Bildik, 2009: 38; Özcan, 2011: 90; Tecimen, 2013: 21) ve insanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Batmunkh, 2011: 64; Şehitoğlu, 2010: 63-64; ).

İşgörenler her zamankinden farklı davranmak için düşüncelerini, önerilerini ve farklı yapılarını belirtmek isteyebilirler. Bu nedenle çalıştıkları örgüte değer

katmak için teşvike ve cesarete ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler işgörenlerin açık ve net olmaları için özen göstermelidirler (Harbalıoğlu, 2014: 17).

İşgörenlerin sessizleşmesi yerini bir süre sonra güvensizliğe, strese ve sinizme bırakmaktadır. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmemeleri ile sessiz kalma davranışları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bireyler yöneticilerine güvenmedikleri zaman kendilerini riske atmamak için mevcut bilgileri adeta süzgeçten geçirerek üst yönetime ulaştırmaktadır. Anlaşıldığı üzere işgörenler üst yönetim tarafından olumsuz ya da eleştirici olarak algılanacağını düşündükleri için bir takım bilgileri eksik veya hatalı olarak üst yönetime iletebilir ya da bu bilgileri üstlerine hiç aktarmayabilir. İşgörenlerin yöneticilerine güvenmediği bu tür örgütlerde, bireyler konuştukları için yöneticilerinden bir takım olumsuz tepkiler alacağına inanacak ve konuşmak ile konuşmamak arasında bir farklılık olmadığını düşünerek sessizliği tercih edeceklerdir (Önal, 2015: 107-108). Özetle, yönetici boyutunda, birey amirlerini güvenilmez olarak kabul etmektedir. Bu sebeple de işgörenler yöneticilerle iletişim kurmanın anlamsız bir davranış olduğunu benimsemektedirler (Demirtaş vd., 2016: 197).

### **1.5.1.2. Geçmiş Tecrübeler**

Çalışanların geçmiş iş yaşamlarında yaşadıkları olumsuzluklar onları ileriki iş hayatında sessizliğe itmiştir (Alkan, 2016: 26-27). İşgörenler daha önce düşüncelerini belirtirken olumsuz tepkilerle karşılaşmışlarsa eğer, bir sonraki durumda düşüncelerini ifade etmekten kaçınabileceklerdir (Önal, 2015: 106; Celep ve Kâhya, 2016: 235). Bu durum da örgüt içinde işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmesine neden olabilmektedir (Alioğulları, 2012: 12).

İşgörenler sadece deneme ve kötü tecrübelerle değil aynı zamanda iş arkadaşlarını gözlemlerken ve onlarla konuşurken de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Harbalıoğlu, 2014: 19; Bildik, 2009: 39-40; Öztürk, 2014: 8; Soybaş, 2015: 8; Şehitoğlu, 2010: 62). Örneğin, düşüncelerini dile getiren bir çalışanın negatif bir tepki görmesi ya da terfi ettirilmemesi bu durumun diğer işgörenler tarafından gözlemlenip gelecekteki konulara dair tecrübe oluşmasını sağlamaktadır (Tecimen, 2013: 22). Yapılan araştırmalarda, çoğu işgörenler konuşmaları halinde tehlikeli bir durum oluşacağını anladıklarında, bilinçli bir

şekilde örgütteki problemlerle alakalı konuşmak istemediklerini belirtmişlerdir (Yüksel, 2015: 34; Okur, 2016: 15-16). İşgörenler daha önceki tecrübelerinde ne yaparlarsa yapsınlar durumları ve çevreleri kontrol edemediklerini görmüşlerdir. Bundan dolayı işgörenler işleri ile ya da örgütleri ile alakalı konulara ve sorunlara karşı ilgisizleşmektedir (Batmunkh, 2011: 66).

İşgörenler geçmiş tecrübelerinin etkisiyle, örgüte zararlı ve yanlış olan bir durumun farkına varsalar bile zaman zaman konuyu ilgili kişilere bildirmekten kaçınabilmektedir. Aynı zamanda bu durumu da görmezlikten gelebilmektedirler (Harbalıoğlu, 2014: 19).

### **1.5.1.3.İzolasyon(Dışlanma) Korkusu**

İşgörenlerin örgütlerdeki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel sebeplerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir (Kutlay, 2012: 42).

Rosen ve Tesser(1973) insanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının nedenini psikologların “*sessiz etki*” şeklinde adlandırdığını ifade etmektedirler. Roberts ve O'Reilly(1974) ile Ryan ve Oestreach(1991) çalışmalarında, işgörenleri genellikle olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit ya da olumsuz olarak yorumlandığını belirtmektedirler (Batmunkh, 2011: 65-66; Bildik, 2009: 39). İşgörenler baş belası, şikâyetçi ya da dedikoducu olarak adlandırılmaktan korktukları için çekinebilmektedirler. Bu durum işgörenin gerek yöneticilerle gerekse iş arkadaşlarıyla arasındaki ilişkilerin gergin bir nitelik kazanmasına neden olabilmektedir. işgörenin çalışma ortamında yaşamış olduğu gerginlikler çalışma verimini ve işe bağlılığı olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Kutlay, 2012: 42-43). Bu nedenle işgören, dışlanma ile karşılaşabileceğini düşündüğü için de sessiz kalabilmektedir (Harbalıoğlu, 2014: 18). Aslında sürekli şikâyet eden ve sorun çıkaran biri gibi algılanarak sonunda izole edilme korkusuyla karşı karşıya kalan işgören sessizleşmek zorunda kalmaktadır (Önal, 2015: 108).

İşgörenlerin hata yapma korkusundan ziyade dışlanma korkusunun olması (Oruç, 2015: 38) örgütlerinde sahip oldukları sosyal sermaye ve pozisyonlarına herhangi bir zarar gelmemesi ve sosyal olarak dışlanmayla karşılaşmamak amacıyla

çoğunluk tarafından paylaşılan fikirleri ve düşünceleri kabul etmek durumunda kalacaklardır. Bu düşünce, bireylerin görüşlerini açık ve dürüst bir biçimde dile getirmelerini hem kişisel, hem de kolektif düzeyde engellemektedir (Kâhya, 2013: 96). Başka bir ifadeyle, Örgüt içerisinde diğer arkadaşlarından dışlanmak istenmeyen çalışanlar, farklı görüşe sahip olsalar bile örgütün çoğunluğunun düşüncelerine katılmak zorunda kalırlar. Bu durum örgüt içerisinde farklı görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasını ve var olan sorunlara orijinal çözümlerin bulunmasını engelleyecektir (Budak, 2015: 20).

Çalışanları, fikir ve görüşlerini açıkça açıklamaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur (Alkan, 2016: 27). İzolasyon korkusu yaşayan işgörenlerden, yüksek seviyede performans göstermelerini beklemek çok mümkün görünmemektedir. İşgörenler korkularını yenip sorunları söylemeleri ve kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarına olumlu şekilde etki edecektir. Örgütlerde çalışanların izolasyon korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri işgörenlerle açık ve iyi bir iletişim kurmalıdır. Aynı zamanda işgörenlerin sorunlarını dinleyerek bunlar için çözüm üretmelidir (Ersançmış, 2015: 25; Kahveci, 2010: 14-15; Özcan, 2011: 91).

#### **1.5.1.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Örgütler yoğun rekabetin olduğu dünyada, müşteri beklentisinin artması, kalite konusuna daha fazla odaklanma nedeniyle işgörenlerin inisiyatif ve sorumluluk alma isteği artmaktadır (Vakola ve Boreto 2005: 441). Ancak işgörenler dışlanma korkusu (Bildik, 2009: 39; Tecimen, 2013: 21), terfi edememe ve problem çıkaran birey gibi görünmekten korkmaları sebebiyle düşüncelerini açıklamaktan çekinmektedirler (Celep ve Kâhya, 2016: 235). Bu duruma rağmen organizasyonların hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi gerekir. Ayrıca işgörenler takım güveni ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Sarioğlu, 2013: 42; Öztürk, 2014: 8-9). Buradan hareketle yöneticiler de işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirebileceği bir ortam oluşturmaları gerekmektedir (Ersançmış, 2015: 25; Özcan, 2011: 90).

Premeaux ve Bedeian'ın, Ryan ve Oestreich'in, (1998)'a göre; "işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle alakalı konulardaki tartışmalara

katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler”(Kutlay, 2012: 43). Yapılan bazı araştırmalarda da işgörenler sorunları dile getirdiklerinde hem etkili olmayacağına hem de sorun olacağına inanmaktadırlar(Batmunkh, 2011: 65). İşgörenler de bu korkulardan sebeple konuşmanın riskli olduğunu düşünüp sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Harbalıoğlu, 2014: 18).

Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimin ve değişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görülmektedir (Kâhya, 2013: 95-96; Yüksel, 2015: 35). Korku kültürünün egemen olduğu örgütlerde yöneticilerin düşünceleri ödül veya ceza olarak karşılık bulacaktır. Bunun sonucunda çalışan, yöneticisinin istediği düşünceye göre hareket edecektir. Çalışanlar sadece belirli bir fikir etrafında yoğunlaşıp ceza sisteminden korunduğu ödül sisteminde mükâfat göreceği davranışı sergilerler (Okur, 2016: 15). İşgörenler için örgütlerde çalışma arkadaşları tarafından desteklenip onların takdirini kazanmak önemlidir; fakat yöneticilerin, kendisi ve yaptığı işler ile alakalı ne düşündüğü daha çok önemlidir. Dolayısı ile işgören her zaman diğerlerinin ne düşüneceği üzerinde odaklanmakta ve ona göre hareket etmeye çalışmaktadır (Alioğulları, 2012: 14; Oruç, 2015: 39). Çalışanları ile barışık olan örgütlerin, çalışanlarını sessiz bırakmayı tercih eden örgütlere oranla daha fazla başarılı olması beklenmektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgütler, çalışanlarının fikirlerini paylaşması için onları cesaretlendirmektedir (Kahveci, 2010: 14).

#### **1.5.1.5.İlişkinin Zedelenme Korkusu**

Çalışanlar arkadaşlarıyla alakalı olumsuz bir durumdan söz ettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar (Kâhya, 2013: 96; Özcan, 2011: 91; Oruç, 2015: 37) ve işgörenler konuşmanın bir anlam ifade etmeyeceği ve bir fark oluşturmayacağına dair inançları bulunabilmektedir (Milliken, Marrison ve Hewlin 2003: 1464). İşgörenler konuştukları takdirde terfi edemeyeceklerine, işlerini kaybedebileceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına dair inanç da geliştirebilmektedirler (Kutlay, 2012: 43-44; Batmunkh, 2011: 66). İşgörenlerin yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir neticesi olarak gösterilebilmektedir (Öztürk, 2014: 9). Duygusal bağları, onları profesyonel düşünceden uzaklaştırmaktadır (Algın, 2014: 25). İşgörenlerin birbirlerini iyi anlayamamaları, fikirlerini tam anlamıyla dile getirememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da

beraberinde getirmektedir (Ersançmış, 2015: 26; Kahveci, 2010: 15). Burada işgörenler yalnızca işlkilerin zarar görmemesini değil, kendi imajlarının zedelenmemesini de düşünmektedir. İşgörenler, çatışma olmaması ve işlkilerin zedelenmemesi adına beyaz yalanlar dahi söyleyebilmekte, karşı tarafa yanlış bilgiler verebilmektedir (Önal, 2015: 110-111).

İşgörenler çalışma arkadaşlarının işini savsaklaması veya işten kaytarması konusunda sessiz kalmayı seçmesi hem işlkilere zarar verme hem de arkadaşlarını olumsuz bir sonuçla karşı karşıya bırakma korkusundan kaynaklanmaktadır. Birincisi korunma amaçlı sessizliği içerirken, ikincisi koruma amaçlı sessizliği içermektedir. İşgörenlerin yapılan eksiklikler ve hatalar konusunda birbirlerine tolerans göstermesi, aynı hataları kendilerinin de yapabileceği düşüncesi ile sessiz kalmayı seçmelerine neden olabilmektedir (Yüksel, 2015: 35-36; Alioğulları, 2012: 15).

Edmondson ve Detert(2005) yapılan bir araştırmada, “kişilerin neyi yapıp, neyi yapmayacağına ve neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine işlişkin karar vermeden önce, hızla risk değerlendirme eğiliminde olduğu saptanmıştır”. İşgörenler fayda-maliyet analizinde olduğu gibi “eğer bunu söylersem, sıkıntı duyacak mıyım, incinecek miyim, utandırılacak mıyım” diye sorarak eylemin bedelini değerlendirirler. İşgörenler açıkça konuşarak ne kaza ne kaybedeceklerine işlişkin değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki tecrübelerinden yola çıkarak yaparlar. Ses çıkartma ya da açıkça konuşmanın riski hem duygusal yönden değerlendirmeye (Detert ve Edmondson, 2005) hem de fayda-maliyet(Morrison ve Milliken 2003; Dutton vd. 1997) değerlendirmesine bağlıdır (Yanık, 2012: 50).

#### **1.5.1.6. Mobbing**

Mobbing kelimesini, Leymann (1996); “iş hayatında bir ya da birden çok kişiye yönelik sistematik olan düşmanca ve ahlak dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör” şeklinde tanımlamıştır. Mobbing eylemlerinin teşhis edilmesi için, en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olması ölçüt olarak kabul edilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’ne göre mobbing; “bir işgöreni ya da işgören grubunu baltalamak için, zalim, kinci, küçük düşürücü veya kötü niyetli girişimleri içeren saldırgan davranışlardır.” Hedef olarak belirlenen işgörenin,

psikolojik tacize maruz kalmasını içermektedir. Mobbing, ısrarlı olumsuz sözler ya da eleştirileri ve sosyal iletişimde bulunduğu bireyler tarafından izole edilmeyi de içermektedir (Kutlay, 2012: 44).

Mobbing, çalışanlara örgüt içerisindeki diğer çalışanlar tarafından tehdit, şantaj, küçük görme gibi tavırların sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksel (2015), mobbingi tanımlarken; sistemli ve sürekli bir şekilde karşı tarafın kendine güvenini düşürecek davranışlardan bahsetmiştir. Mobbing, örgüt içerisinde aynı statüdeki insanlar arasında yapılabileceği gibi genel olarak üstlerin astlarına uyguladıkları davranıştır. Yetki sahibi çalışanlar bu yetkilerini diğer çalışanlara karşı kullanarak yıldırma, psikolojik ve fiziksel baskı davranışları sergileyebilirler. Fiziksel baskılarla karşı tarafın küçük düşürücü hareketlere maruz kalması, psikolojik baskılarla karşı tarafın dışlanması mobbing kapsamında sayılan davranışlardır (Budak, 2015: 21).

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işletmelerde meydana gelebilmektedir. Ayrıca cinsiyet farkı gözetmeksizin de sonuçları ağır, herkesin maruz kalabileceği, bir durumdur (Şehitoğlu, 2010: 66). İşgörenlerin sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, yıldırma ve caydırma ile işten uzaklaştırılma, dışlama çabası ve konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi sebeplerden dolayı işgören sessizliğe bürünebilir (Yüksel, 2015: 36).

#### **1.5.1.7. Kişilik Özellikleri**

Robertson ve arkadaşlarının (1999) yapmış olduğu araştırmada atıfta bulunduğu çalışmalara göre, çalışanların kişisel özelliklerinin davranışları üzerinde belirleyici etkisi vardır. Çalışanlar bir yandan kişilikleriyle işyerinde önemli değişimler oluşturmakta, diğer yandan da işyerindeki yönetim tarzı, örgüt kültürü ve iş yeri politikası gibi birçok sosyal etkileşimle kendisi de değişime uğramaktadır (Algın, 2014: 23).

Kişilik özellikleri, bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin; diğer bireylere ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavramdır (Erdoğan, 1997: 234). Bu özellikler içerisinde eğitim, duygu, yetenek, neşe, zekâ, öfke, inanç, arkadaşlık, keder, toplumsallık,

çıkarcılık, ahlâk, gelenekler, sorumluluk, sınırlılık ve konuşkanlık gibi örnek verebilen özellikler vardır. Bir örgütte işgörenin inanışları, değerleri, ruh halleri, tutumları, düşünceleri; sahip oldukları ve algıladıkları örgütsel kültür ve iklim kadar, kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. İşgörenlerin hangi durumlarda pasif ya da proaktif olacağı, ne zaman ve ne için kendilerini örgütün ve işgörenlerinin yararına ifade etmesi gerektiğini kişilik özellikleri de belirleyebilir (Alparslan, 2010: 30).

İş hayatına atılan bir kişi ilk önce kendi kişilik yapısı ile örgüt içerisindeki yerini almaktadır. Bireyin çalışma hayatındaki başarısının yükselmesi, kendi kişilik yapısıyla beraber yapacağı iş ve içerisinde yer aldığı örgütün uyum halinde olmasına bağlıdır. Aksi takdirde işin sonucunda kişinin beklentisi yerine getirilmemiş olur. Birey, çalışma hayatında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde iş hayatına hazırlıklı olduğu takdirde kişisel amaçları ile örgütsel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süre zarfında kişiye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece kişinin iş yaşamında değil, özel yaşamında da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır (Yanık, 2012: 44).

Günümüzde örgütsel davranış alanında yaygın olarak kullanılan kişilik özellikleri; öz saygı, kontrol odağı, başarı yönelimi ve özerklidir (Çaloğlu, 2014: 20). *Öz saygı*, kişilerin kendileri hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmeleridir. Yani bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını belirli bir düzene koyarak, toplum ile ilişkilerinde kontrol edebilmesidir. Öz saygısı yüksek olan bireyler başarı için yeteneklerine inanan, yeteneklerinin farkında olan, risk almayı seven, farklı olay ve durumlara karşı kendini uyarlayabilme kabiliyetine sahip kişilerdir (Erol; 2012: 54). Öz saygı ile kişilerin örgütsel değişimlere uyum sağlaması arasında ve örgütsel etkileşimde pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Bu durumda yüksek seviyede öz saygıya sahip bireyler açıkça konuşma davranışında bulunmakta, buna karşın düşük öz saygıya sahip bireyler ise açıkça konuşma davranışının neticesinde oluşabilecek olumsuzluklarla karşılaşmamak için açıkça konuşmaktan kaçınmaktadırlar (Oruç, 2015: 37).

*Kontrol odağı*; bireylerin olayları kendilerinin kontrol ettiğine ya da başkaları veya kendilerinden güçlü kişiler tarafından kontrol edildiğine olan inançlarını kapsamaktadır. İşgörenler herhangi bir davranışta kendi davranışlarını sebep ya da



sonuç olarak görmektedirler. *Başarı yönelimi*; bireysel gayret yoluyla başarıya ulaşmak için duyulan kaygıyı ifade etmektedir. *Özerklik*, işgörenlerin işlerinde özerk olması, alternatif belirleyip, bunlar arasında seçim yapma yeteneğine sahip olmalarıyla alakalıdır. Örneğin, bireyin işi üzerinde inisiyatif kullanması, işini ve işyerini tasarlama konusunda yetki ve sorumluluk sahibi olması özerklik ile alakalıdır (Çaloğlu, 2014: 20-22).

İşgörenlerin örgüt içinde sessiz kalma ya da sessiz bırakılma davranışlarını etkileyen bazı kişisel özelliklerini; eğitim, yaş, deneyim, cinsiyet ve benzeri faktörler olarak incelemek mümkündür (Önal, 2015: 111).

*Eğitim* bireyin toplumsal ilişkilerini güçlendiren, toplumla ilişki kurmasını kolaylaştıran, bireysel veya toplumsal hakların savunulmasını davranış kuralı haline getiren, tüm bunların ötesinde; bireysel gelişime katkıda bulunan yani bireye kendini ifade edebilme gücünü kazandıran bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında sessiz kalma bazen, bireylerin eğitim seviyelerinin düşük olmasına bağlı olarak, belirli bir konu hakkındaki düşüncelerini ifade edememesi ve bilgisini gösterememesi olarak ortaya çıkabilmektedir (Oruç, 2015: 36). Bireyin yaşı ilerledikçe iş hayatındaki davranışları da farklılık gösterecektir. Genç yaşlarda işgörenlerin işe uyum konusunda bir takım zorluklar yaşamaları ve iş değiştirme eğilimlerinin artması söz konusu olabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315-316). Nitekim Çakıcı (2008: 128) yapmış olduğu çalışmada, bireylerin yaşları ilerledikçe susmak yerine konuşmayı tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacıya göre yaş unsurunun sessizleşme nedenleri üzerindeki etkisi ters orantılıdır ve yaş ilerledikçe sessizleşme nedenlerinin etkisi azalacaktır. Ancak bu görüşün aksine Noelle-Neumann (1974), genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla örgüt içinde düşüncelerini dile getirme konusunda daha fazla istekli olduklarını belirtmiştir. Örgütlerde sessizliği meydana getiren unsurlardan bir diğeri de *deneyim*dir. Deneyim öğrenme sürecini ifade eder. İş hayatında iki tür deneyimden söz edilebilir. Bunlardan birincisi mesleki bilgiye dayalı deneyimler, ikincisi ise kişilerarası iletişime dayalı deneyimlerdir. Her iki tür deneyimde bireylerin sessiz kalma davranışları üzerinde etkilidir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Bireyin iş konusunda deneyimli olup olmaması, deneyim eksikliğinden, bilgisizliğinden ya da örgüt içinde alt pozisyonlarda görev yapmasında kaynaklanıyor olabilir. Bu deneyimsizlik ise genç olma, işe yeni başlama ve mevki

eksikliği gibi hususları kapsamaktadır. Ayrıca bireylerin sessiz kalmalarında bilgisizliklerinin ve tecrübesizliklerinin anlaşılacağı endişesiyle “büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir” düşüncesi etkili olmaktadır. Morrison ve Milliken’e (2000) göre *cinsiyet* işgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalma tercihlerini etkileyen bir diğer faktördür. Toplumsal ve kültürel açıdan bakıldığında özellikle de ülkemizde kadın işgörelere yüklenen sorumluluğun ve beklentinin, erkek işgörelere nazaran daha farklı ve yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, ataerkil toplum yapısı nedeniyle kadınlara yüklenen annelik rolü, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması ve bunlara bağılı olarak iş hayatında daha az kadın işgörenin iş bulması gibi nedenler kadınların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Taşkıran, 2011: 85). Yine cinsiyet unsurunun incelendiği pek çok araştırma, erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre daha fazla iletişim kurma ve düşüncelerini ifade etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde bu araştırmalarda örgüt içinde fikir birliği yönünde kararlar alan grubun daha çok kadınlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Önal, 2015: 111-112).

## **1.5.2.Yönetmel Nedenler**

### **1.5.2.1.Yöneticinin Olumsuz Geribildirim Korkusu**

Bu korku yöneticilerin, sorumlu oldukları işlerin gidişatı ve sonuçlarına ilişkin çalışanlardan alacakları olumsuz geribildirimlerden korkmasını kapsamaktadır (Tıktaş, 2012: 81). İnsanlar, genelde olumsuz geribildirimler almaktan kaçınmaktadırlar. Böyle bir olumsuz geribildirimle karşılaştıklarında ise, söz konusu geribildirimini sanki doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı, görmezlikten gelmeyi veya geribildirim kaynaklarının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilmektedirler (Kâhya, 2013: 93; Gökçe, 2013: 28). Yöneticiler arasında bu korkunun güçlü olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (Alioğulları, 2012: 9; Okur, 2016: 23). Başka bir ifadeyle, yöneticiler olumsuz bir geribildirim aldığıında, kendini gözden geçirmek ve öz eleştiri yapmak yerine ötekileri suçlamakta ve eleştirmektedirler (Ruçlar, 2013: 85; İşleyici, 2015: 47; Atasever, 2013: 66).

İşgörenlerin üstlerinden ziyade astlarından aldıkları olumsuz geri bildirimler, bilginin doğruluğundan ve meşruluğundan şüphe etmelerine ve bunu kendi gücü ile güvenilirliğine yapılan bir tehdit olarak algırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Çünkü yöneticiler, olumsuz bir geribildirim aldıklarında kendilerini yetersiz, beceriksiz ve tehlikede hissedebilmektedirler (Öztürk, 2014: 17; Oruç, 2015: 41). Bu durum yöneticiler arasında yaygındır. Birçok yönetici mahcup olmamak ve savunmasızlık hissini uyandırmamak için mevcut durumla ilgili akla gelebilecek soruları, bilgileri, fikirleri engellemeye çalışırlar. Böyle bir örgütte çalışanlar yöneticilere işle ilgili konulardaki problemlerini ve sıkıntılarını paylaşmamayı tercih edecektir ve sessiz kalacaklardır (Alkan, 2016: 28). Özellikle de özgüven yetersizliği olan, liyakat esasına göre iş başına gelmemiş ve dolayısı ile iş için yetersiz düzeyde olan yöneticiler böyle bir kaygı taşımaktadırlar (Önal, 2015: 118).

Örgütsel sessizliğin örgütsel sebeplerinden en önemlilerini iletişim olanakları ve üst idarenin yönetiş biçimleridir. Yönetimin oluşturduğu güven ortamı ile yönetimin açık tutumu sessizlik davranışını azaltmaktadır (Gülşen, 2015: 32-33). Bu yapı oluşturulmadığı sürece işgörenlerin sessiz kalması kuvvetle muhtemel bir durumdur. Çünkü işgörenlerin sessiz kalmalarına sebep olan olumsuz geri bildirim onların gelecekleriyle alakalı bir tehlike algısıdır (Saçılık, 2014: 47).

#### **1.5.2.2. Yönetimin Örtük İnançları**

Örgütsel sessizliğe neden olan etmenlerden biri de yöneticilerin bazı gizli inanışları ve bu inanışlara göre sergiledikleri yönetim tarzıdır (Çaylak, 2014: 11). Örgütsel sessizliğin temelinde yattığına inanılan bu faktör, yöneticilerin genellikle çalışanlar hakkında ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları bir dizi inançlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). İnançların ilkinde işgörelere yönelik bencil ve güvenilmemesi yönünde düşünceye inanç sahip olmalarıdır. İkincisinde ise yöneticilerin örgütün yararına olanı zaten en doğru biçimde yapacağı yönünde ki inançtır (Gökçe, 2013: 28). Üçüncü inançta ise örgüt içi sürtüşmelerden, anlaşmazlıklardan ve farklılıklardan kaçınılması gerektiği yönünde inançlardır. Aynı şekilde de anlaşmaların uzlaşılardan ve örgütsel sessizliğin olduğu yerde örgütsel sağlığın bozuk olmadığı inancı hâkimdir (Gülşen, 2015: 33; Apak, 2016: 20-21).

*“Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” İnanç:* Yöneticilerin sahip olduğu bu inanca göre örgütlerde işgörelenler kişisel çıkarlarını üst seviyeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve bencil davranmaktadırlar (Oruç, 2015: 42). Yöneticilerin, çalışanları McGregor’un X teorisindeki tanımladığı gibi “çalışmaktan hoşlanmayan, kendi

çıkarlarını düşünen, her fırsatta kaytarmak isteyen, güvenilir ve tembel olarak görme” gibi inançlarıdır (Sarıkaya, 2013: 67-68). Başka bir ifadeyle yöneticiler, çalışanları muhalif konumda görmektedirler. Ayrıca işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda gerekli çalışmayı göstermeyeceklerini düşünüp onlara güven duyma konusunda şüpheli yaklaşabilmektedirler (Öztürk, 2014: 7). Bu teoriye göre çalışanlar dışsal olarak sürekli denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır (Atasever, 2013: 65). Böylelikle eğer yöneticiler işgörenlerin kendi yararlarına çalıştıklarını ve güvenilir olduklarını düşünmeleri halinde dolaylı ve dolaysız olarak dikey iletişimi desteklemeyeceklerdir (Dilek, 2014: 31-32). Bu durum zamanla işgörenleri daha sessiz ve fikirlerini ifade etmektan kaçınan bir duruma getirebilmektedir (Afşar, 2013: 30-31). Buna rağmen önemli olan şey şudur ki, bu tip inanışlar ya da davranışlar bilere ve bilinçli yapılan davranış yahut inanışlar değildir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarla aralarındaki güven eksikliğinin sonuçları arasında, düşük moral, azalan bağlılık, yüksek iş gücü devir hızı, yüksek devamsızlık, gerçek düşüncelerin gizlenmesi, ölçsüz harcama ve ortak çalışmaların etkinliğinin azalması yer almaktadır (Alioğulları, 2012: 11; Oruç, 2015: 42).

*Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnançlı:* Yöneticilerin başlıca konular hakkında kendilerinin en iyisini bildiklerine dair olan inanışlarını ifade etmektedir (Alioğulları, 2012: 11). Bu anlayışa göre yöneticiler işgörenleri “ekonomik insan” olarak görmektedirler. Yani işgörenler bencillerse ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa muhtemelen örgüt için neyin iyi neyin kötü olduğunu bilemeyeceklerdir (Atasever, 2013: 65; Ruçlar, 2013: 85). Bu yaklaşıma göre işgörenler yöneticilerin emirlerine uyup sorgusuz sualsiz onları etmelidirler (Öztürk, 2014: 7; Önal, 2015: 119). Yönetim kademesinde bulunuyor olmanın vermiş olduğu özgüven, yöneticilere, “o noktaya gelmelerinin boşuna olmadığı” düşüncesini benimsetmektedir. Böylece yöneticiler, farklı seslere tahammül edemeyerek kendi kararlarını uygulamayı tercih etmektedirler. Bu durum, çalışanların fikirlerinin ve önerilerinin anlamsızlaşmasına ve yönetim sürecinde göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Yönetimin bu şekilde olduğu bir ortamında da çalışanlar, seslerini çıkarmalarının boşuna olduğunu düşünerek sessizliği tercih etmektedirler (Algın, 2014: 19-20).

*“Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnançlı”:* Yapılan çalışmalarda çoğulcu karar alma yönetiminin alınan kararın kalitesi ile pozitif bir

ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu tespitin sonraki örgütsel performanslara da olumlu olarak yansıdığı ifade edilmektedir. Ancak yöneticiler arasındaki görüşe göre anlaşmanın daha iyi bir yol olduğudur. Bu bağlamda yöneticilerin farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançları, onların başkalarının görüş ve fikirlerine ilgi göstermemelerine neden olmaktadır (Alioğulları, 2012: 11). Yani, örgüt içindeki farklılıklar ve çeşitlilik bir zenginlik olarak görülmeyip (Atasever, 2013: 65) çatışma kaynağı olarak görülmektedir (Önal, 2015: 119). Örgüt içindeki muhalefetin ve uyuşmazlığın ise tehlikeli olduğu ve bu tip durumlardan uzak durulması gerektiği yönündeki inançtır (Kâhya, 2013: 93-94). Yöneticilerin sahip oldukları bu örtük düşünceler, çalışanların sessizliğine neden olmaktadır (Taşkıran, 2010: 114).

### **1.5.3.Örgütsel nedenler**

#### **1.5.3.1.Örgütsel Kültür**

Örgütler ilk kuruldukları zaman süreçlerin nasıl işleyeceği konusundaki değerler, varsayımlar ve inançların oluşmasında kurucuların rolü büyüktür. Zamanla, çalışanlar arası iletişim tercihleri, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, örgüt içerisindeki işleyişler, iş ilişkileri ve fırsatları, örgütün kurulduğundaki kültürel yapıdan hem etkilenmekte hem de örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Alparslan, 2010: 14). Yani, örgütte çalışanlarla ilgili var olan her şey örgüt kültürünü oluşturur. Örgütlerde hedeflenen ortak amaçlar doğrultusunda stratejiler, planlar ve programlar belirlenir. Bunlar da bu örgüt kültürünün birer parçasıdır (Alkan, 2016: 26).

Örgüt içerisinde yer alan bireyler çeşitli sosyal gruplardan gelmektedirler. Böylece farklı gruplardan gelen işgörenlerin inanç, tutum ve davranış birliği sağlanması gerekmektedir. Örgütlerde güçlü bir grup kültürünün oluşması için de kültürel ayrılıkların önemi azaltılıp kültürleşme oluşumun ortaya çıkması gerekmektedir (Erdoğan, 1997:195). Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmaktadır. Paylaşılan ortak değerlere, davranışlara ve inanışlara sahip olamayan zayıf kültürler ise, dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı değişim ataklığı ve çabukluğu gösteremeyebilmektedirler (Alparslan, 2010: 14).

Örgüt kültürünün tanımları genel kültürden farklı olarak örgüt bağlamında ele alınmaktadır. Bir örgütte işgörenlerin nasıl davranacaklarını etkileyen ve paylaşılan anlam sistemidir. Örgüt kültürü örgütsel sosyal antropoloji, psikoloji ve sosyal psikolojinin bir bileşkesinden meydana gelmektedir. Örgüt kültürü toplumsal kültürden bağımsız düşünülemeyen ancak ondan çeşitli yönleri ile farklı olan bir olgudur. Örgüt kültürü toplumsal kültüre göre daha özel, yönetilebilir ve değişken özellik göstermektedir (Alparlan, 2010: 13-14). Örgüt kültürü, işletmeleri birbirinden ayıran ve işgörenler arasında paylaşılan değerler sistemidir (Çaloğlu, 2014: 24).

Örgütsel kültür, işgörenlerin sahip oldukları görüşlerini, yöneticilerine aktarma kararlarında etkin bir rol oynamaktadır. Örgütün sahip olduğu mevcut kültür yapısı, yalnızca problemler ve sorunlar ile ilgili değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı daha fazla iyileştirebilecek faydalı ve geliştirici fikirler ile ilgili olarak da işgörenlerin görüşlerini açık bir biçimde söylemekten kaçınmalarına ve kendilerini savunma duygusunu hissederek sessizleşmelerine yol açmaktadır. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan örgütlerde işgörenler, patronlarının her zaman en iyisini bildiklerine inanmaktadırlar (Kâhya, 2013: 98-99).

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince yoğun bir biçimde algılanması ile geniş bir biçimde paylaşılması örgütte güçlü bir kültür yapısının olduğunu göstermektedir. Ancak örgütlerdeki bu güçlü kültür her zaman istenilen bir durum olmayabilmektedir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde örgüt üyeleri arasında güçlü bir değer paylaşımı bulunabilmektedir. Ancak bu değişime karşı bir direnç olarak kendini gösterebilecektir. Aşırı biçimde kültüre yönelme örgütün çevresel ve içsel değişimlere uyum sağlamasını zorlaştırabilecektir. Böylece değişim adına meydana gelecek farklı fikirler ve düşünceler örgüt kültürünün değerlerine uymayacağı düşünülmesi ile gizli tutulabilecektir. Bu anlamda bir örgütteki örgüt kültürü sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yapabilecektir (Demir Güvenli, 2014: 35-36).

### **1.5.3.2. Adaletsizlik kültürü**

Örgütlerde var olan adaletsizlik kültürü, örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörlerden biridir. İşgörenler, örgüt içerisinde adaletten yoksun olan

çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı bir kültürün varlığını kabul ettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan işgörenler ile adaletsiz biçimde davranış sergileyenler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, işgörenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel roller arasında yaşanan güç dengesizliğinin, örgüt içinde örgütsel sessizliğin yaygın hale gelmesine sebep olan önemli bir unsur olduğu söylenebilmektedir (Kâhya, 2013: 99).

Adams'ın adalet teorisine göre; işgörenler örgütlerinden elde etmiş oldukları getirileri, kendilerinin örgütlerine vermiş oldukları ile kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama ile birlikte işgörenler elde ettiklerini diğer işgörenlerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, kişi, bağlı olduğu örgüte emeğini ve zamanını vermektedir. Bunun karşılığında ise ücret, statü vb. getiriler elde etmektedir. Buradan hareketle işgören, vermiş olduğu emeğin karşılığında almış olduğu karşılığı değerlendirme yoluna gider. Daha sonra da diğer kişilerin aldıklarıyla karşılaştırarak örgütün adil olup olmadığına karar verir. İşgörenlerin örgüt içinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri, işgörenlerin düşüncelerini açık bir şekilde belirtme davranışına daha meyilli olduğunun işareti olarak görülmektedir (Sarioğlu, 2013: 39).

Adaletsizlik kültürü örgütlerde, çalışanlar arasında sessizliğin derinleşmesine ve örgüt için büyük bir problem haline gelmesine neden olmaktadır. Adaletsizlik kültürünün olduğu iş yerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, çatışmanın bastırılması, yüksek seviyede merkezileşme, rekabete dönük bireycilik, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişimdir. Adaletsizlik kültürü, örgütlerin yanlışlarını ortaya çıkarma ve öğrenme yeteneğini olumsuz şekilde etkilemektedir (Çakıcı, 2007: 157). Bundan dolayı örgütlerin gelişimi ile işgörenlerin sesliliği zarar görmektedir (Harbalıoğlu, 2014: 22). Kısacası işgörenler algıladıkları eşitsizlik sonucunda açık açık tepki göstermekten kaçınmaktadırlar. Bu durumunda, örgütte derinden ve sessiz bir biçimde artan tatminsizliğe neden olmaktadır. Ayrıca örgütte git gide gelişmekte olan sessiz kalma eğilimi işgörenlerin işlerini ve örgütlerini iyileştirme ile alakalı düşüncelerini, bilgilerini ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgemelerine sebep olacaktır (Önal, 2015: 114-115).

### **1.5.3.3.Sessizlik iklimi**

Sessizlik iklimi, örgütlerde sessizliğe sebep olan bir diğer unsurdur. Bu faktör, işgörenlerin örgüt içerisinde karşı karşıya geldikleri sorunlarla uğraşırken kendi faaliyet alanları içerisinde hareket etmeleridir. Aynı zamanda farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir (Eren, 2013: 40). Böylesi bir durum sadece sessizlik, korku ve gözdağının örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir. Açık iletişime karşı sınırlandırılmış bir ortam sessiz kalmaya zemin hazırlamakta, sessizliği kapsayan normların oluşturulmasına olanak vermekte ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Eren, 2013: 40). Sessizlik İklimi başka bir ifadeyle iki paylaşılan inançla açıklanmaktadır. İlki örgüt içerisindeki problemler hakkında konuşmanın boşuna olduğu inancıdır. İkincisi ise düşünce ve kaygıları dile getirmek tehlikelidir (Gökçe, 2013: 22). Çalışanların bu inanca sahip olması sessizlik ikliminin örgütün hemen hemen her kademesine yayılmasına ve daha fazla büyümesine neden olmaktadır (Kahveci, 2010: 17-18).

Sessizlik; örgütlerde bir kültür, bir davranış ya da bir iklim haline geldikçe, çalışanlar algılamış oldukları bu iklimden ötürü doğruyu söyleyemez ve düşüncelerini ifade edemez duruma gelmektedirler. Bununla beraber işgörenler fikirlerinin değersiz olduğunu ya da önemsenmeyeceğini düşünebileceklerdir (Sarıoğlu, 2013: 40). Örgüt çalışanları arasında ortaklaşa şekilde ortaya çıkan sessizlik iklimi, doğruları bilen fakat bu doğruları ifade edemeyen bir işgören topluluğunu meydana getirmektedir. Bu durum, hem yöneticilerin, hem de işgörenlerin böyle bir sessizlik ikliminin olduğu ortamlarda olumsuz davranışlar sergilemelerine yol açmak suretiyle, her iki tarafında da motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Kâhya, 2013: 100).

### **1.5.3.4. Hiyerarşik Yapı**

Örgütlerde hiyerarşik yapı, üstlere eleştiriyi ve iletişimi kendiliğinden sınırlamaktadır. Bu tarz örgütlerde genelde yukarıdan aşağıya iletişim akarken aşağıdan yukarıya tıkanmakta olup ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Yönetim sorunları, etik dışı davranışlar, iyileştirmeye yönelik öneriler, işgörenlerin performansı,



Çalışma olanakları ve örgütsel sorunlar kolay kolay açığa vurulmayan ve üstlere ileilmeyen konular arasında yer almaktadır. iřęörenler eğer üstlerine güvenmeyip ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algıladıkları takdirde bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil de filtreleyerek verme meyilinde olabilmektedirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak ya da filtreleyerek vermenin, etkili karar almayı olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Gökçe, 2013: 22; Eren, 2013: 40).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Özel sektörün çok fazla gelişmediği dönemlerde, bireylerin ömür boyu aynı işletmede çalışmaları bir gelenektir. Kişinin iş değiştirmesi çok sık rastlanılmayan bir durumdur. Bu anlayış zamanla değişmiş, bireyin işyeri değiştirme hatta günümüzde iş değiştirmesi de yaygınlaşmıştır. Çalışanların işten ayrılma süreçlerinin yönetilmesi için öncelikle onların işten ayrılma eğiliminin belirlenmesinin önem taşıdığı kabul edilmektedir. Bu noktada niyet konusu gündeme gelmektedir (Keskin, 2014: 66).

İşten ayrılma niyeti kavramını anlamak için “Akla Dayalı Davranış Teorisi”ni incelemek gerekmektedir. Bu teori, bireyin karmaşık karar alma mekanizmasıdır. Akla dayalı davranış teorisine göre niyet iki faktöre bağlıdır. Bu faktörler: Tutum ve subjektif normlardır. Tutum bireyin duruma karşı kişisel algısına ve durumu nasıl karşılayacağına dayalıdır. Subjektif norm ise bireyin sosyal baskılara karşı algısına ve davranışlarına dayanmaktadır. Birey, bu iki faktörden biri ya da ikisinin sonucunda duruma karşı niyetini ve tepkisini oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde düşündüğümüzde bu durum, iş ortamında yaşanan bir duruma karşı işten ayrılma/işe bağlılık niyetini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2016: 49).

İşten ayrılma davranışının en önemli habercisi ve ana öncülü işten ayrılma niyetidir (Acun, 2016: 36). Ayrılma davranışından önce kişilerde niyet oluşur (Türker, 2015: 62). İşten ayrılma niyeti olmasına karşın örgütte kalan kişilerde ihmalkâr davranışlar görülebilir. Vigoda(2000) yapılmış olan çalışmalar neticesinde, işten ayrılma düşüncesi içine giren bir kişinin kafasını ve enerjisini yeni bir iş bulmaya verip hali hazırdaki görevlerini saksaklayabileceğini öne sürmektedir. Bunun dolayısı, işten ayrılma kadar işten ayrılma niyeti de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Ayhan, 2013: 30-31).

Çalışanların işten ayrılma taleplerini etkileyen birçok etken bulunur. Bu etkenlerin başında; işgörenlerin performansı, kapasitesi, yetenekleri ve kariyer basamakları gelmektedir. Bu etkenler çalışanlar arasındaki farkları açığa çıkarır ve işten ayrılma etkisinin ortaya çıkmasına sebep olur (Sönmez, 2014: 32).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işe girmesinden ayrılmasına kadar geçen süre içinde bir döngüdür. Birey, önce iş alternatiflerinden bir tanesini seçer ve çalışmaya

başlar. Aynı anda başlayan sosyalleşme içinde hem örgütten etkilenir, hem de örgütü etkiler. Süreç içinde iş motivasyonu, iş tatmini, iş başarısı veya örgütsel bağlılığın düşmesi ve aynı ivme ile tükenmişlik duygunun artması sonucu işten ayrılma niyeti içine girebilir. Sonuçta, başka uygun iş fırsatları aramaya ve keşfetme çabası içine girer. Bulunan yeni işle birlikte çalışan, hali hazırda çalıştığı örgütteki işinden ayrılarak yeni bir örgütte işe başlamasıyla birlikte süreç tekrar baştan başlar (İnanç, 2013: 46).

İşten ayrılma niyeti kavramı, kişinin çalıştığı örgütte kalma niyetinin ölçüsü (Çaylak, 2014: 24), bir iş görenin çalıştığı örgütü bırakmaya olan eğilimi (Günçavdı, 2015: 54) ve çalışanın işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesi olarak tanımlanabilir (Öner, 2010: 49). Tett ve Meyer ise işten ayrılma niyetini planlı ve bilinçli bir şekilde gerçekleştiğini dile getirmişlerdir (Azaklı, 2011: 84-85). İşten ayrılma niyeti, bir kişinin kendi isteği ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Oğuzhan, 2012: 42). Price ve Muller (1981) işten ayrılma niyetini “kişinin örgüt üyeliğini devam ettirme veya ettirmeme olasılığı” şeklinde tanımlamışlardır (Topcu, 2015: 92). Vazgeçme davranışı olarak da ele alınan işten ayrılma niyeti kavramını Hanisch ve Hulin (1990) işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak iki başlıkta incelemişlerdir. İşten uzaklaşma davranışı, İşgörenin işle alakalı rollerini sürdürmesine karşılık, işgörenin mutsuz olduğu için işin bazı gereklerini yerine getirmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise işgörenin örgütteki rolünü daha fazla yürütmek istememesi ve çalıştığı örgütü bırakma yönündeki gayretini ifade etmektedir (Akca, 2012: 132). Rusbelt vd. (1998) ise, işten ayrılma niyeti kavramını, “işgörenlerin istihdam koşullarından tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları olumsuz bir davranış” olarak açıklamışlardır. Armstrong-Stassen(1988)’e göre ise işgörenlerin beklentileri gerçekleşmediği sonucunda iş tatminleri ve performanslarının düştüğü ve çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdıklarını belirtmektedir (Uzun, 2013: 40).

İşten ayrılma niyeti, bir işgörenin işten ayrılması anlamına gelmez. İşgörenin uygun bir fırsat yakaladığında hemen işten ayrılabilceğini ifade eder (Ünlüsoy Dinçer, 2010: 49). Hardy’e göre işgörenler, bağlı olduğu işletmenin ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakmaktadırlar. Böylece işgörenler kendisinin ve

işletmenin muhtemel başarılarını yeterli görürse, işten ayrılma niyeti taşımayacaklardır (Topcu Orbay: 2008: 31).

İşten ayrılma niyetinin yüksek işgücü devri ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. İşgücü devri, bir örgütte işgörenlerin, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin bitmesi ile yerlerine yeni işgörenlerin alınmasının sıklığını ifade eder. İşgücü devri iki şekilde meydana gelmektedir. Birincisi işgörenlerin kendi istekleriyle işten ayrılmasıdır. İkincisi ise işgörenlerin yöneticisi tarafından işten çıkarılması ifade etmektedir (Çağ, 2011: 96-97). Yani bu durum işgörenlerin kendi istekleri dışındaki etmenlerden de kaynaklanabilmektedir (Acar, 2014: 50). İşgörenin örgütten kendi isteği ile yani gönüllülük esasına dayanarak ayrılması, bireysel bir karar almayı ifade etmektedir. Bu bağlamda gönüllü ayrılmanın başlıca sebepleri örgütsel faktörler (terfi, ücret, daha iyi iş fırsatı, yönetici ile ilişkiler vb.) veya kişisel faktörlerdir (emeklilik, tayin, sağlık vb.) (Güçlü, 2014: 11). İşgörenlerin gönüllü olarak işten ayrılmalarına sebep olan süreci anlamak, işgörenleri örgüte bağlı kılmak, örgütsel etkinliği arttırmak ve gerekli olan politikaları yapılandırmak açısından oldukça önemlidir (Mert Haydari, 2014: 28).

Personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi olarak görülebilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir seviyede olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının yüksek olduğu örgütlerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilecektir. Çalışma şartlarının kötü olması, amirlerin emrindeki işgörelere karşı tutum ve davranışları da personel devir hızını etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilmektedir (Kesen, 2011: 31).

Bir örgütte işgücü devir hızının yüksek olmasının örgüt açısından birçok olumsuz sonucu vardır. Günümüzde, özellikle maliyet düşürücü politikalara yönelmekte olan işletmeler için, personelin isten ayrılma eğiliminin yüksek olması ve dolayısıyla işgücü devir hızının yüksek olması, çok ciddi bir maliyeti de beraberinde getirmektedir (Alıca, 2008: 43). İşgörenin işlerinden ayrılmaları, özellikle de tecrübe gerektiren işler için istenilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli

çalışanın yetişme ve kalifiye hale gelmesinin örgüte bir maliyeti vardır. Bu maliyetlerden bazıları; yeni bir işgöreni işe alma ve yerleştirme ile ilgili harcamalar, deneyimsiz işgörenin işe uyumu sırasında yapacağı yanlışlar ve bunlarından dolayı sebep oldukları verim düşüklüğü ile beraberinde getirecekleri maliyetlerdir (Şen Bezirci, 2012: 34). Buna ek olarak çalışmaya devam eden bireylerin çalışma arkadaşlarını kaybetmelerinden ötürü yaşayacaklar üzüntüyle yeni gelen işgörenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden meydana gelen endişe gibi birçok olumsuzluklar sayılabilir (Büyükbeşe, 2012: 64). Örgüt açısından düşünüldüğünde, çalışanın işten ayrılması bir insan kaynağı kaybı olduğu gibi iş akış sürecine olumsuz bir etkidir (İnal, 2016: 3). Bu durum örgütlerin verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilir (Yurttagül, 2016: 36). Bu nedenle yöneticilerin işten ayrılma niyetinin sebeplerini araştırmaları ve bireylerle sıkı iletişim içerisinde bulunarak olumsuz etkileri ortadan kaldırmaya çalışmaları gerekmektedir (Ökten, 2008: 37-38).

## **2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

Örgütlerin işgörelere yapmış olduğu yatırımlar aynı zamanda geleceğe yönelik yatırımlar olduğu için bu nedenle işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri anlamak önemlidir. Literatür incelemesi yapıldığında işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok unsurun olduğu görülmektedir (Çağ, 2011: 100). Bu unsurları birçok araştırmacı farklı şekillerde ele almışlardır. İşgöreleri herhangi bir işi yapmaya veya işten ayrılmaya yönlendiren sebeplere bakıldığında her birinin işgörelenin iş hayatında farklı önem düzeyi ve belirleyicilikleri olduğu görülmektedir (Demir Harputoğlu, 2016: 43).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliğe etki ettiği yönünde yaygın bir görüş bulunmaktadır (Kara, 2010: 56). İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin tespit edilmesiyle beraber araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin edebilmekte ve açıklamaktadır. Yöneticiler de potansiyel ayrılmaların önüne geçmek için önemler geliştirmektedirler (Kaya, 2010: 41; Kesen, 2011: 29).

### **2.1.1. Kişisel Faktörler**

İşgörelenler örgütte, kişilikleriyle beraber kendi toplumsal ve örgütsel kültürlerini oluşturan norm ve değerlerine göre hareket ederler. Bu davranışlar,

bireyin kendine ait özelliklerin bütününe oluşturan kişiliğine ve içinde bulunduğu kültüre dayanmaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin kişilik farklılıklarının da etkisiyle çalışma yaklaşımları, iş yapma tarzları ve yönetim tarzları farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı kişilik içerisinde yer alan, duygusal istikrar, dışadönüklük, vicdanlılık, açıklık ve sempatiklik gibi özellikler işten ayrılma niyeti açısından önemlidir. Çalışma hayatından dolayı meydana gelen stres, depresyon, iş doyumсуuzluğu ve yüksek tansiyon gibi psikolojik problemler düşük performansa sebep olmaktadır. Ayrıca bu durum işe devamsızlığa ve bunun sonucunda da işten ayrılmalara yol açmaktadır (Demir Harputoğlu, 2016: 45-46).

Demografik etkenler şeklinde de açıklanan kişisel özellikler, bireylerin cinsiyet, yaş, gelir durumu ve medeni durum gibi unsurları kapsamaktadır. Örneğin, bireyin gençken almış olduğu kararlarla yaşın vermiş olduğu olgunlukla aldığı kararlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca aile yapısı vb. etkenler de bireylerin işten ayrılma niyetlerinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre, yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi, vasıflı ve vasıfsız işgörenler, aile büyüklüğu ve sorumlulukları, meslekler arası farklılıklar, pozisyonlar arası farklar ile sektörler arası farklar şeklinde sıralanabilen işgörenlerin kişisel ve sosyal özellikleri işgörenlerin işten ayrılmalarına yol açabilmektedir (Akça, 2014: 61).

Yaş durumu çalışanlarda örgütten ayrılmada belirli bir yaşa kadar etkiliyken; ilerleyen yaşlarda çalışanlar örgütten ayrılma davranışını daha düşük düzeyde gösterme eğilimindedir. İleri yaşlardaki çalışanların, genç yaştaki çalışanlara kıyasla, üst düzeyde idari görev alma olasılıkları daha yüksektir. Bu durum yaşlılarda iş tatmininin ve kurumsal memnuniyetin de yüksek olmasını sağlayabilmekte, bu da işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Erbil, 2013: 42).

Weisberg ve Kirschenbaum (1991) yapmış oldukları araştırmada da işgörenlerin yaşları ilerledikçe ve deneyim süreleri arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını saptamışlardır. Ayrıca, mesleki seviye ve eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı, bekârların, evli bireylere nazaran işten ayrılmaya daha fazla meyilli oldukları sonucuna varmışlardır (Etyemez, 2013: 53).

İşten ayrılma niyeti konusunda aile yapısı ve aile büyüklüğu de önemli unsurlar arasındadır. Çekirdek aile yapılarına bakıldığında büyük aile yapılarına

oranla daha az ayrılma eğilimi görülmektedir. Öte yandan çocuk sayısının az olduğu ailelerde ise çocuk sayısının fazla olduğu ailelere göre daha az ayrılma eğilimlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca bekâr kadınlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş olan kadınlara göre işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır (Fındık, 2011: 103).

Hayden ve Madsen (2008) yapmış oldukları araştırmalarında yüksek eğitim düzeyine sahip genç işgörenlerin daha çok alternatif iş fırsatlarına sahip olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca bu genç işgörenlerin bu sebeple iş yerinde kalma niyetlerinin az olduğunu tespit etmişlerdir (Kervancı, 2013: 82). İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceklerine inandıkları örgütlerden ayrılmak istemediğini belirleyen Love(1998) bu işgörenlerin kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda örgütlerine daha da bağlandıklarını saptamıştır (Meral, 2015: 75).

İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, kadınlar erkeklere nazaran daha çok örgütte kalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Aylan, 2012: 45; Şahin, 2014: 66). Yapılan bir başka araştırmalarda ise, kadınlar erkeklere oranla işlerine daha az bağlı oldukları için, kadınların işten ayrılma niyetleri erkeklere nazaran daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Türker, 2013: 79; Fındık, 2011: 103). Az sayıda da olsa erkeklerle kadınların eşit oranda işten ayrılma niyetinde oldukları sonucuna varılmıştır (Acar, 2014: 54). Ayrıca, bekâr işgörenlerin evli işgörelere kıyasla daha fazla işten ayrılmaya meyilli oldukları saptanmıştır (Başoda, 2012: 90). Örneğin evliliğe karar vermiş olan bir kadın personel, işten ayrılma gibi bir niyeti bulunmazken, medeni durumundaki bir değişime bağlı olarak işten ayrılmaya karar verebildiği görülebilmektedir. Bu bağlamda evlendikten sonra da çalışmaya karar veren işgörenlerin işten ayrılma düşüncesinde ise azalma görülmektedir (Ocakoglu, 2016: 19).

Kişisel faktörler, işgörenin iş ile alakalı duygularından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin yapılan araştırmalarda mutlu çalışanların verimli olduklarına ulaşılmıştır. İşgörenlerin verimliliğini pozitif yönde etkileyen faktör, işgörenlerin yüksek düzeyde moral taşımalarıdır. İşgörenin işinden elde ettiği tatmin, bireyin işine karşı olumlu davranış biçimleri geliştirmesini sağlamakta ve bu durum

da bireyde işini başarma arzusu olarak ortaya çıkmaktadır. Başarılı olan birey tatmin duygusu yaşayacağından işten ayrılma niyeti taşımayacaktır (Sunar, 2016: 48).

İşgörenlerin kişisel yaşam şartları nedeni ile işten ayrılma eğiliminin artmasının nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Güvercin, 2015: 49; İlısu, 2012: 56; Mert Kaya, 2008: 48):

- ✓ Başka bir işe karşı duyulan istek,
- ✓ Oturma veya yaşama alışkanlıklarında ki değişiklikler,
- ✓ Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm...),
- ✓ Yaş ile ilgili zorunluluklar nedeni ile işten ayrılma eğilimleri,
- ✓ Öğrenim ve eğitim gereksinimleri,
- ✓ Çeşitli fizyolojik ve psikolojik sebepler (sağlık durumu, iş çevresi vb...),
- ✓ İşle ilgili ideallerin ve özlemlerin gerçekleşmemesi,

İşgören yukarıdaki faktörlerin etkisiyle önce işini değerlendirecektir. Daha sonra mevcut işinden memnun olup olmadığına karar verecektir. Eğer memnun olmadığı kanaatine varırsa, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığıyla beraber başka bir iş aramanın avantajlı olup olmadığını araştıracaktır. Sonuç olarak işgörenler var olan iş olanakları ile mevcut işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını verecektir (Akça, 2014: 61).

Bazı işler vardır ki, işgörenler üstünde psikolojik yoğunluk, monotonluk ve sinirsel bozukluğa neden olur. Bunların yanı sıra örgütsel bağlılık, iş tatmini, stres, örgütsel destek ve takım çalışması gibi diğer örgütsel davranışlar da işten ayrılma niyetini etkilen faktörlerdendir (Savcı, 2012: 64). Ayrıca kişinin karakteristik özellikleri de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Sorumsuz, daha çok gününü yaşamayı seven, özgürlüğüne aşırı düşkün bireyler için işten ayrılmalara zor karar verilecek konular değildir. Bu tarz karakter yapısındaki kişilerin işlerinden ayrılmaları işin önemli sorunların olması gerekmez. Ancak sorumluluk sahibi, planlı yaşamayı seven bireyler iş değiştirmek ya da işten ayrılmak gibi hayatlarını etkileyecek bu önemli kararı kolay kolay vermezler. Hatta işten ayrılma düşünceleri emekli olana kadar bir niyet olarak kalır (Tarakçı, 2016: 56).



### 2.1.2.Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin bazıları da örgüt ve işten kaynaklıdır (Tarakçı, 2016: 56-57). Örgütsel faktörler, işletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir (Fındık, 2011: 102; Homayouni, 2014: 31). İşgörenin davranışları ve bu davranışlara bağlı olan nedenler her ne kadar araştırılıyor olsa da, işgörenlerin işten ayrılma sorunları halen örgütler için önemli bir sorun teşkil etmektedir (Gümüşsoy, 2014: 6).

Örgüt içi sebepler daha çok işgörenlerin kendi arzusuyla işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bundan dolayı örgütsel faktörler önlenebilir sebeplerdir. Bu sebeplerin bir kısmı örgütsel bir kısmı ise iş, örgüt ve işgören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır(Meral, 2015: 73; Erbil, 2013: 43). Bu faktörlerin oluşmasında yönetim kademelerinin etkisi büyüktür. Bundan dolayı sorunların giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir (Çağ, 2011: 100-101; Şahin, 2014: 65; Mert Kaya, 2008: 47). Bu nedenler(Türker, 2013: 77-78; Kaya, 2010: 43-44; Kesen, 2011: 33-34; Ökten, 2008: 38-39; Karakoç, 2016: 36; Güvercin, 2015: 48-49; Aylan, 2012: 44; Akça, 2014: 60; İlısu, 2012: 56):

- ✓ İşletmelerin kuruluş yerleri (Şehir merkezinde ya da şehir dışında olması),
- ✓ Ulaşım imkânları (Servislerden ya da kamuya ait taşıtlardan yararlanabilme ve park yapabilme imkânları),
- ✓ İşin zorluk derecesi ile işin türü (ağır işler, pis işler vb.),
- ✓ Örgütsel şartların olumlu olmaması (çalışma kurallarında aşırı katılıklar, işte sık yer değiştirme vb.)
- ✓ Düzgün olmayan ücretlendirme sistemi (Adil ücretlendirmenin yapılmaması, performans değerlendirme yapılmamış olması vb.)
- ✓ Çalışma koşullarının kötü olması (iş zamanlarının iyi ayarlanmış olmaması, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, kaza olasılığının yüksek olması)
- ✓ Çalışanların gerek fizyolojik açıdan, psikolojik açıdan ve gerekse mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- ✓ Personel yönetiminin iyi olmaması (Haksız ve ağır davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme imkânlarının yetersiz olması vb.)

- ✓ İşyerinde sosyal hizmetlerin olmaması ya da yetersiz olması (Çalışma alanlarında dinlenilecek yerin olmaması vb.)
- ✓ İyi işlemeyen üretim süreci (Yeteneksiz ve yetersiz işgörenlerin çalıştırılması, araç ve gereçlerin yetersiz olması, aşırı iş yükünün olması vb.)

Yukarıda belirtilen sebeplerin haricinde iş arkadaşları, moral, performans düzeyi, örgütün büyüklüğü vb. sebepler de işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler olarak sayılabilir (Demir Harputluoğlu, 2015: 45). Tüm bu sebepler işgörene, iş çeşidine, örgüte, kullanılan teknolojiye göre değişik etkilerde bulunmaktadır (Etyemez, 2013: 54; Varol, 2010: 61).

### **2.1.3. Çevresel-Genel Ekonomik Nedenler**

Çalışandan ya da örgütten bağımsız oluşan bazı şartlar nedeniyle bireylerde işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir (Tarakçı, 2016: 57). Ülkenin içinde bulunduğu siyasal, ekonomik ve toplumsal şartlar bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak gösterilebilir. Haris ve Abrahamson'da bu nedenleri; sektörlerarası işgücü akışı, teknolojik gelişmeler, toplumun genel değer yargısından kaynaklanan değerlendirmeler ve mesleklerin mevsimlik özellikleri olarak sıralanmaktadır (Homayouni, 2014: 32).

Bir örgütün çevresi kendi dışındaki her şeyi temsil etmektedir. Örgüt çevresi, örgütün performansına etki eden fakat örgütün çok az bir şekilde denetleyebileceği kurumlar veya güçlerden oluşmaktadır. Bundan dolayı örgütler dış çevre faktörlerini iyi analiz ederek, hükümet politikaları, her türlü ekonomik dalgalanmalar, fonların ve kaynakların kullanımı, fiyatların seviyesi, ödemeler dengesi ve milli gelirin durumu gibi konularda dikkatli olup göstergeleri devamlı takip etmelidirler (Sunar, 2016: 49).

Sosyal kaynaklı ve makro ekonomik sebepler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkiler (Kaya, 2010: 43; Kaya, 2011: 33; Ötken, 2008: 38; Karakoç, 2016: 35; Akça, 2014: 59; İlsu, 2012: 55; Şahin, 2014: 65; Mert Kaya, 2008: 46-47). Bu faktörlerden işgücü çıkışlarının önüne geçmek, genellikle örgütler açısından çok fazla mümkün olamamaktadır. Bunun sebebi söz konusu problemlerin boyutları örgütlerin gücünü aşıyor olmasıdır (Çağ, 2011: 102; Varol, 2010: 60; Kervancı, 2013: 85):

- ✓ Genel ekonomik durum ve bu durumun işgücü piyasasına etkisi,
- ✓ Genel ekonomik durumun ve refah düzeyinin yükselmesi,
- ✓ Mekanikleşme, otomasyon ve normlaşma sebepleriyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve atlama olanaklarının artması,
- ✓ Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle tarım kesiminde),
- ✓ Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi,
- ✓ Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlaması,
- ✓ Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- ✓ Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- ✓ Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,
- ✓ Malzeme yokluğu ya da sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,
- ✓ Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi (Çağ, 2011: 102).

Örgütlerin yukarıda bahsedilen alanlarda işgörenlerin ayrılışlarının önüne geçebilmek adına alacakları tedbirler oldukça kısıtlı olacaktır (Meral, 2015: 72). Sözü geçen bu faktörler işgücünün bir bölümünün örgüt tarafından işten çıkarılmasını da gerektirebilmektedir. Ayrıca mevzubahis bu faktörlerin örgüt tarafından önlenemez faktörler olduğu da görülmektedir (Gurlaş, 2016: 36; Aylan, 2012: 44).

Genel ekonomik şartların iyi olup işgücü piyasasına olumlu bir şekilde etki etmesi personel devrini artırabilmektedir. Çünkü bireyler işten ayrıldıklarında fazla zaman geçmeden başka bir iş bulabileceklerdir. Aynı şekilde genel ekonomik durumun iyi olması ve refah seviyesinin yükselmesi ile birlikte işgörenler zor şartlar altında çalışmak istemeyeceklerdir. Hatta işgörenler bu durumdan dolayı daha fazla ücret talep edeceklerdir (Türker, 2013: 76).

İşgörenlerin, bazı durumlarda işinden ayrılma eğilimleri her ne kadar artsa da çalıştıkları işlerinden ayrılmaları durumunda alternatif bir işin bulunmamasından

dolayı mevcut işlerini de kaybedebilecekleri korkusu işlerinde devam etmelerine sebep olmaktadır. Kısacası iş görenlerin işten ayrılmalarını engelleyen sebep; işinden ayrılmaları durumunda meydana gelebilecek olan ekonomik sıkıntıları göze alamamaları olduğu söylenebilir (Güvercin, 2015: 47).

## **2.2.İşten Ayrıla Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılmalar son dönemlerde örgütler için önemli sorun oluşturmaktadır. İşgörenler kendilerini örgütlerde bağlantısız hissedersen eğer, güvende hissetmeyecek ve bunun sonucunda işten ayrılmak isteyecektir. İşgörenler işlerinden ayrıldıkları zaman örgütler onların, yeteneklerini, bilgilerini ve becerilerini de kaybeder. Bu durum örgütlerin itibarına zararlı etkilerin olmasına sebep olur. Yüksek nitelikli işgörenlerin işlerinden ayrılmaları örgütler için çok yıkıcı ve maliyetli olabilmektedir. Bunun sebebi, işgörenleri işe alırken, onları eğitirken ve işlerinden ayrılırken örgüte bir maliyet yüklemesidir. Ayrıca işten ayrılmalar, kalan işgörenlerin morallerinin düşmesine, kalitede düşüş yaşanmasına, müşterilerin kaybedilmesine ve verimlilik kayıplarına sebep olarak dolaylı maliyetlere neden olur (Gim, Desa ve Ramayah, 2015: 658).

İşgörenlerden biri işinden ayrıldığı zaman, yaklaşık olarak maaşının iki katı kadar örgüte bir maliyeti olur. Bu maliyetin örgütlere etkisi her sektör için hemen hemen aynıdır. İşgörenler mevcut işlerinden ayrılmasalar bile, yeni iş aramaları örgütler için önemli bir problem oluşturur. Çünkü yüksek seviyede işten ayrılma niyeti olan işgörenler, işten uzak durmaya ve kendilerini geri çekmeye eğilimli olabileceklerdir. Ayrıca bu durum, işe gecikmelerine, devamsızlık yapmalarına ve kötü performans göstermelerine sebep olmaktadır. Örgütlerde işten ayrılan işgörenlerin sayısı yüksekse eğer, geride kalan işgörenlerde aşırı iş yüküne ve fazla mesailere neden olur. Dolayısıyla işgörenlerin morali düşük olacağından verimlilik azalır (Acun, 2016: 48).

“Bilgi aşınması” örgütlerde işten ayrılmaların önemli sonuçlarından bir tanesidir. Örgütlerde bilginin kaybedilmesi anlamına gelen bilgi aşınması, üretkenliğe, performansa, müşteri tatminine, stratejik davranışlara ve bağlılığa olmak üzere birçok alana olumsuz etkisi vardır (Demir Harputoğlu, 2015: 48). Özellikle belli bir tecrübe ile ustalık gerektiren işlerde oluşan işten ayrılma niyeti önemli bir

sorun teşkil etmektedir (Süner, 2014: 29). Örgütlerde bilhassa nitelikli işgörenlerin uzun süreli olarak çalışmaya devam etmeleri istenmektedir. Örgütlerde, belirli bir performans düzeyine ulaşan ve sosyalleşen işgörenlerin kurumdan ayrılmalarının düşük performanstan, uyum ve eğitimden kaynaklanan maliyetlere neden olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin işlerinden ayrılmaları örgütteki diğer işgörenler arasındaki iletişimin kesintiye uğramasına, sosyal etkileşimin ve uyumun bozulmasına neden olabilmektedir (Gümüşsoy, 2014: 64).

Sanderson (2003), işgörenlerin işlerinden ayrılmaları sonucu ortaya çıkan maliyetlerin sıralamasını aşağıdaki şekilde yapmıştır (Kesen, 2011: 35; Kaya, 2010: 44-45; Türker, 2013: 80; Etyemez, 2013: 56; Agin, 2010: 28):

- ✓ İşçi seçmenin ve işe yerleştirmenin getireceği maliyetler,
- ✓ Eğitim maliyetleri,
- ✓ Çalışana işe alışma sürecinde personel verimsizliği nedeniyle gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- ✓ İşe alışma sürecinde makine vb. ekipmanlarda oluşabilecek kazaların ya da hasarların maliyeti,
- ✓ İşgörenin işe alışmaları ve tam kapasite çalışmaya kadar geçen zamanda diğer işgörenlerin fazla mesai dolayısıyla ücretlerinin getirmiş olduğu maliyetler,
- ✓ Örgüte yeni katılan işgörenin işe alınması ile eski işgörenin işten ayrılması arasında geçen zamanda ortaya çıkan üretim kaybının neden olduğu maliyet,
- ✓ Kişinin kendi bölümündeki işlerin aksamasına sebep olan olumsuz davranışlarının getirmiş olduğu maliyet.

Örgüt için ise yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları hiç istenmeyen bir durumu oluştururken (Yılmaz, 2015: 43; Özsöylemez, 2009: 53), örgüte katkı sağlamayan işgörenin işten ayrılması örgüte fayda sağlamaktadır (Koçoğlu, 2012: 91). Benzer şekilde, örgütte kalan işgörenlerin kariyer ve terfi gibi imkânları da oluşmaktadır. Ayriyeten örgüte daha kaliteli ve deneyimli işgörenlerin katılımı sağlanabilecektir. Böylece yeni bilgiye ve beceriye sahip olan işgörenlerin işe alınması, yeni ve yaratıcı fikirlerin işletmeye girmesine imkân sağlayacaktır (Şanlı, 2016: 26).

Muchinsky ve Tuttle (1979), Williams ve Livingstone (1994) da performansı düşük kişilerin işten ayrılmasının iş gücü kalitesini artırma fırsatı sağladığını bildirmişlerdir. Dalton ve Tador (1982) de işten ayrılan kişiler becerileri önemli olmayan düşük performanslı kişilerse, bunların işten ayrılmasının olumlu olabileceğini savunmuşlardır (Yıldız, 2008: 52). Mobley (1982) bu olumlu sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Şanlı, 2016: 29-31):

#### Örgüt açısından olası olumlu sonuçlar

- ✓ Yüksek performanslı işgörenlerin işe alınma şansı oluşturması
- ✓ Yeni işe alımlar ile beraber örgüte daha bilgili işgörenlerin dâhil olması,
- ✓ Politika ve uygulamalarda değişikliğin teşvik edilmesi,
- ✓ İç değişkenlik fırsatlarının artması,
- ✓ Yapısal esnekliğin artması,
- ✓ Geri çekilme davranışlarının azalması,
- ✓ Maliyet azalması için fırsatlar.

#### Kişisel açıdan olumlu sonuçlar

- ✓ İşgörenlerin gelirlerinin artması,
- ✓ İşgörenlerin kariyerlerinin gelişimi,
- ✓ işgören-örgüt uyumunun daha iyi olması (yeteneklerin daha iyi kullanılması, daha az stres),
- ✓ Oluşan yeni çevre ile beraber yenilenmenin teşvik edilmesi,
- ✓ İşgörenlerin öz-yeterlik algılarının gelişmesi,
- ✓ İşgörenlerin kendilerini geliştirme fırsatının olması.

#### Örgütte kalanlar için olumlu sonuçlar

- ✓ İç değişkenlik fırsatlarının artması,
- ✓ Tatminin artması,
- ✓ Uyumun artması,
- ✓ Bağlılığın artması.

### **2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi**

Örgütlerin başarısı ve performansı mevcut kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasına bağlıdır. Özellikle de en önemli faktörü oluşturan insan

gücünün bu bağlamda önemi büyüktür. Bu sebeple örgütlerdeki yöneticilerin, işgörenlerde oluşan işten ayrılma niyetlerini önceden sezmeli ve bunun arkasındaki sebepleri iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (Kaya, 2010: 45; Kesen, 2011: 35; İlsu, 2012: 63).

Schwepker (2001) işten ayrılma niyetinin fiilen iş bırakma hareketi ile pozitif ilişkili olduğunu gösteren pek çok çalışma olduğunu belirtmektedir(Çalkın, 2014: 22). İşletmeler, işten ayrılan işgörenlerin maliyetlerinden kaçınmak için, doğru işgören adayını seçip mevcut işgörenlerin örgütte kalmaları için çaba sarf etmektedirler (Pekşen Arı, 2013: 37). Bu nedenle işgörenlerin işten ayrılmaya nasıl karar verdikleri tespit edildiği takdirde, ayrılma niyetlerinin önlenmesi için nelerin yapılması gerektiği belirlenebilir (Acun, 2016: 47).

Hanish ve Hulin(1991) işten ayrılma niyetini görülmez bir tutum olarak tanımlamışlardır. Bundan dolayı niyetin engellenmesi oldukça zordur. Appollis (2010) ise iş tatminini, işten ayrılma niyetinin oluşmasının önüne geçilmesindeki en önemli unsurlardan biri olarak ele almıştır. Appollis'e göre, eğer örgütlerdeki iş tatmini arttırılırsa, işgörenlerin ayrılma niyetlerinde azalmalar meydana gelebilecektir. İş tatmininin arttırılması konusunda Greenberg and Baron (1997), örgütlere; adil ücret, işi eğlenceli hale getirme, sıkıcı-tekrar eden işlerden kaçınma ve kişi-iş uyumu sağlama gibi bazı önerilerde bulunmuştur. İş tatmininin yanı sıra "örgütsel bağlılık" işten ayrılma niyetini azaltan bir diğer faktörlerden biridir. Örgütlerde, işgörenlerin bağlılıklarını arttırmak için çeşitli uygulamalar getirilebilir; ancak, işgörenlerin örgütlerine bağlılığından önce iş tatminlerinin arttırılması gerekmektedir. Arttırılan iş tatmini sonucunda işgörenlerin, işlerine, mesleklerine ve örgüte bağlı hale gelecektir. Böylece işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Başoda, 2012: 95-96).

İşten ayrılma niyetinin önüne geçilebilmesi için alınabilecek bir başka önlem de, işletme yönetiminin işgörelere verdikleri işlerin karakteristiklerini iyi belirlemesidir. Örgüt yönetimi ayrıca, örgütsel adalete önem verip, ücret ve terfi gibi imkânları işgörenin performansını doğru şekilde analiz ederek belirlemelidir. Bunların yanında örgütler, işgörenler arasında herhangi bir demografik özellikten ötürü azınlık olmayacak biçimde işgörenleri belirlemesi ve işletmenin çalışma

şartlarını iyileştirmesi işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesi adına etkili çözümlerden olacaktır (Yıldırım, 2016: 52-53).

Bazı yöneticiler personel güçlendirme, eğitim ve maaş ödemelerinin iyileştirilmesi gibi politikalarla işten ayrılmaların önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Ancak yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için seçilen stratejilerin işgörenleri ayrılma eğilimine sürükleyen problemlere uygun olması gerekmektedir. Nitekim işletmeler işten ayrılma eğilimini azaltmak için yeterince önlem almamaktadırlar ve iş görenlerin ruh hali ile yeterince ilgilenmemektedirler. İşten ayrılma eğiliminin önüne geçmek isteyen işverenler ise işgörenlerine gelişme imkânı, kariyerinde yükselme fırsatı ve daha iyi bir iş imkânı sunmaktadır (Güvercin, 2015: 55-56).

Çok yeni bir yönetim tarzı olarak globalleşme ve rekabetin de etkisi ile ortaya çıkan personel güçlendirme kavramı; işgörenlerin bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, kendilerini motive olmuş hissettikleri, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve şartları ifade eder. Buradan hareketle personel güçlendirme, işgörenlerin işlerinden ayrılmalarını ve işten ayrılma niyetlerini azaltan bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir (Demirbaş, 2014: 50).

İşgörenlerde oluşabilecek iş kaynaklı yıpranmaların engellenmesi, işten ayrılmaları önleyebilmek adına alınması gereken önlemlerden bir tanesidir. Performans ile alakalı işgörelere yapıcı geribildirimler verilerek, meslektan beklentisizliğin önüne geçilmelidir. Bu durum bir bakıma işgörenlerin yaptıkları işlerin karşılığını alması anlamına da gelebilmektedir. Bununla beraber örgütlerde herkesin ortak bir gayesi olduğu düşünülürse kurum içerisindeki bütün işgörenlerin bu amacın ne olduğunu bilmesi ve onunla özdeşleşmesi de gerekmektedir. Ayrıca ikramiye, maaş ve sosyal güvenceler gibi işgörelere sağlanan tüm özlük hakları da önem arz etmektedir. Eşit ve adilce gerçekleştirilen ödeme sistemi ayrılmaların önlenmesine yardımcı olacaktır (Gümüşsoy, 2014: 66).

İşgörenlerde oluşan işten ayrılma niyeti ve sonrasında gerçekleşen ayrılmalar, işgörenlerin hayatlarına ilişkin aldıkları kişisel kararları oluşturmaktadır. Bundan



dolayı, işgörenlerin almış oldukları kararları insan kaynakları yönetimi araştırılmalı ve incelenmelidir. Bunun sonucunda her ne kadar işgörenlerin kararlarında bir değişiklik sağlanamasa bile, yapılan çıkış mülakatları ayrılmadaki nedenlerin neler olduğunun kısmen öğrenilmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçların diğer işgörenler için de geçerli olup olmadığını ve bu problemlerin önlenilebilir nitelikte olup olmadıklarının belirlenmesinde önem taşıyacaktır. Neticesinde bu şekilde ayrılma nedenlerine ulaşılarak diğer çalışanlar için önlem alınması için bir fırsat elde edilebilecektir (Azaklı 2011: 89-90).

Yukarıda bahsedilen işten ayrılmaların sebep olduğu engelleri en az seviyeye indirmek adına yöneticilerin uygulaması gereken adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındık, 2011: 104; Oğuzhan, 2012: 66-67; İnanç, 2013: 49-50; Agin, 2010: 32-33; Akça, 2014: 61-62):

- ✓ Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem arz ettiğinden ilk haftalarda işgörenleri başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- ✓ Büyüme imkânları hissedebilen işgörenler örgütte kalmaya daha çok istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- ✓ İşgörenlerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- ✓ Ödüllendirmenin bireysel ve uygun olması gerekmektedir. Çünkü bireysel ödüllendirme, genel örgütsel bir ödüllendirmeden daha anlamlı olabilmektedir.
- ✓ Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. İşletmenin problemlerinin çözümü için tüm işgörenler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması işgörenler de örgüte aitlik hissi oluşturmaktadır.
- ✓ Öğütlenen ya da söylenen şeylerin uygulanıp, konuşulan şeylerin arkasında durularak, ortak değerlerin belirlenmesi ve bunların icraata geçirilmesi gerekmektedir.
- ✓ Doğru işgören adayının seçilmesi için, yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- ✓ Ücretin ötesinde olan motivasyon unsurları tespit edilerek, takımların ve grupların motivasyonu sağlanmalıdır.

## 2.4. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütlerde meydana gelen sessizlik durumları işgörenler arasında hoşnutsuzluğa sebep olmaktadır. Böylece bu durum arzu edilmeyen davranışlar ile örgütün genel işleyişinin bozulması şeklinde kendini göstermektedir. İşgörenler tartışmadan kaçıp sessizleştikleri takdirde ise yenilikçi fikirler ortaya çıkmayacak ve grup düşüncesi norm halini alabilecektir. Buradan hareketle örgütün hatalarını belirleme ve bu hataları düzeltme olasılığı azalacaktır. Ayrıca performans da bu durumdan zarar görecektir (Elçi ve Erdilek Karabay, 2016: 128).

Zamanla sonlanmayan ve artan sessizlik çalışanın güven duygusunu zedeleyerek güvensizliğin oluşmasına neden olmaktadır. Güvensizlik zamanla yok edilemezse çalışan daha fazla sessizleşmektedir (Alkan, 2016: 35). Bu durum işgörenin; örgüte güven, bağlılık ve aidiyet gibi duygularında azalma olmasına neden olmaktadır (Özcan, 2012: 92-93). Moral, bağlılık ve motivasyon düzeylerindeki düşüşler ise zaman geçtikçe işgörenleri, örgütsel değişim gayretleriyle ilgilenme konusunda daha az eğilimli olmaya zorlayabilir (Kahya, 2013: 107). Böylece işgörenler örgüte hiçbir katkı sağlayamamakta olup örgütün de gelişimine engel olmaktadır (Ersançmı, 2015: 26).

Aynı yatay ve üst düzlemde yer alan mesai arkadaşları ve yöneticilere karşı da örgütsel sessizlikten meydana gelen aşağılanmış duygusu örgüt içi ilişkileri zedelemektedir. Alışanlar arasında gözle görülen çatışmalar ya da topluluğa uyum sağlama zorunluluğu sebebiyle olumlu olmayan duygular ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin bildikleri ve iyi oldukları konularda sessiz kalmaları ve içine düştüğü çelişki durumları diğer işgörenleri rahatsız ederek, acizlik duygusu ile kendilerini örgüt içinde değersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir. Böylece işgörenlerin işten ayrılma niyetleri artırabilmektedir (Yıldırım, 2016: 53). Aynı zamanda çalışanın işten sessiz bir tutum içinde ayrılıyor olması işten ayrılmaların esas sebebini, eksikliklerin ve hataların yöneticiler tarafından anlaşılması ile örgütte hiçbir sorunun olmadığına yönelik yanlış bir kanıya yol açabilmektedir. Ancak işgörenler işten sessizce ayrıldıkları zaman, kurum içindeki hoşnutsuzlukları yaymadıkları ve birçok kişiyi ilgilendiren sorunları reklam etmedikleri için bu davranış örgüt açısından kısmen yararlı olabilmektedir (Çaylak, 2014: 26).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel sessizlik çalışma hayatında sürekli var olan bir olgudur. Örgütsel sessizlik son yıllarda örgütsel davranış alanında dikkat çekmiş olsa da literatürde yeterince yer bulamamıştır. Çalışanların işyerlerindeki sessiz kalma durumlarını anlamak oldukça zordur. Bu nedenle çalışanların sessiz kalma durumlarının araştırılmaması halinde çalışanlar, sessizlikten doğabilecek olan sebeplerden dolayı işten ayrılma niyeti içersine girebilmektedirler. İşten ayrılma niyeti oluşan çalışanlar zamanla işletmeye doğrudan ya da dolaylı olarak zarara uğratabilmektedirler. Bu araştırmada, işgörenlerin örgütsel sessizlikle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile gerçekleştirilmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma Şubat 2017- Mayıs 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veriler, Aralık 2017- Ocak 2018 tarihleri arasında Sivas Organize Sanayi Bölgesi'nde Orta ve Büyük ölçekli işletmelerde toplanmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Sivas Organize Sanayi Bölgesindeki Orta ve Büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Organize Sanayi Müdürlüğünden alınan veriler tam anlamıyla güncel olmadığından, alınan veriler bazında işletmeler tek tek incelenmiştir. Elde edilen gerçekçi verilere göre; aktif olarak işleyiş gösteren 7 tane büyük ölçekli 26 tane de orta ölçekli toplamda 33 işletme tespit edilmiştir. Tespit edilen işletmelerle yüz yüze görüşme yapılmış olup ankete katılmak istemediklerini beyan eden ve çalışmaya dâhil olmayan işletme sayısı 28'dir. Bunun sonunca araştırmanın evrenini 33 işletme 4327 çalışan oluşturmaktadır (N: 4327).

Bir sonraki adımda, evrenden örneklem alınacak sayının belirlenmesi amacıyla aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Salant ve Dillman, 1994: 55):

$n =$

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n: Örneklem alınacak birey sayısı*

*p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır.*

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evren için p tahmini yoksa p=q=0,5 alınabilir. İncelenen olayın %95 güven aralığında, d=0,05 örneklem hatası ile teorik t değeri 1,96 ya denk gelmektedir (Baş, 2010: 40; Büyüköztürk vd., 2011: 95). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için belirlenen değerler, formülde yerine konulduğunda, n=352 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma yapılacak işletmelerin 3'ü tekstil, 1'i kalorifer kazanı ve 1'i mobilya işletmesidir. Anket kapsamına alınan bu işletmelerin yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Yüz yüze anket yönetimi kullanılarak veriler toplanmıştır. Çeşitli sebepler nedeniyle (yıllık izin, rapor, işletme dışı çalışanların olması, ankete katılmak istemeyen çalışanlar ve zamandan kaynaklı nedenlerden dolayı anket ulaşamayan çalışanlar vb.) bu araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 533 çalışana anketler dağıtılmış; ancak 404 çalışan anketi cevaplandırmıştır. Fakat bazı sorularda cevap vermeyen katılımcılar olduğundan, frekans tablolarında örneklem hacimleri değişiklik gösterebilmektedir. Analizler, sorulara cevap verenler arasında yapılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Yöntemi, Kullanılan Ölçekler ve Güvenirlilik Analizleri**

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde örgütsel sessizlikle alakalı sorular, üçüncü bölümde işten ayrılma

niyetleriyle ilgili anket soruları yer almaktadır. Kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **3.4.1. Kişisel Bilgi Formu**

Bu anket formu çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 8 sorudan oluşmaktadır.

#### **3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

Örgütsel Sessizlik ölçeği olarak Ayşehan Çakıcı(2010)'nın ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 30 soru ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert şeklinde tasarlanan bu ölçeğin derecelendirilmesi şu şekildedir;

- 1.Kesinlikle Katılmıyorum
- 2.Katılmıyorum
- 3.Kararsızım
- 4.Katılıyorum
- 5.Kesinlikle Katılıyorum.

#### **3.4.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği**

İşten ayrılma niyeti ölçeği olarak, Polat(2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 5 sorudan oluşmaktadır. 6'lı likert şeklinde tasarlanan bu ölçeğin derecelendirilmesi şu şekildedir;

1. Tamamen Katılıyorum
2. Oldukça Katılıyorum
3. Katılıyorum
4. Pek Fazla Katılmıyorum
5. Katılmıyorum
6. Kesinlikle Katılmıyorum

#### **3.4.4. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri ve Boyutları**

Güvenirlik, anketlerdeki soruların birbirleriyle olan tutarlığını ile kullanılan ölçeğin istenilen amacı ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Bu sebeple güvenilirlik analizi, yapılan ölçümler için mutlaka gereklidir (Çatır, 2015: 50). Dolayısıyla bir

test ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilir olmaktadır (Okur, 2016: 94).

Güvenilirlik analizinin incelenmesinde yaygın olarak Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri aşağıdaki gibidir (Demirdağ, 2010: 65):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik derecesi tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Bu doğrultuda Cronbach Alpha değeri  $\alpha$ : 0,94, Örgütsel Sessizlik ölçeği için  $\alpha=0,96$  olarak tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti anketinde yer alan 5.soru 'Bana kötü davranan kişiler işten ayrılırsa, ben işimde kalmayı düşünebilirim' ifadesi güvenilirlik derecesini düşürdüğü için ankettten çıkarılmış anket 4 soru ile tamamlanmıştır. Çıkarılması ile işten ayrılma niyeti ile ilgili bulunan güvenilirlik düzeyi  $\alpha=0,79$ 'dur.

**Tablo 3.1.Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alpha
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,96
Yönetsel ve örgütsel nedenler	0,94
İş ile ilgili korkular	0,91
Deneyim eksikliği	0,67
İzolasyon korkusu	0,82
İlişkileri zedeleme korkusu	0,79
İşten Ayrılma Niyeti	0,79
Tüm Ölçek	0,94

Tablo 3.1.'de elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğunu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin incelendiği boyutlar ve anketteki sıra numaralı tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.Ölçeklerin Soru Dağılım Tablosu**

	Soru Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
Örgütsel Sessizlik	30	1-30
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	13	1-13
İş İle İlgili Korkular	6	14-19
Deneyim Eksikliği	4	20-23
İzolasyon Korkusu	4	24-27
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	28-30

Tablo 3.2. incelendiğinde örgütsel sessizlik; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere toplamda 5 boyutta ele alınmıştır. Yönetsel ve örgütsel nedenler ankette ilk 13 sorudan oluşmaktadır. İş ile ilgili korkular 6 maddeden oluşmakta ve 14., 15., 16., 17., 18., ve 19. Maddeleri kapsamaktadır. Deneyim eksikliği boyutu 4 maddeden oluşmakta ve 20., 21., 22., ve 23. soruları kapsamaktadır. İzolasyon korkusu da 4 maddeden oluşmakta ve 24., 25., 26., ve 27. maddeleri kapsamaktadır. Son boyut olan ilişkileri zedeleme korkusu ise 3 maddeden oluşmakta ve 28., 29., 30. maddeleri kapsamaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Hipotezleri**

1. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
2. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.
3. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.
4. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.
5. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
6. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile işletme içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
7. H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.



8. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
9. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.
10. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.
11. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.
12. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
13. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile işletme içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
14. H<sub>1</sub>: işten ayrılma niyeti ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **3.6. Verilerin Analizi/Değerlendirilmesi**

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler SPSS 21 istatistik programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, Cronbach's Alfa Katsayısı, frekans ve yüzde dağılımı, t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Korelasyon analizleri yapılmıştır.

5'li likert ölçeğinde yer alan anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo 3.3.'deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılarak, aritmetik ortalamalar için puan aralıkları belirlenmiştir (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer)/5 (Alioğulları, 2012: 51). Bu değer cevap kodlarının en düşüğü ile ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek değerlendirme aralıkları elde edilmiştir (Okur, 2016: 91). Buna göre aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları Tablo 3.3. ve Tablo 3.4. deki gibidir.

Örgütsel sessizlik ortalamaları:

Örn: Puan Aralığı:  $5 \times 30 = 150$   $\Rightarrow$   $(150-30)/5 = 24$

**Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Değer Aralıkları**

	Aralık	Seçenek
Örgütsel Sessizlik	30-54	Kesinlikle katılmıyorum
	54-78	Katılmıyorum
	78-102	Kararsızım
	102-126	Katılıyorum
	126-150	Kesinlikle katılıyorum
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	13-23,4	Kesinlikle katılmıyorum
	23,4-33,8	Katılmıyorum
	33,8-44,2	Kararsızım
	44,2-54,6	Katılıyorum
	54,6-65	Kesinlikle katılmıyorum
İş İle İlgili Korkular	6-10,8	Kesinlikle katılmıyorum
	10,8-15,6	Katılmıyorum
	15,6-20,4	Kararsızım
	20,4-25,2	Katılıyorum
	25,2-30	Kesinlikle katılıyorum
Deneyim Eksikliği	4-7,2	Kesinlikle katılmıyorum
	7,2-10,4	Katılmıyorum
	10,4-13,6	Kararsızım
	13,6-16,8	Katılıyorum
	16,8-20	Kesinlikle katılıyorum
İzolasyon Korkusu	4-7,2	Kesinlikle katılmıyorum
	7,2-10,4	Katılmıyorum
	10,4-13,6	Kararsızım
	13,6-16,8	Katılıyorum
	16,8-20	Kesinlikle katılıyorum
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3-5,4	Kesinlikle katılmıyorum
	5,4-7,8	Katılmıyorum
	7,8-10,2	Kararsızım
	10,2-12,6	Katılıyorum
	12,6-15	Kesinlikle katılıyorum

**Tablo 3.4. Aritmetik Ortalamaların Değer Aralıkları**

Aralık	Seçenek
1,00-1,80	Kesinlikle katılmıyorum
1,81-2,60	Katılmıyorum
2,61-3,40	Kararsızım
3,41-4,20	Katılıyorum
4,21-5,00	Kesinlikle katılıyorum

6'lı likert ölçeğinde ise aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralıkları hesaplanmıştır (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer)/6. Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo 3.5.'de verilmiştir(Kaplıanoğlu, 2014: 138).

**Tablo 3.5.İşten Ayrılma Niyeti Ortalamaları**

Aralık	Seçenek
6-9	Tamamen katılıyorum
9-12	Oldukça katılıyorum
12-15	Katılıyorum
15-18	Pek fazla katılmıyorum
18-21	Katılmıyorum
21-24	Kesinlikle katılmıyorum

**Tablo 3.6. Aritmetik Ortalamaların Değer Aralıkları**

Aralık	Seçenek
1,00-1,83	Tamamen katılıyorum
1,84-2,67	Oldukça katılıyorum
2,67-3,50	Katılıyorum
3,50-4,33	Pek fazla katılmıyorum
4,33-5,17	Katılmıyorum
5,16-6,00	Kesinlikle katılmıyorum

### 3.7. Araştırmanın Kısıtları ve Zorlukları

Araştırma Sivas Organize Sanayi Bölgesindeki 3'ü tekstil, 1'i kalorifer kazanı ve 1'i mobilya işletmesiyle birlikte 5 tane işletmenin çalışanları ile sınırlıdır.

Araştırma yürütülürken çalışma konusu ve kapsamı nedeniyle aynı zamanda anketlerin uygulanacağı zaman diliminde bazı sorunlar yaşanmıştır. Çalışmanın konusu ve amacı anlatılırken bazı çalışanlar kendileri ve gelecekleri ile alakalı

kaygılar güdüp düşüncelerini ankete aktarmak istemeyip katılmama kararı almıştır. Bazı çalışanlar ise herhangi sebep belirtmeksizin katılmamıştır. Bazı çalışanlar ise, bilimsel araştırmaların iş yerlerinde sürekli olarak yapıldığından bıkkınlık vb. nedenlerden dolayı katılmak istememiştir. Bazı çalışanlar ise benim şirket için işgörenleri denetlediğimi düşünmüşlerdir. Anketlerin katılım düzeylerinin düşmesinin en önemli sebeplerinden biri de zamandan kaynaklanan sorunlar olmuştur. Şirket yönetimi araştırmanın öğle molasında yapılmasını istediğinden her çalışana ulaşılammış bazı çalışanlarda öğle arasını yemek ve dinlenme molası olduğunu belirterek katılmak istememişlerdir. Tüm bu nedenler sonucunda anket katılım oranlarında düşüş yaşanmıştır.

### **3.8. Bulgular ve Yorumlar**

Bu başlık altında araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerin analiz edilmesiyle oluşan sonuçlar ve yorumlar yer almaktadır.

#### **3.8.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bulguları**

**Tablo 3.7. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
Erkek	149	37,4
Kadın	249	62,6
Toplam	398	100,0

Tablo 3.7.'de katılımcıların cinsiyete göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre; katılımcıların yaklaşık %63'ünü kadın bireyler oluştururken %37'sini ise erkek bireyler oluşturmaktadır. Kadın bireylerin sayısının çok olması, iç giyim ve tekstil işletmelerinde kadın istihdamına daha fazla yer verilmesi şeklinde açıklanabilir.

**Tablo 3.8. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
18-25	117	29,3
26-35	142	35,6
36-45	125	31,3
46-55	13	3,3
56 Ve Üzeri	2	0,5
Toplam	399	100,0

Tablo 3.8’de katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre; katılımcıların yaklaşık %29’u 18-25 yaş arası, %36’sı 26-35 yaş arası, %31’i 36-45 yaş arası, %3’ü 45-55 yaş arası ve %0,5’ini ise 56 ve üzeri yaş bireyler oluşturmaktadır. 18-45 yaş arasının çok olması sanayi ortamında fiziksel güce olan ihtiyaç dolayısıyla olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.9. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Medeni Durum	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
Evli	243	60,3
Bekâr	137	34,0
Boşanmış/Dul	23	5,7
Toplam	403	100,0

Tablo 3.9.’da katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma bakıldığında katılımcıların yaklaşık %60’ı evli, %34’ü bekâr ve %6’sı boşanmış/dul bireyler oluşturmaktadır.

**Tablo 3.10. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı**

Eğitim Düzeyi	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
İlköğretim	184	46,1
Lise	160	40,1
Üniversite	55	13,8
Toplam	399	100,0

Tablo 3.10.'da katılımcıların eğitim düzeyi durumuna göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma bakıldığında katılımcıların yaklaşık %46'sını ilköğretim, %40'ını lise, %14'ünü ise kişi ile üniversite eğitim düzeyi bireyler oluşturmaktadır. Yüksek lisans ve doktora yapan bireylere rastlanılmamıştır. Ağırlıklı olarak mavi yaka çalışanlar fazla olduğundan dolayı bu duruma paralel olarak ilköğretim mezunu oranı fazladır.

**Tablo 3.11. Katılımcıların Mesleki Düzeyine Göre Dağılımı**

Meslek/Unvan	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
Makineci	157	38,9
İşçi	76	18,8
Diğer Meslekler	56	13,9
Ortacı	30	7,4
Ütücü	11	2,7
Diğerleri	74	18,3
Toplam	404	100,0

Tablo 3.11.'de katılımcıların kısmi olarak meslek düzeylerine göre dağılımı verilmiştir. Toplamda 35 tane meslek tespit edilmiş olup ilgili tablonun detayı Ek 2'de yer almıştır. Bu kısımda ağırlıklı olarak fazla olan iş gruplarına yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların yaklaşık %38'ini makineci, %20'sini işçi, %14'ünü diğer meslekler, %7'sini ortacı ve %3'ünü ütücü meslek grubu oluşturmaktadır.

**Tablo 3.12. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	51	12,7
1-5 Yıl	149	37,1
6-10 Yıl	114	28,4
11-15 Yıl	47	11,7
16 Yıldan Fazla	41	10,2
Toplam	402	100,0

Tablo 3.12.'de katılımcıların iş hayatı boyunca çalıştığı süre yıl bazında gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık%13'ünü 1 yıldan az, %37'sini 1-5 yıl arası, %28'ini 6-10 yıl arası, %12'sini 11-15 yıl arası ve %10'unu ise 16 yıldan fazla çalışma süresi olan katılımcılar oluşturmaktadır. 5 yıla kadar olan çalışanlar yaklaşık %50'lik bir orana sahiptir. Bu işgörenlerin iş hayatına yeni atıldığı ve işletmelerin yetiştirilmek üzere personel tedarik ettiği söylenebilir.

**Tablo 3.13. Katılımcıların Mevcut İş Yerlerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	104	25,7
1-5 Yıl	194	48,0
6-10 Yıl	72	17,8
11-15 Yıl	30	7,4
16 Yıldan Fazla	4	1,0
Toplam	404	100,0

Tablo 3.13.'de katılımcıların mevcut iş yerlerindeki çalıştığı süre yıl bazında gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık %26'sını 1 yıldan az, %48'ini 1-5 yıl arası, %18'ini 6-10 yıl arası, %7'sini 11-15 yıl arası ve %1'ini 16 yıldan fazla çalışma süresi olan katılımcıların oluşturduğu tespit edilmiştir. 5 yıl altı çalışanlar yaklaşık %74'ü oluşturmaktadır. Tablo 3.12'de bahsedildiği gibi işletmeler genelde yetiştirilmek üzere işgören tedarikinde bulunmakta olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.14. Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı**

Gelir Düzeyi (TL)	Sayı (Frekans)	Yüzde (%)
1400-2000	365	92,4
2001-2500	15	3,8
2501-3000	8	2,0
3001-3500	2	0,5
3501 ve Üstü	5	1,3
Toplam	395	100,0

Tablo 3.14.'de katılımcıların gelir düzeyine göre dağılımı Türk Lirası bazında gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık %92'sini 1400-2000 tl, %4'ünü 2001-2500 tl, %2'sini 2501-3000 tl, %0,5'ini 3001-3500 tl ve %1'ini 3501 tl üzerinde gelir düzeyine sahiptir. Çalışanların çoğu asgari ücret düzeyinde maaş alan bireylerdir.

### 3.8.2. Araştırmadaki Değişkenlerin Farklılaşma Analizleri

Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti; işgörenin bireysel ve işletmenin özellikleri değişkenlerine göre farklılaşma analizleri yapılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıda ele alınmıştır. Bu analizler için t-testi ve Tek Yönlü Varyans analizi(ANOVA) teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan testleri bağımsız araştırma değişkenlerine göre aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 3.15. Analiz Edilen Testler Dağılımı**

Bireysel Bilgiler (Anket formunu dolduran işgörenler hakkında)	Cinsiyet	t-Testi
	Yaş	Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
	Medeni Durum	
	Eğitim Durumu	
	Toplam	
	Çalışma Süresi	
	Mevcut İş Yerindeki Çalışma Süresi	
	Aylık Gelir	



### 3.8.3 Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Bulgular

#### 3.8.3.1. Örgütsel Sessizlik Durumunun Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonucu

**Tablo 3.16. Katılımcıların Cinsiyetleri İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

	N	Ortalama	Std. Sap.	t	p
Kadın	249	74,03	26,63	-3,987	<b>0,000*</b>
Erkek	149	85,51	29,66		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında  $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,000$ ).

Tabloya bakıldığında kadınlar 74,03 erkekler ise 85,51 gibi bir ortalamaya sahiptir. Bu durumda örgütsel sessizliğin kadın çalışanlara göre erkek çalışanlarda daha fazla olduğu ve erkek işgörenlerin daha temkinli oldukları söylenebilir. Bu durumda:

H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.8.3.2. Örgütsel Sessizlik Sebepleri İle Yaş Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.17. Katılımcıların Yaş İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

	Yaş	n	ort.	Std. Sap.	F	P
Örgütsel Sessizlik	18-25	117	75,75	29,95	0,892	0,469
	26-35	142	81,40	28,54		
	36-45	125	76,19	26,70		
	46-55	13	75,38	26,52		
	56 ve üzeri	2	85,50	47,37		
	Toplam	399	77,93	28,21		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	18-25	117	32,38	13,77	0,612	0,654
	26-35	142	37,72	14,01		
	36-45	125	32,86	12,79		
	46-55	13	32,76	14,00		
	56 ve üzeri	2	38,00	24,04		
	Toplam	399	33,40	13,58		
İş İle İlgili Korkular	18-25	117	15,03	7,26	1,530	0,193
	26-35	142	16,47	6,44		
	36-45	125	14,55	6,50		
	46-55	13	14,69	5,21		
	56 ve üzeri	2	15,00	12,72		
	Toplam	399	15,38	6,72		
Deneyim Eksikliği	18-25	117	9,49	3,86	0,871	0,482
	26-35	142	10,27	3,95		
	36-45	125	9,67	3,68		
	46-55	13	9,84	3,10		
	56 ve üzeri	2	8,00	5,65		
	Toplam	399	9,83	3,82		
İzolasyon Korkusu	18-25	117	10,86	4,68	0,458	0,767
	26-35	142	11,41	4,66		
	36-45	125	11,05	4,40		
	46-55	13	10,38	4,66		
	56 ve üzeri	2	13,50	3,53		
	Toplam	399	11,11	4,57		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	18-25	117	7,97	3,64	0,929	0,430
	26-35	142	8,59	3,84		
	36-45	125	8,04	3,32		
	46-55	13	7,69	3,54		
	56 ve üzeri	2	11,00	1,41		
	Toplam	399	8,22	3,61		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için örgütsel sessizlik ile yaş arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p=0,459$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.3.3.Örgütsel Sessizlik İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.18. Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

	Medeni Hâl	n	ort.	Std. Sap.	F	P
Örgütsel Sessizlik	Evli	243	81,79	28,79	6,342	<b>0,002*</b>
	Bekâr	137	73,98	27,24		
	Boşanmış/dul	23	64,56	19,89		
	Toplam	403	78,15	28,22		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Evli	243	35,23	13,91	6,311	<b>0,002*</b>
	Bekâr	137	31,64	12,91		
	Boşanmış/dul	23	26,65	10,99		
	Toplam	403	33,52	13,61		
İş İle İlgili Korkular	Evli	243	16,38	6,69	9,036	<b>0,000*</b>
	Bekâr	137	14,40	6,79		
	Boşanmış/dul	23	11,13	4,15		
	Toplam	403	15,41	6,74		
Deneyim Eksikliği	Evli	243	10,17	3,90	2,148	0,118
	Bekâr	137	9,40	3,79		
	Boşanmış/dul	23	9,21	2,93		
	Toplam	403	9,85	3,81		
İzolasyon Korkusu	Evli	243	11,54	4,72	2,584	0,077
	Bekâr	137	10,60	4,24		
	Boşanmış/dul	23	10,04	4,19		
	Toplam	403	11,13	4,55		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Evli	243	8,49	3,69	1,614	0,200
	Bekâr	137	7,91	3,49		
	Boşanmış/dul	23	7,52	3,42		
	Toplam	403	8,24	3,61		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Bunun sonucunda  $p<0,05$  olduğu için örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p=0,002$ ). Örgütsel sessizlik nedenleri bazında incelendiğinde ise yönetmel ve örgütsel nedenler ( $p=0,002$ ) ile iş ile

İlgili korkular ( $p=0,000$ ) nedenlerinde  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Deneyim eksikliği ( $p=0,118$ ), izolasyon korkusu ( $0,077$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu ( $p=0,200$ ) nedenlerinde  $p>0,05$  olduğundan anlamsal bir farklılık yoktur.

Örgütsel sessizlik düzeyinin evli bireylerde daha yüksek olması ailesel nedenlere bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü evli olan bireyler tepkisel davranmaya dayalı işyerinden ayrılması durumunda kısa sürede yeni bir iş bulma konusunda zorluklar yaşayabileceği ihtimaline karşın daha temkinli olduğu düşünülebilir.

H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.8.3.4. Örgütsel Sessizlik ile Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.19. Katılımcıların Eğitim Durumları İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

		n	ort.	Std. Sap.	F	P
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	184	74,53	27,59	3,181	<b>0,043*</b>
	Lise	160	82,11	29,17		
	Üniversite	55	76,81	25,78		
	Toplam	399	77,88	28,15		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İlköğretim	184	31,47	12,84	4,358	<b>0,013*</b>
	Lise	160	35,73	14,51		
	Üniversite	55	32,70	12,04		
	Toplam	399	33,35	13,55		
İş İle İlgili Korkular	İlköğretim	184	14,63	6,51	2,110	0,123
	Lise	160	16,05	7,03		
	Üniversite	55	15,89	6,28		
	Toplam	399	15,37	6,71		
Deneyim Eksikliği	İlköğretim	184	9,52	3,91	3,442	<b>0,033*</b>
	Lise	160	10,44	3,64		
	Üniversite	55	9,20	3,76		
	Toplam	399	9,84	3,81		
İzolasyon Korkusu	İlköğretim	184	10,80	4,63	1,095	0,336
	Lise	160	11,51	4,44		
	Üniversite	55	10,90	4,63		
	Toplam	399	11,10	4,56		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	İlköğretim	184	8,14	3,67	0,192	0,826
	Lise	160	8,36	3,61		
	Üniversite	55	8,10	3,53		
	Toplam	399	8,22	3,62		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p < 0,05$  olduğu için örgütsel sessizlik ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p = 0,043$ ).

Örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde yönetsel ve örgütsel nedenler ( $p = 0,013$ ) ile deneyim eksikliği ( $p = 0,033$ ) nedenleri arasında  $p < 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Diğer nedenler  $p > 0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutları incelendiğinde lise mezunları ilkokul ve üniversite mezunlarına göre daha temkinli davrandığı söylenebilir.

H<sub>1</sub>: örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**3.8.3.5. Örgütsel Sessizlik İle Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar**

**Tablo 3.20. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

		n	ort.	Std. Sap.	F	P
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	51	74,98	26,05	2,144	0,059
	1-5 yıl	149	73,70	26,79		
	6-10 yıl	114	82,33	28,27		
	11-15 yıl	47	84,38	31,03		
	16 yıldan fazla	41	80,07	30,53		
	Toplam	402	78,21	28,23		
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1 yıldan az	51	31,41	10,82	2,773	<b>0,027*</b>
	1-5 yıl	149	31,36	13,08		
	6-10 yıl	114	35,76	13,95		
	11-15 yıl	47	36,78	15,49		
	16 yıldan fazla	41	34,31	14,23		
	Toplam	402	33,55	13,61		
İş İle İlgili Korkular	1 yıldan az	51	14,86	6,04	2,545	<b>0,039*</b>
	1-5 yıl	149	14,22	6,39		
	6-10 yıl	114	16,49	6,91		
	11-15 yıl	47	16,74	7,57		
	16 yıldan fazla	41	16,00	6,59		
	Toplam	402	15,42	6,75		
Deneyim Eksikliği	1 yıldan az	51	10,52	3,77	0,733	0,570
	1-5 yıl	149	9,61	3,80		
	6-10 yıl	114	9,66	3,68		
	11-15 yıl	47	10,21	4,07		
	16 yıldan fazla	41	10,02	4,02		
	Toplam	402	9,85	3,81		
İzolasyon Korkusu	1 yıldan az	51	10,64	4,52	0,919	0,453
	1-5 yıl	149	10,78	4,28		
	6-10 yıl	114	11,41	4,62		
	11-15 yıl	47	11,97	4,97		
	16 yıldan fazla	41	11,43	4,87		
	Toplam	402	11,15	4,55		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1 yıldan az	51	7,74	3,77	2,467	<b>0,044*</b>
	1-5 yıl	149	7,71	3,27		
	6-10 yıl	114	9,00	3,84		
	11-15 yıl	47	8,65	3,56		
	16 yıldan fazla	41	8,29	3,74		
	Toplam	402	8,25	3,61		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarının toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için örgütsel sessizlik ile toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,059$ ).  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarına bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler( $p=0,027$ ), iş ile ilgili korkular( $p=0,039$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu( $p=0,044$ ) nedenleri  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. İzolasyon korkusu ve deneyim eksikliği nedenleri  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık yoktur. Buradan hareketle 11-15 yıl arası çalışanlar yönetim ve iş ile ilgili kaygılar yaşarken 6-10 yıl arası çalışanlar arkadaşlık ve çevre ilişkilerinde daha fazla kaygı yaşadığı söylenebilir.

3.8.3.6. Örgütsel Sessizlik İle İşletme İçi Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.21. Katılımcıların İşletme İçi Çalışma Süreleri İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

		n	ort.	Std. Sap.	F	P
Örgütsel Sessizlik	1 yıldan az	104	74,20	27,75	2,062	0,085
	1-5 yıl	194	77,14	26,90		
	6-10 yıl	72	86,15	28,66		
	11-15 yıl	30	78,93	35,02		
	16 yıldan fazla	4	74,75	19,83		
	Toplam	404	78,10	28,20		
Yönetmel Ve Örgütsel Nedenler	1 yıldan az	104	31,46	12,40	2,747	<b>0,028*</b>
	1-5 yıl	194	32,75	13,32		
	6-10 yıl	72	37,87	14,20		
	11-15 yıl	30	35,10	16,29		
	16 yıldan fazla	4	32,50	11,78		
	Toplam	404	33,50	13,60		
İş İle İlgili Korkular	1 yıldan az	104	14,88	6,91	1,503	0,200
	1-5 yıl	194	15,04	6,24		
	6-10 yıl	72	17,12	7,03		
	11-15 yıl	30	15,23	8,20		
	16 yıldan fazla	4	16,50	6,45		
	Toplam	404	15,40	6,73		
Deneyim Eksikliği	1 yıldan az	104	9,64	3,81	1,114	0,349
	1-5 yıl	194	10,09	3,80		
	6-10 yıl	72	10,00	3,87		
	11-15 yıl	30	8,80	3,86		
	16 yıldan fazla	4	8,00	1,41		
	Toplam	404	9,84	3,81		
İzolasyon Korkusu	1 yıldan az	104	10,61	4,71	0,820	0,513
	1-5 yıl	194	11,14	4,35		
	6-10 yıl	72	11,84	4,30		
	11-15 yıl	30	11,23	5,91		
	16 yıldan fazla	4	10,25	1,70		
	Toplam	404	11,13	4,55		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1 yıldan az	104	7,70	3,85	2,351	0,054
	1-5 yıl	194	8,09	3,29		
	6-10 yıl	72	9,30	3,75		
	11-15 yıl	30	8,56	4,19		
	16 yıldan fazla	4	7,50	1,29		
	Toplam	404	8,24	3,61		



İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarının işletme içi çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için örgütsel sessizlik ile işletme içi çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,085$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde yönetsel ve örgütsel nedenler( $p=0,028$ )  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Diğer nedenler  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılık yoktur. Yönetsel ve Örgütsel nedenlere bakıldığında 6-10 yıl arası çalışanlarda oluşan sessizlik düzeyinin yüksek olması işgörenlerin işe ilk girdiklerinde kendilerini kanıtlamak istemeleri, şirketi tanıma süreci ve genel olarak bir uyum içinde olma çabası nedeniyle sessizlik kararını kısa sürede veremedikleri ve zamanla oluşan durum sonucunda yönetsel anlamda kaygılar yaşayıp sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

**3.8.3.7 Örgütsel Sessizlik İle Aylık Gelir Durumları Arasındaki Farklılıklar**

**Tablo 3.22. Katılımcıların Aylık Gelirleri İle Sessizlik Nedenlerine İlişkin Bulgular**

		n	Ort.	Std. Sap.	F	P
Örgütsel Sessizlik	1400-2000	365	78,00	28,10	0,226	0,924
	2001-2500	15	77,73	27,58		
	2501-3000	8	72,62	31,55		
	3001-3500	2	78,00	16,97		
	3501 ve üstü	5	87,80	22,10		
	Toplam	395	78,01	27,96		
Yönetmel Ve Örgütsel Nedenler	1400-2000	365	33,40	13,61	0,068	0,992
	2001-2500	15	34,66	12,45		
	2501-3000	8	33,37	14,55		
	3001-3500	2	30,50	9,19		
	3501 ve üstü	5	34,80	6,61		
	Toplam	395	33,45	13,46		
İş İle İlgili Korkular	1400-2000	365	15,33	6,71	0,579	0,678
	2001-2500	15	15,73	6,02		
	2501-3000	8	15,00	6,78		
	3001-3500	2	18,50	3,53		
	3501 ve üstü	5	19,40	7,26		
	Toplam	395	15,41	6,67		
Deneyim Eksikliği	1400-2000	365	9,91	3,82	0,639	0,635
	2001-2500	15	9,00	3,56		
	2501-3000	8	8,25	3,37		
	3001-3500	2	8,50	4,94		
	3501 ve üstü	5	10,40	6,26		
	Toplam	395	9,84	3,84		
İzolasyon Korkusu	1400-2000	365	11,15	4,55	0,572	0,683
	2001-2500	15	10,40	4,76		
	2501-3000	8	9,37	4,47		
	3001-3500	2	10,50	3,53		
	3501 ve üstü	5	12,80	3,70		
	Toplam	395	11,10	4,53		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1400-2000	365	8,22	3,59	0,999	0,408
	2001-2500	15	7,93	3,53		
	2501-3000	8	6,62	3,58		
	3001-3500	2	10,00	5,65		
	3501 ve üstü	5	10,40	2,88		
	Toplam	395	8,22	3,59		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde sergiledikleri davranışların aylık gelir durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için örgütsel sessizlik ile aylık gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,924$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.4. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular

#### 3.8.4.1. İşten Ayrılma Niyeti İle Cinsiyet Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.23. Katılımcıların Cinsiyetleri İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sap.	t	P
Kadın	249	11,73	6,70	0,978	0,329
Erkek	149	11,04	7,00		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,592$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

#### 3.8.4.2. İşten Ayrılma Niyeti İle Yaş Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.24. Katılımcıların Yaşları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Yaş Aralıkları	N	Ortalama	Std. Sap.	F	P
18-25	117	12,28	6,17	1,170	0,324
26-35	142	11,19	7,22		
36-45	125	10,96	7,13		
46-55	13	14,23	5,86		
56 ve üzeri	2	12,50	2,12		
Toplam	399	11,54	6,86		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile yaş arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,324$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.4.3. İşten Ayrılma Niyeti İle Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.25. Katılımcıların Medeni Durumları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sap.	F	P
Evli	243	11,18	6,93	0,770	0,464
Bekâr	137	12,03	6,57		
Boşanmış/dul	23	12,13	7,62		
Toplam	403	11,52	6,85		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,464$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.4.4. İşten Ayrılma Niyeti İle Eğitim Durumları Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.26. Katılımcıların Eğitim Durumları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sap.	F	P
İlköğretim	184	11,30	7,02	1,237	0,291
Lise	160	11,33	6,95		
Üniversite	55	13,14	5,80		
Toplam	399	11,57	6,85		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,291$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.4.5. İşten Ayrılma Niyeti İle Toplam Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.27. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Toplam çalışma süresi	N	Ortalama	Std. Sap.	F	P
1 yıldan az	51	11,45	6,28	0,495	0,780
1-5 yıl	149	11,87	6,60		
6-10 yıl	114	11,88	6,96		
11-15 yıl	47	10,89	7,18		
16 yıldan fazla	41	10,29	6,82		
Toplam	402	11,54	6,82		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,780$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.4.6. İşten Ayrılma Niyeti İle İşletme İçi Çalışma Süreleri Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.28. Katılımcıların İşletme İçi Toplam Çalışma Süreleri İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sap.	F	P
1 yıldan az	104	11,68	6,63	1,185	0,317
1-5 yıl	194	11,91	6,92		
6-10 yıl	72	11,12	6,49		
11-15 yıl	30	9,30	8,04		
16 yıldan fazla	4	14,25	3,50		
Toplam	404	11,54	6,85		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının işletme içi çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur( $p=0,317$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.4.7. İşten Ayrılma Niyeti İle Aylık Gelir Durumu Arasındaki Farklılıklar

**Tablo 3.29. Katılımcıların Aylık Gelir Durumları İle İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bulgular**

Aylık gelir	N	Ortalama	Std. Sap.	F	P
1400-2000	365	11,34	6,94	1,024	0,394
2001-2500	15	11,86	7,61		
2501-3000	8	15,75	2,05		
3001-3500	2	8,50	10,60		
3501 ve üstü	5	13,60	2,70		
Toplam	395	11,46	6,89		

İşgörenlerin çalışmış olduğu işyerlerinde işten ayrılma niyeti davranışlarının aylık gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile araştırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre  $p>0,05$  olduğu için katılımcıların işten ayrılma niyeti ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p=0,394$ ).  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.5. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayı (  $r$  ) -1 ine +1 arasında değerler alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasındaki çok yüksek pozitif ilişki olduğunu gösterirken, -1 olması ters yönlü yüksek ilişki düzeyini gösterir. Katsayının 0 çıkması ise iki değişkenin arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir (Sarıoğlu, 2013: 61).

**Tablo 3.30. Örgütsel Sessizlik İle ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Analizi İlişkin Bulgular**

Spearman's Rho	Sessizlik		Sessizlik	Ayrılık
		Korelasyon Katsayısı	1,000	-,145*
Spearman's Rho	Sessizlik	Sig. (2-Tailed)	.	,015
		Korelasyon Katsayısı	-,145*	1,000
	Ayrılık	Sig. (2-Tailed)	,015	.
		Korelasyon Katsayısı	.	.

Yapılan korelasyon analizine göre, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki -0,145 değerinde olup ters yönlü ve zayıftır (p=0,015). Bu duruma göre; örgütsel sessizlik artarken işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

**Tablo 3.31. Hipotez Sonuç Tablosu**

HİPOTEZLER		KABUL/RET
1.	H1: örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
2.	H1: örgütsel sessizlik ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
3.	H1: örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
4.	H1: örgütsel sessizlik ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
5.	H1: örgütsel sessizlik ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
6.	H1: örgütsel sessizlik ile işletme içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
7.	H1: örgütsel sessizlik ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
8.	H1: işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
9.	H1: işten ayrılma niyeti ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
10.	H1: işten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
11.	H1: işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
12.	H1: işten ayrılma niyeti ile toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
13.	H1: işten ayrılma niyeti ile işletme içi çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
14.	H1: işten ayrılma niyeti ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüze kadar hızla gelişmekte olan teknoloji ile beraber işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemi gün geçtikçe daha da artmaya başlamıştır. Artan rekabet ve küreselleşme etkisi ile işletmeler artık varlıklarını korumak, devam ettirmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ile amaçlarına ulaşabilmek için kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması stratejik bir önem taşımaktadır.

İşletmeler işgörenlerin sürekli birlikte oldukları ve bilgi akışının yoğun olduğu yerlerdir. Böylelikle işletmelerde işgörenler arası iletişim ve kaynaşma süreklilik arz eden bir olgudur. İnsan kaynakları da bu bağlamda örgütlerde önemli bir faktördür. İşgörenin işe alımıyla başlayan bu kaynaşma ve iletişim, örgütlerin belirlemiş olduğu kültür ve politikalarından da etkilenmektedir. Zamanla oluşan etkileşim ile birlikte işgörenler arasında seslilik ya da sessizlik oluşabilmektedir. Sessizlik gün geçtikçe artması halinde işgörenlerin pasif kalmalarına ve bilinçli şekilde örgütsel iş akışı bozabilecek durumlara sebep olmaktadır. Sessizlik davranışları belirlenip önlem alınmadığı takdirde oluşabilecek sonuçlardan biri de işgörenlerde işten ayrılma niyetlerinin oluşmaya başlamasıdır. Bu çalışmada da işletmelerde oluşan sessizlik durumlarının belirlenmesi ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerin belirlenmesi ile yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunu 249 kişi ile kadınlar oluşturmaktadır. Erkekler ise 149 kişidir. Kadınların çok olmasının sebebi, iç giyim ve tekstil sektörlerinde kadın istihdamına ağırlık verilmesidir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde tamamını genç yaştaki işgörenler oluşturmaktadır. 26-35 yaş dilimi arasındaki çalışanlar 142 kişiyle en yüksek yaş grubunu temsil etmektedir. Sonrasında 125 kişi ile 36-45 yaş grubu yer almaktadır. 15-45 yaş arasının çok olması sanayi ortamında fiziksel güce olan ihtiyaç dolayısıyla olduğu söylenebilir. Medeni durumlar incelendiğinde evli bireyler 243 kişi ile %60,3'lük bir yüzdeye sahiptir. Eğitim seviyesi incelendiğinde ise ağırlıklı olarak 184 kişi ilköğretim mezunudur. Ağırlıklı olarak mavi yaka çalışanlar fazla olduğundan dolayı bu duruma paralel olarak ilköğretim mezunu oranı fazladır. Nitekim 55 kişi ile %13,8'lik bir



ortalamaya sahip olan üniversite mezunları genelde yönetici kadrosunu temsil etmektedir. Yüksek lisans ve doktora yapan ise bulunmamaktadır. Toplam çalışma süreleri incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışanlar 149 kişi ile %37,1'lik bir yüzdeye sahiptir. 5 yıl altı çalışanlar ise %49,8'luk bir yüzdeye sahip olup neredeyse tüm çalışanların yarısını oluşturmaktadır. İşletme içi çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl arası çalışanlar %48'lik yüzdeye sahip olup, 5 yıl altı çalışanlar ise %73,7'lik bir yüzdeye sahiptir. Tüm toplam ve işletme içi çalışma süreleri incelendiğinde şirketler genelde yetiştirilmek üzere işgören seçtiği söylenebilir. Aylık alınan ücret bazında incelendiğinde ise büyük çoğunluğunu 365 kişi ve %92,4'lük bir yüzdeyle 1400-2000 tl arası olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda asgari ücret düzeyi çalışanların çokluğu göze çarpmaktadır. Özetle araştırmaya katılanların çoğu kadınlar ve evliler olup, 26-35 yaş arasındadır. Yine katılımcıların çoğu ilköğretim mezunu olup, 1400-2000 tl arası ücretle çalışan, toplamda 1-5 yıl arası, işletme içinde de 1-5 yıl arası deneyime sahip olan işgörenler oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmada çalışanlardan elde edilen demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda:

1. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; sessizlik düzeyleri erkek çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Afşar(2013) yapmış olduğu çalışmada da elde ettiği bulgulara göre erkeklerin kadın çalışanlara göre sessizlik düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür. Alioğulları (2012) yapmış olduğu çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla sessizlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bayram(2010)'da yapmış olduğu araştırmada cinsiyet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

2. Katılımcıların yaş grupları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

3. Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarında ise, yönetsel ve örgütsel nedenler ile iş ile ilgili korkular boyutunda bir farklılık tespit edilmiştir. Deneyim eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu boyutunda bir fark

bulunamamıştır. Buna göre örgütsel sessizlik genel olarak ve alt boyutlarında evli olan bireylerde bekâr ve boşanmış/dul olan bireylere göre daha fazla sessizlik görülmektedir. Evli olanların daha çok sessiz kalmasının sebebinde ailesel faktörler önemli rol oynadığı düşünülebilir. Çünkü evli olan bireyler tepkisel davranmaya dayalı işyerinden ayrılması durumunda kısa sürede yeni bir iş bulma konusunda zorluklar yaşayabileceği ihtimaline karşın daha temkinli olduğu söylenebilir. Nedenler arasında ilişki incelendiğinde yönetsel ve örgütsel anlamda evli olan bireyler bekâr ve boşanmış/dul olan bireylere göre daha temkinli davranmaktadırlar. Aynı şekilde evli olan bireyler iş ile ilgili korkular konusunda daha hassas oldukları söylenebilir. Boşanmış/dul olan bireylerde ise sessizlik, tüm nedenlerle birlikte incelendiğinde düşük bir rol oynamaktadır. Yani boşanmış/Dul olan bireyler, evli ve bekâr olan bireylere göre daha az sessizdir.

4. Katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; lise mezunlarının, ilköğretim ve üniversite mezunlarına göre daha sessiz olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle lise mezunlarının daha temkinli olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde ise, yönetsel ve örgütsel nedenler ile deneyim eksikliği boyutlarında bir farklılık tespit edilmiştir. Lise mezunları yönetim ve deneyim konusunda daha kaygılı davrandığı söylenebilir. Genel olarak bakıldığında ise eğitim seviyesinin düşüklüğü ya da yüksekliği sessiz kalınan konuları pek etkilemediği sonucuna varılabilir. Harbalıoğlu(2014)'da benzer sonuçlar elde ederek lise mezunlarının tüm boyutlarda daha sessiz olduğunu tespit etmiştir.

5. Katılımcıların toplam çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde ise, yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. İzolasyon korkusu ve deneyim eksikliği boyutunda bir farklılık bulunamamıştır. Yönetsel ve örgütsel ve iş ile ilgili korkular nedenlerinde 11-15 yıl arası çalışan işgörenlerde sessizlik daha fazlayken ilişkileri zedeleme korkusunda 6-10 yıl çalışanların sessizlik düzeyleri daha fazladır. 11-15 yıl arası çalışanlar yönetim ve iş ile ilgili kaygılar yaşarken 6-10 yıl arası çalışanlar arkadaşlık ve çevre ilişkilerinde daha fazla kaygı yaşadığı söylenebilir.

6. Katılımcıların işletme içi çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde ise, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunda bir fark tespit edilip diğer boyutlarda bir farklılık tespit edilmemiştir. Yönetsel ve örgütsel nedenlerde ise 6-10 yıl çalışanlarda sessizlik daha fazladır. 6-10 yıl arası çalışanlarda sessizliğin daha fazla olmasının sebebi incelendiğinde, işgörenler işe ilk girdiklerinde kendilerini kanıtlamak istemeleri, şirketi tanıma süreci ve genel olarak bir uyum içinde olma çabası nedeniyle sessizlik kararı kısa sürede veremedikleri söylenebilir. Zamanla oluşan durum sonucunda yönetsel anlamda kaygıları olup sessiz kalmayı tercih ettiği sonucuna varılabilir.

7. Katılımcıların aylık gelirleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde ise, tüm boyutlarda bir farklılık bulunamamıştır.

Yukarıda elde edilen sonuçlar çerçevesinde örgütsel sessizlik genel olarak yönetsel ve örgütsel nedenler üzerinde daha fazla görülmektedir. Yönetsel ve örgütsel nedenlerden sonra sessizliğe en fazla etkiye sahip olan neden ise iş ile ilgili korkulardır. Buradan hareketle çalışanlar genelde yönetsel ve örgütsel nedenler ile iş ile ilgili korkularda daha kaygılı ve temkinli davrandıkları söylenebilir.

Yapılan araştırmada çalışanlardan elde edilen demografik özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda:

Cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi, işletme içi çalışma süresi ve aylık gelir gibi demografik özelliklerle işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir anlamlı fark bulunamamıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda:

Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında ilişki katsayısı (ilgileşim) -0,145 olarak tespit edilmiştir. İlişki ters yönlü ve zayıftır. Bu durumda, örgütsel sessizlik arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine olan etkisinin zayıf olması, Sivas şehri şartlarında işten ayrılma niyetine sahip olan işgörenlerin kısa sürede iş bulma konusunda yaşayacağı zorluklar ve çoğunun evli olması yani bakmakla yükümlü bir aileye sahip olması sebebiyle

olduğu söylenebilir. Çünkü işgörenler ayrılma niyetlerini belli ederse, işten çıkarılma korkusu ile baş başa kalacağı için yeteri kadar objektif olamamaktadırlar.

Bu araştırmada elde edilen bulgular ile literatürden yola çıkılarak şu öneriler getirilebilir:

*İşletmelere(yöneticilere) öneriler;*

Beden işçiliği her ne kadar öne çıksa da işletmeler işgören tedarik yöntemlerini iyi belirlemeli, seçme ve yerleştirme aşamasına önem vermelidirler. Bu süreç devam ederken personelin işe başlama ve işe alışma süreçleri takip edilip sorunlar meydana geldiğinde bire bir olarak düşüncelerini ifade edebilecekleri açık iletişimi destekleyen bir kültür oluşturmalıdır. Böyle bir kültürün örgütlerde egemen hale gelmesi işgörenlerin performansında olumlu etki oluşturacaktır. Kendini değerli hissetmelerine sebep olan bu kültür ile işgörenler daha verimli olacağından gerek kendisinin gerekse işletmenin gelişimi açısından önemli rol oynayacaktır.

İş yerinde açıkça konuşmak ve rahatça fikirleri söylemek konusunda yöneticiler işgörenleri desteklemelidirler. Bu bağlamda yöneticiler işgörelere verdikleri sözleri yerine getirmeli ve onları dikkatli şekilde dinleyip düşüncelerine önem vermelidir. Böyle bir ortam oluşturulduğu takdirde işgörenler kendilerini güvende hissedecek ve işe bağlılıkları artıp işlerini kaybetme korkuları azalacaktır.

Yöneticilerin işgörenlerin fikirlerine önem vermesi ve dikkate alması işgörenlerin çalışma arkadaşları ile olabilecek sorunların çözülmesinde etkili olacaktır. Aynı zamanda yöneticilere ve örgüte olan güven duygusu artacaktır.

Örgütte tüm işgörelere fikirlerinin örgüt açısından önemli olduğu hissi oluşturulmalıdır. Bu his oluşturulduğu takdirde örgüt içerisindeki iletişim aktif hale gelecek ve sessizliğe neden olabilecek etmenlerin önüne geçilmesi daha kolay olacaktır. Bu bağlamda örgütte oluşabilecek herhangi bir sorunun, sorun başladığı anda biliniş çözülmesi için rahatlıkla önlem alınabilecektir. Böylece işgörenlerin zamanla edinmiş oldukları sessizlik durumları ortadan kaldırılabileceğinden dolayı, sessizlik sebebiyle işten ayrılma niyetlerinin de önüne geçilmiş olacaktır.

İşgörenlere, örgütün bir parçası oldukları ve bu sayede ayakta durabildiği hissi de aşılmalıdır. Kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettikleri, fikirlerinin önemsendiği, düşüncelerine saygı duyulduğu, oluşabilecek sorunları hakkında çözüm üretildiğini ve iletişim konusunda sorun yaşamayan işgörenler işletme için rahatlıkla fedakârlıklarda bulunacak, fazla mesailere gönüllü olarak katılacak, eğitimlere özen gösterecek ve rahat bir çalışma ortamında çalışma imkânları sağlanmış olacaktır.

Örgütsel sessizlik işgörenlerde zamanla iş tatmini, motivasyon, işe olan bağlılık ve örgüte olan güveni düşürebilmekte sonuç olarak işten ayrılma niyetlerinin doğmasına sebep olabilmektedir. Bu durumların da önüne geçilebilmesi için yöneticilerin alacakları kararları ve kararların uygulanması sırasında işgörenlerin düşüncelerine yer vermelidirler.

Yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrı, yöneticilere olan güvensizlik, örgütsel adaletsizlik ve mobbing gibi etkenler işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Bundan dolayı, örgüt içersindeki tüm işgörenlere eşit davranılmalı, hakları gözetilmeli, fırsat eşitliği oluşturulmalı, işgörenlerin bilgi ve becerilerinden en verimli şekilde fayda sağlayacağı bir iklim oluşturulmalıdır. Bu iklim örgütte sağlandığı sürece sessizliğin bir kültür haline gelmesinin önüne geçilmesi sağlanacaktır. Benzer şekilde işgörenlerin eğitimlerle, çeşitli aktivitelerle işe olan bilgisinin ve başarısının yükselmesi sağlanmalıdır. Bu süreçte adil bir performans değerlendirmesi, adil bir ödüllendirme ve adil bir ücret politikaları oluşturulmalıdır. Tüm bu süreçler uygulanırken işgörenlerarası saygı, sevgi ve hoşgörüyü teşvik eden bir ortam sağlanmalıdır.

Yukarıda bahsedilen durumlar örgütlerde oluşmaya başladığından itibaren etkisi fark edilecektir. Çünkü işgörenlerde bir sorumluluk duygusu oluşacaktır. İşgörenler işlerini yaparken akılları başka yerde olmayacak, kafalarına takılan herhangi bir sorunu gerek iş arkadaşları ve gerekse yöneticilerle rahatlıkla paylaşacak, yaptığı hatalardan dolayı rencide edilmeyecektir. Böylelikle işgörenler daha yapıcı bir kültür ile karşılaşacağından sessizlik en az seviyeye indirilip işten ayrılma niyetleri ortadan kaldırılması adına etkili olacaktır. Buradan hareketle eğitimlerle ve çeşitli hizmetlerle kendilerini geliştiren işgörenler işletmenin

performansını artıracak, işgören devir oranını düşürecek, işletmenin doğrudan ve dolaylı maliyetlerinin azalmasına katkı sağlayacaktır.

*Akademiye öneriler;*

Yapılan bu çalışmanın sınırları daha genişletilebilir. Çünkü örgütsel sessizlik literatürde son yıllarda çokça araştırmaya tabii olan bir kavramdır; ama yeterli değildir. Örneğin Sivas Organize Sanayi Bölgesi haricinde Sivas ilindeki işletmeler ele alınabilir. Bu durumda Sivas ili başka illerle karşılaştırılabilir. Hatta Türkiye'nin bölümleri ve bölgeleri birbirleri ile karşılaştırılarak analiz edilebilir. Bunun yanında kamu sektörü ile özel sektör karşılaştırılabilir. Çalışmanın örneklemini artırılıp daha çok kişi ve kuruluşlara ulaşmak faydalı olacaktır.



## KAYNAKÇA

Acar, Dilara (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Acaray Ali, Gündüz Çekmecelioğlu Hülya, Akturan Abdulkadir (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 32: 145

Acun, Ayşen (2016). *İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Afşar, Leyla (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Agin, Özgür (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Akca, Bilge (2012). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Akça, Ramazan (2014). *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



- Akyüz, Bülent (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44: 208
- Algın, İlknur (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Alıca, Esin (2008). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Alioğulları, Zişan Duygu (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alkan, Zeki (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Alparslan, Ali Murat (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elamanları Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi0 Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Alparslan Ali Murat (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4.6: 137
- Apak, Fatıma (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Appollis, V.P. (2010). The relationship between intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in the western cape (Magister Commerch). University Of The Western Cape, Cape Town.
- Arlı, Didem (2013). “İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3.2: 70
- Armstrong-Stassen M.(1998). Alternative work arrangements: Meeting the challenges. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39.1-2: 108-123
- Atasever, Murat (2013). *Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Ayhan, Özgür (2013). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Ayhan Altan, Ünsar Agah Sinan, Adil Oğuzhan(2016). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi*, 14.2: 510
- Aylan, Serkan (2012). *Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Azaklı, Özlü (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012), “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, 1.1: 47-58

Baş, Türker (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin

Başoda, Alaattin (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Batmunkh, Munkhgerel (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bayram, T.Yalçın (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Bezirci, Sevda Şen (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Bildik, Büşra (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Brinsfield Chad T., (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*, Doctoral Thesis, America.

Bruneau, T. (1973). *Communicative silences: Forms and functions*. *The Journal of Communication*, 23: 17-46

Budak, Sıddık Ömer (2015). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Büyükbeşe, Tuba (2012). *Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kahramanmaraş.

Büyüköztürk, Şener, Çakmak Kılıç, Ebru, Akgün, Özcan. Erkan, Karadeniz, Şirin ve Demirel, Funda. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.

Celep Cevat ve Kaya Ayça (2016). “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6.2: 235

Çağ, Aydan (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

Çakıcı, Ayşehan (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.1: 147-152

Çakıcı, Ayşehan (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.1: 118

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Çalkın, Özgür (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle, Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.

Çaloğlu, Dila Özge (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çatır, Ozan (2015). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Çavuşoğlu Selin ve Köse Sevinç (2016). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18.1: 122

Çaylak, Esra(2014). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Çöl, G.(2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* 6.2: 233

Dalton, Dan R. ve William D. Todor(1982). Turnover: A Lucrative Hard Dollar Phenomenon, *Academy Of Management Review*, 7.2: 212-218.

Daşçı, Elif(2014). *İlköğretim Kurumu ve Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma(Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demir Güvenli, Rabia (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demir Harputluoğlu, Damla (2015). *İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Demirdağ, Selma (2010). *İşletmelerinde Eğitim Faaliyetleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demirtaş, Birol (2014). *İş Yerinde Yalnızlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik.

Demirtaş Zülfü, Özdemir Tuncay Yavuz ve Küçük Özkan (2016). “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22.2: 197

Dilek, Yaprak (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Durak, İbrahim (2014). “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28.2: 93

Durgut Mehmet, Kahya Cem (2015). “Duygusal Emek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13.1: 350

Dyne Linn Van, Ang Soon ve Botero Isabel C.(2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal Of Management Studies*, 40.6: 1367-1389

Ece, Şafak (2016). *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Edmondson, A. C. ve Detert, J. R. (2005). “The Role of Speaking Up in Worklife Balancing”. Ellen E. Kossek ve Susan J. Lamberts (Ed.). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*. 401-427

Elçi Meral Ve Erdilek Karabay Melisa (2016). “İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14.1: 129

Engin, Gözde (2012). *Mobbing(Duygusal Taciz)'In İşten Ayrılma ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Erbil, Seval (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetin Etkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Erdoğan, Ebru (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Eren, Adalet (2007). *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.

Eren, Dilek (2013). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik: (Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışma Örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erigüç Gülsün, Özer Özlem, Songur Cuma ve Turaç İlkay Sevinç (2014). "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4.2: 63

Ersançmış, Onur (2015). *Dönüşümcü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki Bir İlişki-Bir Uygulama*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, Kars.

Esfahani, A.N., Dalvi, M.R., Sefiddashti, F. (2013). An Investigation Of The Impact Of Internal Marketing On Organization Silence (Case Study: Tax Administration Of Isfahan City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3.2: 413-421.

Etyemez, Senem (2013). *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerin Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Fındık, Mehtap (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Gim, G. C., Desa, N. M., ve Ramayah, T. (2015). Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(172), 658



- Gök, Atilla (2016). “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14.1: 107
- Gökçe, Neriman(2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi Örneği)*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gurlaş, Muhammed Said (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farkındalıklarının İncelenmesi; Kamuda vergi Dairesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güçlü, Aylın (2014). *Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Gülşen, Polat (2015). *İşletmelerde Psikolojik Şiddet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksel Lisans Tezi, İstanbul.
- Gümüşsoy, Yalçın (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Günçavdı, Gizem (2015). *Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Kötü Muamele Düzeyi İle İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Güvercin, Adem (2015). *İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Hanisch, KA, ve Hulin, Charles L. (1990). Retirement As A Voluntary Organizational Withdrawal Behavior. *Journal Of Vocational Behavior*, 37: 60-78

Harbalıoğlu, Melda(2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Hayden, Julie Ve Susan R. Madsen (2008), "The Influence Of Value Perspectives On Prior Plans, Job Satisfaction And Turnover Intentions İn Nonprofit Agencies", *Journal Of Business Inquiry*, 33- 40.

Henriksen Kerm ve Dayton Elizabeth (2006). "Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety", *Health Research And Educational Trust*, 10.1111: 1540

Homayouini, Vida (2014). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

İlusu, İlkey (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

İnal, Oğuz (2016). *Bilgi Teknoloji Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etki Eden Faktörler*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

- İnanç, Mustafa (2013). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- İşleyici, Kevser (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Kahveci, Gökhan(2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Kahveci Gökhan ve Demirtaş Zülfü (2013). “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12.43: 170
- Kâhya, Cem(2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Rolü*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kâhya Cem ve Dağcı Abdullah (2015). “Dindarlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12: 466
- Kâhya, Cem (2015). “Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5.1: 297-298
- Kalay Faruk, Oğrak Abdullah ve Nişancı Zehra Nuray (2014). “*Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama*” Kastamonu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi, 4.2: 131

Kaplanoğlu, emre (2014). “Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM’ler Üzerine Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 64: 138

Kara, Tuğba (2010). *Hemşirelerde Stresin İş Tatmini ve İşten Ayrılmaya Etkisinin alışma Saatleri Açısından Değerlendirilmesi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karabağ Köse, Esra(2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stratejileri İle Öğrgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Öğrgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara

Karacaoğlu Korhan ve Küçükköylü Cengiz (2015). “İşgören Sessizliğinin Öğrgütsel Sinizme Etkisi: Kamu alışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Ege Akademik Bakış*, 15.2: 402

Karakoç, Muahrrem (2016). *Hemşirelerde İş Doyum ve İşten Ayrılma Niyetinin Özel ve Kamu Sektöründe Karşılaştırılması: Kadıköy İlçesindeki Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*, Nişantaşı Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kaya, Erhan (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Kaygın Erdoğan ve Atay Metin (2014). “Mobbingin Öğrgütsel Güven ve Öğrgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi*, 18.2: 99

Kervancı, Ferda (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

Kesen, Mustafa (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Keskin, Cemil (2014). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Etkililik, Mesleki Doyum ve İşten Ayrılma Eğilimi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu.

Kılıç Recep, Keklik Belma ve Yıldız Harun (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi*, 21.2: 252

Koçoğlu, Merve (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Kolay, Ahmet (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kutlay, Yusuf (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Küçükler Mine ve Kısa Adnan (2016). “Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma” *International E-Journal Of Advances In Social Sciences*, 2.5: 522

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.2: 165-184.

Lunenburg, F.C. (2011). “Self-Efficacy in The Workplace:Implications For Motivation and Performance” [İşyerinde Öz-Etkililik: Motivasyon ve Performans Etkileri], *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14: 1-22.

McGowan,R.A.(2003). Organizational Discourses: sounds of silence and voice in organizational life stream.*3rd International Critical Management Studies Conference* Lancaster University, UK 7-9

Meral, Zuhale (2015). *Lidere Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetin Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Mert Haydari, Semra (2014). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle Örgütsel ve Mesleki Bağlılıklarının İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Mert Kaya, Yasemin (2008). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Milliken Frances J. ve Morrison Elizabeth Wolfe(2003). Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations, *Journal Of Management Studies*, 40.6 : 1565

- Milliken Frances J., Morrison, Elizabeth W. ve Hewlin Patricia F. (2003). “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”, *Journal Of Managemet Studies*. 40.6: 1464
- Mobley, William H.(1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research,|| *The Academy of Management Review*, 7.1: 111-116.
- Morrison Elizabeth Wolfe ve Milliken Frances J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development İn A Pluralistic World”, *The Academy Of Management Review*, 25.4: 708
- Muchinsky, Paula M ve Mark L Tuttle(1979). Employee Turnover: An Emprical and Methodological Assessment, *Journal of Vocational Behavior*, 14: 3-77.
- Nartgün Şenay Sezgin ve Demirer Sibel (2012). “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7.2: 142
- Noelle-Neuman, E.(1974). The Spiral Of Silence A Theory Of Public Opinion, *Journal Of Communication*, 24.2-1: 43-51
- Ocakoğlu, Muhammed (2016). *Kurumun Oluşturduğu Örgütsel Güvenin, Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Gölbaşı Belediye Çalışanları Örneği*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Oğuzhan, Yavuz Sezer (2012). *Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

- Okur, Fidan (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Orbay, Nezihe (2008). *Hastanelerde Hemşirelerin İşte Kalma ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Oruç, Murat (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizliğin Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Oruç, Şükran (2015). *Presenteizim İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Ökten, Sultan Süleyman (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Önal, Sibel (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerinde Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Öner, Beratiye (2010). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



- Özcan, Nazlı(2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Özdemir, Şenay (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkisi (İstanbul – Ümraniye İlçesi Örneği)*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özgan Habib ve Külekçi Ebru (2012). “Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri”, *E-International Journal Of Educational Research*, 3.4: 34
- Özgen, Işıl ve Sürgevil Olca (2009). “*Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm işletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*”, Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış, Editör:Sabuncuoğlu, Zeyyat, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Özsöylemez, Orhan (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Öztürk, Hümeysra (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Paşa, Özlem (2015). *Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- Peşken Arı, Özlem (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Pinder Craig C. ve Harlos P. Karen(2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20: 338
- Polat, Gülşen (2015). *İşletmelerde Psikolojik Şiddet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Premeaux, S. F. Ve Bedeian, A.G. (2003) "Breaking The Silence:The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace", *Journal Of Management Studies*, 40.6: 1537-1562.
- Price, James L. ve Muller, Charles W.(1981). A casual model of turnover for nurses, *Acedemy of Management Journal*, 24.3: 543-565
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59.3: 321-326
- Robertson, I.T., Gibbons, P., Baron, H., Mc Iver, R. ve Nyfield, G. (1999). Understanding management performance. *British Journal of Management*, 10: 5-12
- Rosen Sidney and Abraham Tesser (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect", *American Sociological Association*, 33.3: 253-263.

Ruçlar, Kayhan (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Rusbelt, C. A., Farrell D. Rogers ve Mainous, (1988 ); “Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 31.3: 599- 627.

Ryan, K .D. ve Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Saçılık Tuncer, (2014). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Salant P Ve Dillman Don A. (1994). *How To Conduct Your Own Survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork.

Sanderson, P. A. (2003). The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured enviroment: An assesment of the Navy’s Medical Service Corps, Regent University, School of Leadership Studies, 46-92.

Sarıkaya, Mehtap (2013). *Karar verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Sarıoğlu, Gülşah Sultan (2013). *Mobing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye.

Sarıoğlu Uğur Sevtap ve Özdemir Lütfiye (2013). “ Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27.1: 260

- Savcı, Gülten (2012). *Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars
- Schlenker B. R. Ve Weigold M. F. (1989), “Self-İdentification And Accountability, In Giacalone”, R. A. ve Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management İn The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21–43.
- Soybaş, İrem (2015). *Örgütsel Sessizlik İlkimi ve İşgören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği*, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Soycan, Hande Ş.(2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sönmez, Mevlutcan (2014). *İşletmelerde Çalışan Bağlılığın Artırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Bu Uygulamaların İşten Ayrılma Üzerine Etkileri*, Maltepe Üniversitesi0 Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sunar, Sevim (2016). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Süner, Zümrüt (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Şahin, Gülçin (2014). *Sigorta Sektöründe Ücret Yönetiminin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi ve İstanbul İlinde Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şanlı, Sebahat Ceylin (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Şehitoğlu, Yasin (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze

Tarakçı, Havva (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Taşkıran, Erkan (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Tayfun Ahmet ve Çatır Ozan(2013). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5.3: 119

Tecimen, Mustafa (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tiktaş, Gülşah (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Topcu, Mustafa Kemal (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Turhan Rasim, Ünnü Ayyıldız Nazlı Ayşe, İlic Kelgökmen Derya, Çapraz Burak ve Kesken Jülide (2015). “Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz”, *Ege Strategic Research Journal*, 7.1: 4

Tülübaş Tijen ve Celep Cevat (2014). “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27.1: 282

Türker, N.Elif (2013). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Stres Düzeyi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). *When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors*. *Organization Science*, 22: 621– 640.

Uzun, Yeliz (2013). *Tek Gelirli ve Çift Gelirli Ailelerde Yaşanan İş Aile Çatışmasının İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetiyle Olan İlişkisi: Zonguldak İlinde Dershaneler Örneği*, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.

Üçok Dilek ve Torun Alev(2015). “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Bir Nitel Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2.1: 28

Ülker Funda Ve Kanten Pelin (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray İibf Derigisi*, 18.25: 115

- Ünlü Yavuz, Hamedoğlu Mehmet Ali, Yaman Erkan (2015). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Sakarya University Journal Of Education*, 5.2: 142
- Ünlüsoy Dinçer, Nigar (2010). *Hemşirelerin İş Yeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları İle İş Doyumları ve İşten Ayrılma Niyeti Eğilimleri*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Vakola Maria ve Bouradas Dimitris(2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *The Emerald Research Register For This Journal Is Available At*, 27.5: 441-443
- Varol, Fatih (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Vigoda, Eran (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 57: 326 -347.
- Weisberg J. ve Kirschenbaum A. (1991). Employee turnover intentions: Implications from a national sample. *The International Journal of Human Resource Management*, 3.2: 359-375.
- Williams. Charles R ve Linda Parrack Livingstone (1994). Another Look At The Relationship Between Performance And Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 37.2: 269-298
- Yeşilaydın, G. & Bayın, G., (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.4: 103-120.

- Yaman Erkan ve Ruçlar Kayhan (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4.1: 38
- Yanık, Canan (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldırım, Belgin (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldız, Sibel (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Yılmaz, Belgin (2015). *Farklı Kuşaklarda Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Yurttagül, Zeliha (2016). *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Beyaz ve Mavi Yaka Çalışanlarda Bir Uygulama*, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yüksel, Figen Raziye(2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zafer, Elif Duygu (2014). *Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik İle İlişkisi ve Bir Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.





## EKLER

### EK 1. Anket Formu

	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ LÜTFEN SİZE EN UYGUN OLAN KISMI İŞARETLEYİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söylemiyorum.					
2	Yöneticimin 'sözde' ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3	Yöneticimin verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmak gereksizdir.					
4	Bu iş yerinde açıkça konuşulmaz.					
5	Yöneticilerim, bu iş yerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6	Yöneticimin 'en iyi ben bilirim' tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7	Bu işyerindeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir.					
8	Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
9	İşimle/mesleğimle ilgili ilkeler konusunda yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söylemiyorum.					
10	Düşüncelerimi açıkça söylemem fayda sağlamaz.					
11	Bu işyerindeki resmi yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
12	Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
13	Bu işyerinde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar.					
14	Bu işyerinde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.					
15	Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
16	Bu işyerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
17	İş yerinde gördüğüm aksaklıkları bildirmem terfi almamı engelleyebilir.					
18	Fikirlerimi açıkça söylersem, yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı cephe alabilirler.					
19	Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir.					
20	İşyerindeki problemlerini üstlere bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.					
21	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
22	Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğimi veya deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
23	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler.					
24	Problem bildirdiğimde sorun yaratan (şikayetçi) biri olarak değerlendirilirim.					
25	Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve sayıyı azaltabilir.					
26	Yöneticim işyeri ile ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.					
27	Sorun bildirirsem ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.					
28	Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.					
29	Açıkça konuşursam çevremdeki desteği kaybedebilirim.					
30	İşyerindeki aksaklıklardan veya sorunlarından bahsetmem, yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

	<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ ANKETİ</b> <b>LÜTFEN SİZE EN UYGUN OLAN KISMI</b> <b>İŞARETLEYİNİZ.</b>	<b>Tamamen</b> <b>Katılıyorum</b>	<b>Oldukça</b> <b>Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Pek Fazla</b> <b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle</b> <b>Katılmıyorum</b>
1	Mümkün olan en kısa zamanda işten ayrılmayı düşünüyorum.						
2	Her ne olursa olsun işten ayrılmakta istekliyim.						
3	İşten ayrılma konusunda isteksizim.						
4	Mümkün oldukça işten ayrılmayı düşünmüyorum.						



## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1.Cinsiyetiniz: Kadın( ) Erkek( )
- 2.Yaşınız: 18-25( ) 26-35( ) 36-45( )  
46-55( ) 56 ve üzeri ( )
- 3.Medeni Durumunuz: Evli( ) Bekâr( )
- 4.Eğitim Durumunuz: ilkokul( ) ortaokul( ) lise( )  
Üniversite( ) Yüksek lisans( )  
Doktora( )
- 5.Çalışma Pozisyonunuz: .....
- 6.Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )  
11-15 yıl ( ) 16 yıldan fazla ( )
- 7.Bu iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız? 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( )  
11-15 yıl ( ) 16 yıldan fazla ( )
- 8.Aylık Geliriniz: 1400-2000TL ( ) 2001-2500 TL ( )  
2501-3000 TL ( ) 3001-3500 TL ( )  
3500 TL ve üstü

## EK 2. Çalışanların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları

Meslek grupları	Sayı(Frekans)	Yüzde(%)
Kesimci	2	0,5
Ortacı	30	7,4
Makineci	157	38,9
Paketleme	10	2,5
Son Kontrol	7	1,7
Komple Makineci	5	1,2
Sevkiyat	2	0,5
Ütücü	11	2,7
Depo	4	1,0
Depo Hamalı	1	0,2
Üretim Makineci	1	0,2
Kesimhane Sorumlusu	1	0,2
Kaynak	8	2,0
Montaj	4	1
Teknik Ekip	1	0,2
İşçi	76	18,8
Torna	1	0,2
Elektrik	1	0,2
Muhasebe	4	1,0
Sekreter	1	0,2
Teknik Personel	1	0,2
Temizlik	2	0,5
Mühendis	1	0,2
Lazer	2	0,5
Cnc Operatörü	1	0,2
İzalasyon	1	0,2
Beden İşçisi	2	0,5
Üretim Planlama	1	0,2
Planlama	2	0,5
Çaycı	1	0,2
Terzihane	1	0,2
Döşemeci	5	1,2
Aksesuar	1	0,2
Diğer Meslekler	56	13,9
Toplam	404	100,0

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : **Mehmet Onur AKDENİZ**  
Uyruğu : **T.C.**  
Doğum Tarihi Ve Yeri : **01/04/1991 / SİVAS**  
E-Posta : **mehmed.akdeniz@hotmail.com**

### EĞİTİM

<b>Derece</b>	<b>Kurum</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2015
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2018

### İŞ TECRÜBESİ

<b>Tarih</b>	<b>Kurum</b>	<b>Görev</b>
2012-2014	T.Garanti Bankası	Müşteri Temsilcisi
2015-2015	S.M.M.M.	Muhasebe Elemanı