



T.C.

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE
ETKİSİ: KIRIKKALE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ALAN
ÇALIŞMASI**

**Yüksek Lisans Tezi
Celil CİHAN**

**Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Aylin SURAT**

**Nevşehir
Ağustos 2019**



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE
ETKİSİ: KIRIKKALE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ALAN
ÇALIŞMASI**

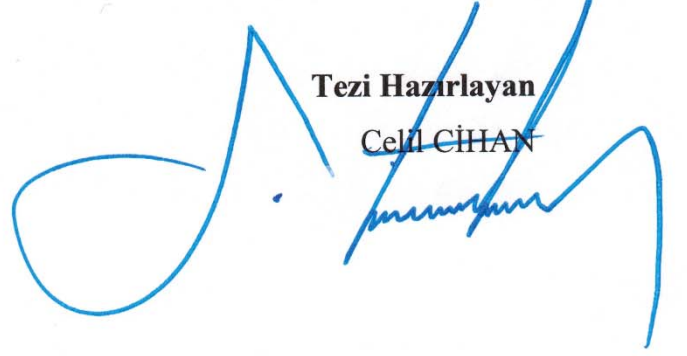
**Yüksek Lisans Tezi
Celil CİHAN**

**Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Aylin SURAT**

**Nevşehir
Ağustos 2019**

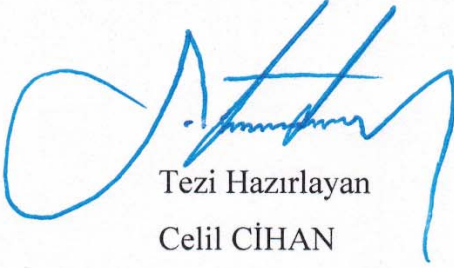
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Yapılan çalışmadaki bütün bilgiler, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

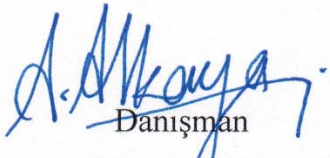

Tezi Hazırlayan
Celil CİHAN

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK


“Örgütsel İletişimin Örgütsel Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Celil CİHAN



Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Aylın SURAT



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğretim Üyesi Aylın SURAT danışmanlığında “Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

28/08/2019

JÜRİ

İMZA

Danışman Dr. Öğretim Üyesi Aylın SURAT

Üye Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye Dr. Öğretim Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 13/09/2019 tarihli ve 209-35-903 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

13/09/2019


Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Müdür

**Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi
Bölgesi Alan Çalışması**

Celil CİHAN

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana
Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2019
Danışman: Dr.Öğretim Üyesi Aylin SURAT**

ÖZET

Çalışmanın amacı, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar oluşturmaktadır (Örneklem çapı n=507). Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu örgütsel iletişim ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve demografik özellikler bölümlerini içermektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemek amacı ile çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Değişken indirgemede keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda belirlenen faktörlerden dikey-güvenli iletişim, yatay-nüfuz iletişim, güven-memnuniyet iletişimi, yatay-doğruluk iletişimi faktörlerinin kabullenici-korunma amaçlı sessizliğe anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Doğru-memnuniyet iletişimi, güven-memnuniyet iletişimi, iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu ve güven-nüfuz iletişim faktörlerinin koruma amaçlı sessizliğe anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bazı kısıtlılıkları olduğu vurgulanmıştır. Çalışma kapsamında örgütlere ve örgüt çalışanlarına hem örgütsel iletişim hem de örgütsel sessizlik ile ilgili gelecekte çalışmalarda bulunacak araştırmacılara birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İletişim, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim

**The Effect of Organizational Communication on Organizational Silence: Field
Study of Kırıkkale Organized Industrial Zone**

Celil CİHAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences M.B.A.

August, 2019

Supervisor: Dr.Öğretim Üyesi Aylin SURAT

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of organizational communication on organizational silence. The sample of the study consists of employees working in Kırıkkale Organized Industrial Zone in the year of 2019 and who agreed to participate in the study (sample size n=507). The questionnaire survey research method was used as data collection method. The questionnaire included organizational communication scale, organizational silence scale and demographic characteristics. Multivariate regression analysis was used to determine the effect of organizational communication on organizational silence. In variable reduction exploratory factor analysis was used. According to the research results it was found that organizational communication has a significant effect on organizational silence. Vertical-secure communication, horizontal-penetration communication, trust-satisfaction communication, and horizontal-accuracy communication factors which are identified as a result of exploratory factor analysis had a significant effect on acquiescence-defensive silence. Among the factors determined as a result of exploratory factor analysis, correct-satisfaction communication, trust-satisfaction communication, accuracy of channels used in communication and trust-penetration communication factors have been found to have a significant effect on protective silence. It was emphasized that the study had some limitations. Within the scope of the study, some suggestions were made to the researchers who will make future studies on both organizational communication and organizational silence.

Keywords: Organization, Communication, Organizational Silence, Organizational Communication

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Dr. Öğretim Üyesi Aylın SURAT'a, sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan arkadaşım Bilgisayar Öğretmeni Hakan ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Tez çalışmama başladığım andan itibaren her zaman yanımda olan, uzun soluklu çalışmam sürecince yardımlarını esirgemeyen, destek olan Ayşe ÖZTÜRK'e teşekkürü borç bilirim.

Hayatını ailesine ve çocuklarına adayan, maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, anneme ve babama ve desteğini sürekli gördüğüm ablama teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
KISALTMALAR VE SİMGELER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	7
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	7
1.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı	12
1.2. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	14
1.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim	15
1.2.1.1. Dikey İletişim.....	16
1.2.1.2. Yatay İletişim	17
1.2.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	18
1.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim.....	18
1.2.2.1. Dedikodu	20
1.2.2.2. Söylenti	20
1.3. Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar	21
1.3.1. Yazılı İletişim.....	21
1.3.2. Sözlü İletişim	22
1.3.3. Sözsüz İletişim	23
1.4. Örgütsel İletişimin Boyutları.....	24
1.4.1. Güven	24
1.4.2. Nüfuz.....	25
1.4.3. Etkileşim İsteği	25
1.4.4. Doğruluk	25
1.4.5. Dikey İletişim.....	25
1.4.6. Yatay İletişim.....	26

1.4.7. İletişimde Memnuniyet	26
İKİNCİ BÖLÜM	27
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	27
2.3. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Nedenler	34
2.3.3. Yönetim Sessizliği	35
2.3.2. Yönetici Sessizliği.....	38
2.3.1. Çalışan Sessizliği	40
2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	42
2.4.1. Maliyet-Fayda Analizi	43
2.4.2. Beklenti Teorisi.....	44
2.4.3. Sessizlik Sarmalı	45
2.4.4. Öz-izleme Teorisi.....	47
2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	49
2.5.1. Yönetim Eksikliği ve Yönetimsel Sorunlar	53
2.5.2. Önyargılı Davranış.....	54
2.5.3. Kültürel Normlar.....	54
2.5.4. Örgütsel Adalet	56
2.5.5. Çalışma İklimi.....	57
2.6. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	58
2.6.1. Kabullenici Sessizlik.....	59
2.6.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	59
2.6.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ	
ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN UYGULAMA.....	62
3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi	62
3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları.....	64
3.3. Çalışmanın Değişkenleri, Hipotezi ve Modeli	64
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	64
3.5. Örneklem Süreci.....	71
3.6. Anket Formunu Oluşturan Ölçekler.....	75
3.7. Ön Test ve Pilot Çalışma Uygulaması	77
3.8. Çok Değişkenli Analiz Varsayımlarının İncelemesi.....	79

3.9. Bulgular ve Yorumlar	84
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	84
3.9.2. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Yüzde Dağılımları.....	86
3.9.3. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi Bulguları.....	89
3.9.3.1. Keşfedici faktör analizi	89
3.9.3.2. Korelasyon Analizi.....	93
3.9.3.3. Çok değişkenli regresyon analizi	95
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	102
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	138



KISALTMALAR VE SİMGELER

- IG1 : Ben ve iş arkadaşlarım yöneticimizden daima güvenilir bilgi alırız.
- IG2 : Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.
- IG3 : Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.
- IG4 : Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güveniliridir.
- IG5 : Yöneticilerden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarırken rahat hissederim.
- IN1 : İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.
- IN2 : İşimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgilerin pek çoğunu alırım.
- IN3 : Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için önemli olan bilgileri daima paylaşıyoruz.
- IN4 : Diğer bölümlerdeki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güveniliridir ve işyerinin ilgilendiklerini yansıtır.
- IN5 : Bu işyerinde bilgi önemli kaynaktır.
- IE1 : Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.
- IE2 : Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.
- IE3 : Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.
- IE4 : Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonla iletişim kurmak isterim.
- ID1 : Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.
- ID2 : Yöneticilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.
- ID3 : İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.
- ID4 : İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.
- ID5 : Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.
- IDD1 : Bu işyerinde tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılır.
- IDD2 : Kurduğum iletişimin pek çoğu üst yönetimin direktiflerinden gelir.
- IDD3 : Edindiğim bilgilerin pek çoğu yönetimden gelir.
- IDD4 : Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.
- IDD5 : Üst yönetim üyeleri veya yöneticilerle düşüncelerimi direkt olarak paylaşırken rahat hissederim.
- IDY1 : Bu işyeri, bölümler arası bilgi paylaşımını daima cesaretlendirir.
- IDY2 : Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.
- IDY3 : Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen işle ilgili haberlerine güvenir.
- IDY4 : Üst yönetimle bilgi düşünce paylaşmak için doğruca yöneticime gitmeliyim.
- IM1 : İletişimin doğruluğundan memnunum.
- IM2 : İletişimin akışından memnunum.
- IM3 : İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum.
- IM4 : İletişimin güvenilirliğinden memnunum.
- IM5 : İletişim kanallarının etkinliğinden memnunum.
- IM6 : İletişimin etkileşim sıklığından memnunum.

- S1 : Çalıştığım işyerinde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.
- S2 : Çalıştığım işyerinde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.
- S3 : Çalıştığım işyerindeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.
- S4 : İşyerinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
- S5 : Beni ilgilendirmediyini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.
- S6 : Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.
- S7 : Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam.
- S8 : Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.
- S9 : İşyerinde devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.
- S10 : Çalıştığım işyerinde korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.
- S11 : Çalıştığım işyerinde içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.
- S12 : Çalıştığım işyerine ve iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.
- S13 : Çalıştığım işyerinin veya iş arkadaşlarımla sınırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.
- S14 : Çalıştığım işyerine ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.
- S15 : Çalıştığım işyerine ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.
- DFA : Doğrulayıcı faktör analizi
- YEM : Yapısal eşitlik modellemesi
- KFA : Keşfedici faktör analizi
- Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik
- Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik
- X_1 : Dikey-güvenli iletişim
- X_2 : Yatay-nüfuz iletişim
- X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi
- X_4 : Etkili-memnuniyet iletişimi
- X_5 : Güven-memnuniyet iletişimi
- X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu
- X_7 : Güven-nüfuz iletişim
- X_8 : Yatay-doğruluk iletişim

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Sessiz kalmayı seçme modeli	35
Şekil 2.2.Sessizliğin aşağı doğru sarmalı - Elizabeth Noelle-Nuemann sessizlik sarmalı teorisi	46
Şekil 2.3.Öz-izlemenin konuşmayı etkileyen ve iki bağlamda (üst yönetim açıklığı ve güven) faktörlerle etkileşim şeması	48
Şekil 2.4. Örgütsel sessizlik	50
Şekil 2.5. Örgütsel sessizliğe neden olan inamikler	52
Şekil 3.1.Araştırmanın modeli	64
Şekil 3.2. Çok değişkenli bir teknik seçme.....	69

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Sessizlik türleri.....	58
Tablo 3.1. Pilot çalışma güvenilirlik analizi.....	78
Tablo 3.2. Tanımlayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık ölçüleri.....	81
Tablo 3.3. Veride normallik dönüşümleri sonrası çarpıklık ve basıklık ölçüleri.....	83
Tablo 3.4. Katılımcıların frekans ve yüzde Dağılımları.....	85
Tablo 3.5. Örgütsel iletişim ifadeleri yüzde dağılımı.....	87
Tablo 3.6. Örgütsel sessizlik ifadeleri yüzde dağılımı.....	88
Tablo 3.7. Örgütsel iletişim ölçeği faktör analizi sonuçları.....	91
Tablo 3.8. Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi sonuçları.....	92
Tablo 3.9. Y_1 ve Y_2 bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenler arası ilişki katsayısı değerleri.....	94
Tablo 3.10. Y_1 bağımlı değişkeni ile X_1, X_2, X_5, X_8 bağımsız değişkenleri arası çoklu regresyon analizi sonuçları.....	97
Tablo 3.11. Y_2 bağımlı değişkeni ile X_3, X_5, X_6, X_7 bağımsız değişkenleri arası çoklu regresyon analizi sonuçları.....	100

GİRİŞ

Toplumlarda bireyler birbirleriyle etkileşim halinde olup sözel veya sözel olmayan iletişim içerisindedirler. İletişim, bir bireyden karşı tarafa bilgi, istek veya bir söylem aktarımını ifade etmektedir. İletişim kişiler arası ilişkileri, toplumları ve örgütleri bir arada tutan bir harç görevi görmektedir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya gelen bireyler, topluluklar ve gruplar için iletişim hayati önem taşımaktadır.

Toplumları ve örgütleri bir arada tutan ve daha kalıcı yapan unsurlardan biri iletişimdir (Ekici, 2013). Örgütü oluşturan tüm üyelerin birbirleriyle olan iletişimi örgütün işleyişini ve performansını doğrudan ve/veya dolaylı etkilemektedir. Etkin bir iletişimle örgütün tüm üyeleri arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır (Atak, 2005). Örgüt üyeleri iletişim kurarak etkileşim halinde olmakta, kendilerini ifade etme imkânı bulmakta ve örgüt faaliyetlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki dayanışma ve koordinasyon, uyum ve iyi ilişkiler iletişime bağlıdır.

Örgütler, endüstriyel toplumlarda merkezi sosyal birimlerdir, çünkü değer üretimi ve dağılımında kullanılan kıt kaynakları kontrol ederler. Örgütler servet yaratarak serveti elinde tutar, tüm üyelerine gelir ve statü kazandırır ve böylece üyelerinin daha geniş toplumlarda yaşam şanslarını ve gücünü etkiler (Pfeffer 1977). Örgütler için çalışanlar, üretimi gerçekleştiren, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşılması ve hayata geçirilmesi noktasında katkıda bulunan, bu katkılardan dolayı da bazı ihtiyaçlarını örgütten sağlayan kişiler olarak ifade edilebilir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanan gelişmeler sonucunda toplumsal değerler, örgüt ve iletişim kavramları karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanmaktadır. Bağlanılan örgütsel yapı da iletişimle ayakta durmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedir.

Çeşitli ortamlarda ve farklı insan dillerinde iletişim yetkinliği veya iletişim kalıpları geliştirip alabilmemiz için, yalnızca sözlü değil, aynı zamanda sözsüz olarak iletilen iletişim sürecini yöneten sosyal kuralların, sessizlik eyleminin farkında olmalıyız (Hymes, 1972). Sözsüz iletişim genellikle sözsüz mesajların gönderilmesi ve alınması

yoluyla iletişim süreci olarak anlaşılır. Konuşmak, iletişimin başlıca yolu olmasıyla birlikte sessizlik de birçok şey ifade edilebilir, öyle ki dil ile anlatmanın güç olduğu herhangi bir şey konuşmadan ifade edilebilir. Sessizlik sözsüz iletişimin bir yoludur ve bizler sessiz kalarak fikirlerimizi ifade ediyor veya karşımızdaki kişilere bilgi iletiyor olabiliriz veya sessiz karşı tarafın konuşmasına devam etmesini istediğimizi anlatıyor olabilir.

Genel olarak sessizlik iletişim aracı olarak kullanılabilir olmakla birlikte dünyada farklı kültürler için farklı sessizlik anlayışları söz konusudur. Konuşma esnasına çoğu Asyalı bir iki dakika sessizlik kalabiliyorken Kanada ve Amerikalılar genellikle bir saniyeden fazla süren sessizlikten rahatsızlık duymaktadır. İnsanların birbirlerinin sözünü kestiği veya aynı anda konuştuğu İtalyan ve Latin Amerikalılar gibi kültürlerde ise asla sessizlik olmamaktadır. Bir soruya cevap vermeden önce birkaç saniye duraklatmanın pek çok Asya ülkesinde kibar olduğu kabul edilirken batı ülkelerinde soru hemen cevaplanmadığında insanlar konuşmacının cevabı bilmediğini düşünebileceklerinden endişe duyuyorlar (Wong 2003). Ticari dünyada, bir iş teklifine sessiz bir tepki Amerikan, Alman, Fransız, Güney Avrupalı ve Arap yöneticiler tarafından olumsuz algılanır (Samovar vd., 2007).

Küresel ekonomi gittikçe daha rekabetçi hale gelmeye ve bilgiye dayalı olmaya devam ederken örgütler çalışanlarının örgütsel etkinliğini artırmaya yönelik çabalarda bulunmalıdır. Çalışanların yeni fikirlerle iletişim kurmaya yönelmelerini, fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmelerini, sessiz kalmayı değil konuşmayı teşvik edecek, insan sermayelerini daha etkin bir şekilde kullanan iletişim kanalları kurmaya çabalamalıdır (Dyne ve LePine, 1998). Örgütlerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, işlerinin sorunsuz yürütebilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesi örgüt içi ve örgüt dışı etkin ve sağlıklı iletişimle mümkün olabilecektir (Ekici, 2013).

Yüksek müşteri beklentileri, sürekli değişen bir dünyaya işaret eden kalite üzerine daha fazla odaklanma isteği örgütlerin eskiye kıyasla çalışanlarından daha fazlasını istemesine yol açmıştır. Örgütler, çalışanlarının gerekli kararları alabilen niteliğe sahip, düşündüğünü açıkça söyleyebilen ve sorumluluk alabilen bireyler olmalarını

talep etmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997). Bundan dolayı işletmeler, çevresel tehditlere karşın örgüt içerisinde proaktif yapıya sahip ve fikirlerini paylaşabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle çağdaş yönetim anlayışında örgütsel seslilik ve düşünce ayrılıkları yönetimi daha da güçlendirmektedir. Demokratik yönetim anlayışının olduğu örgütlerde çalışanlar sessizlikten kaçınırlar.

Fikirlerimizi ve duygularımızı paylaşma becerisi olan iletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. Sözlü ve sözsüz iletişim, insanlar arasındaki iletişimin iki yoludur. Konuşmak, iletişimin başlıca yolu olmasıyla birlikte sessiz kalınarak davranışlar, karşıt veya taraf görüşler, olumlu olumsuz düşünceleri ifade edilebilir. Bazı durumlarda, örneğin farklı dil veya kültürler arası iletişimde bireyler sessizliği sözsüz iletişimin bir yolu olarak tercih edebilir.

Genel olarak sessizlik iletişim aracı olarak kullanılabilir olmakla birlikte dünyada farklı kültürler için farklı sessizlik anlayışları söz konusudur. Sessizliğin farklı kültürler için ne anlama geldiğini bilmek başarılı iletişimin anahtarı olacaktır. Asya kültürlerinde sessizlik saygı belirtisi olarak kabul ediliyorken Amerika ve Avrupa ülkelerinde sözlü iletişim, kişiler arası iletişim durumlarındaki tepkilerin belirlenmesinde önemli rol oynar ve genellikle sessizlik iletişim eksikliği olarak kabul edilir. Türk, Japon ve Çin kültürlerinde sessizlik çoğu durumda olumlu bir tutum olarak kullanılır.

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar, tehdit ve/veya risk hissinin çalışanların özgürce konuşma isteğinin kilit bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Ashford vd. 1998). Bilim adamları örgüt liderlerinin nasıl çalışanların korkularını en aza indirmelerini ve fikirlerini, gözlemlerini ve kaygılarını iletmelerini teşvik etmeyi daha iyi anlamalarını sağlama çalışmaları yürüttüler (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizlik ev veya işyeri ile sınırlı değildir. Öğrenciler ayrıca bunu okulda yaşayabilirler. Gillan, bir Amerikan okulundaki göçmenlerin çocuğu olma konusundaki küçük düşürme duygusunu yazdı. Öğrenciler ve öğretmenler sessizliğin değerini farklı şekilde anlayabilirler. Bazı öğrenciler, özellikle utangaç olanlar dinlemeyi, düşünmeyi ve yansıtmayı, erişmelerini, organize etmelerini ve erişmelerini

sağlayan “kolaylaştırıcı bir araç” olarak kabul edebilir. Yeni malzemeyi emer. Öte yandan, öğretmenler bu sessizliği olumsuz olarak yargılayabilirler (Jaworski ve Sachdev, 1988).

Sessizlik kavramı genellikle psikolojik yönden kapanma, bireylerin güven eksikliğine işaret gibi olumsuz bir durum olarak ifade edilmektedir. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, bir takım bilişler, duygular veya niyetlerin örneğin itiraz etme ya da onaylama gibi çeşitli biliş, duygu ya da niyetleri içeren kendi iletişim biçimine sahip sesin yokluğu olarak tanımlamıştır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında sessizlik kavramı seslilik kavramının zıttı olarak literatürde yerini aldığı görülmektedir. Bundan dolayı da seslilik kavramı sessizliğin daha iyi anlaşılabilmesi için birlikte ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Hirschman (1970) sesliliği; bireyler arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan sorunlardan kaçma yerine, bireysel ya da işbirliğine dayalı olarak gerçekleşen yönetim anlayışını oluşturmak, yönetimi göreve çağırma, mevcut düzen üzerinde çeşitli değişimler yapmak amacıyla yardımda bulunma gibi her türlü yönetsel faaliyetler için yapılan girişim biçimi olarak tanımlamaktadır. Dyne ve Lepine’in yapmış olduğu çalışmasında seslilik kavramı; bireylerin buldukları durumu eleştirmek yerine, ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözüme kavuşturulmasına teşvik etmek olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel teori ile ilgili literatür, çalışanın konuşma durumu yasasıyla iki şekilde ilgilidir. Birincisi, çalışan verimliliğinin çalışan sessizliği ile eş anlamlı olmadığını göstermektedir ve çalışanların makine gibi yönetilemeyecek olduğudur. Daha ziyade, işyeri verimliliğinin tanımı, çalışanın performansını ve iş tatminini etkileyebilecek çalışan ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlardan biri de çalışanın istihdam şartları, içerik ve koşulları hakkında konuşma gereğidir (Massaro, 1987).

Bir örgütte çalışanlara verilen değer ölçülmesinde yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurması, görüş, öneri ve eleştirilerini dikkate alması belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin büyümesi ya da ilerleyebilmesi için çalışan sessizliği oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü çalışan sesliliği sayesinde örgütlerde yaratıcı fikirler,

sorunlara karşı geliştirilen çözüm önerileri gibi örgütün işleyişine olumlu katkı sunacak çeşitli durumlarla karşılaşabilmektedir (Kulualp, 2016).

Örgütlerde çalışanların bilgilerini yönetim ile paylaşımlarını sağlamak her zaman kolay bir iş değildir. Araştırmalar, olumsuz tepki alma korkusunun, birçok çalışanın çok çeşitli önemli örgütsel konularda sessiz kalmasına neden olarak yönetimle açık ve dürüst iletişim kurmalarını engellediğini göstermektedir (Dutton ve Ashford, 1993). Birçok çalışanın yönetimle açıkça ve dürüst bir şekilde iletişim kurmasını önleyerek, çok çeşitli önemli örgütsel konularda sessiz kalmalarına neden olur (Cortina ve Magley, 2003).

Türkiye'deki organize sanayi bölgelerinin sayısının her geçen gün artması ve aynı zamanda ekonomiye katkı sağlaması açısından, amaç ve hedeflerini belirlemiş çalışanların bilgilerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini korkmadan, çekinmeden, herhangi bir kaygı duymadan rahatça ifade etmeleri ile doğru orantılıdır ve buna bağlıdır. Bu nedenle organize sanayi bölgesinde bulunan örgütlerde görev yapan yöneticilerin etkinliği, sağlıklı ve etkili işleyen bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Bu sürecin çalışanların sessizlik davranışlarının önlenmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır

Bu çerçevede çalışmadan örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ve boyutlarına ne yönde ve ne ölçüde etki ettiği sorusuna yanıt aranmaktadır. Organize sanayi bölgelerinde hizmet veren örgütlerin; örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik davranışlarının incelenmesi, konuya ilişkin literatürün zenginleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmanın temel çıkış noktasını örgütlerde yönetim, çalışan ve farklı birimler arasında yaşanan iletişim sorunlarının çalışanlar üzerindeki sessizlik algısına bir etkisinin olup olmadığı sorusudur. Bu nedenle araştırmanın temel problemi örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe olan etkinin belirlenmesidir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik tez çalışması giriş, üç bölüm başlığı ve sonuç bölümünden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel iletişim konusuna yer verilmiştir. Bölümde örgütsel iletişim kavramı, önemi ve amacına öncelikle yer verilmiştir. Örgütsel iletişim

biçimleri, örgütsel iletişimde kullanılan araçlar ve örgütsel iletişimin boyutları konuları hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel iletişimin yedi boyutu olarak örgütsel iletişimin boyutları güven, nüfuz, etkileşim isteği, doğruluk, düşey iletişim, yatay iletişim, iletişimde memnuniyet çalışmanın örgütsel iletişim ölçeğini oluşturmuştur.

İkinci bölümde örgütsel sessizlik konusu ve örgütsel sessizlik kapsamında çalışan, yönetici ve yönetim sessizliği; örgütsel sessizlik teorileri; örgütsel sessizliğin nedenleri; örgütsel sessizlik türleri ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik türleri olarak kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik çalışmanın örgütsel sessizlik ölçeğini oluşturmuştur.

Üçüncü bölümde kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın amacı ve önemi, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir organize sanayi bölgesinin çalışanlarına uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilerek sonuçları yorumlanmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda bazı önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise, genel bir değerlendirme yapılarak konuya ilişkin öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon”; iletişim kurmak “Bilgi, haber vb. alışverişi yapma” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019).

İletişim alanı çalışmalarına bakıldığında insan olmanın iletişim sözcüğünün anlamlarıyla özdeşleştirildiği görülmektedir (Canar, 2012). İletişim demek insan demek, insanı anlatmaktır. İletişim, bireylerin ve toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri gerekli olan yaşamsal bir fonksiyondur. Bireyler farklı istekler doğrultusunda başkaları ile iletişim kurma isteğinde bulunabilir. Bireyler özellikle daha önceden belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek için diğer bireylerle iletişime geçebilir. Bu sayede kurulan iletişim aracılığıyla da bireyler amaçları gerçekleştirmek için fikirlerini doğrudan karşı tarafa aktarabilir (Güngör, 2011).

Bireyler varlıklarını sürdürebilmeleri, aralarındaki ilişkileri yürütebilmeleri, duyguların ve düşüncelerin sosyal hayatın bir gerekliliği olarak aktarılması gibi durumların hepsi iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Bu sayede bireyler çevrelerini etkileyebilmekte, hayatlarını idame ettirebilmekte, belirlenen hedeflere ulaşabilmekte ve her türlü gereksinimlerini rahatlıkla karşılayabilmektedir (Gökçe ve Başkan, 2012).

İnsanlık tarihinin ilk yıllarında bireyler ihtiyaçlarını karşılamak ve çevreleri ile iletişime geçebilmek için çeşitli sesler çıkartarak iletişim kurmaya çalışmıştır. İlk başlarda deneme yanılma yoluyla sesler çıkartan insanoğlu zaman içerisinde kendisini ve dilini geliştirerek konuşmayı öğrenmiştir. Daha sonrasında çevre ile olan ilişkilerin gelişmesi ve etkileşimin artması sonucunda da konuşma bilgi gelişme göstermiştir. Bireylerin sosyal bir varlık olmalarının en temel sonuçlarından biriside kendi aralarında iletişim kurma ve etkileşimde bulunma isteğinin olmasıdır. Bundan dolayı bireyler sosyalleşmek için iletişime ihtiyaç duymuştur. (Tengilimlioğlu ve Öztürk, 2011).

İletişim, toplum içerisinde bireyler arasındaki bilgi, duygu ve düşünce alışverişini ilişki kurulmasını ve toplumsal yaşamın sürekliliğini sağlayan evrensel bir olgudur. Ayrıca mesaj alan ve ileten birey için davranışsal olarak psikolojik bir olgudur. Bir defa olup biten bir olgu olmayıp, kesintisiz olarak devam eden çok yönlü bir süreçtir (Balci, 2003).

Örgüt ve iletişim kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılan iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Axley, 1984): i) Kapsayıcı yaklaşım, örgütlerin iletişimden bağımsız bir şekilde ortaya çıktığını ve iletişimin davranışı etkileyen bir araç olduğunu ifade etmektedir. ii) Sosyal inşacı yaklaşım ise örgütlerde iletişimin şeklini ve yapısını oluşturduğu varsayılmaktadır.

Sosyal bir varlık olarak ele alınan insanoğlu yaşadığı her yerde ve çalıştığı her kurumda başkaları ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki kurması doğal bir olgu olduğu kadar sosyal birer ihtiyaçtır. İletişim, farklı semboller aracılığı ile bireyler arasında duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılmasında kullanılan bir terim olarak ifade edilmektedir. İletişim, bireylerin bireysel ve toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir (MEGEP, 2012).

Kurumsal alanlarda faaliyet gösteren örgütler için örgütsel iletişim, nitelikli ve sistematik bir çalışma ortamının oluşturulmasında oldukça önemlidir. Örgüt çalışanları tarafından gerçekleşen örgütsel iletişimin iki yönlü etkisi bulunmaktadır. Bu etki durumu çalışanlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Özellikle modern örgüt yönetimi anlayışı ile daha da anlamlı hale gelen örgütsel iletişim, iletişimin sistematığı, içeriği ve işleyişi ile alakalı olan bir durumdur (MEGEP, 2012).

Bireyler ve örgüt üyeleri görevlerini yerine getirebilmek ya da örgüt içi sosyal işlevlerini yürütebilmek için birbirleriyle iletişim kurmaları gerekmektedir (Kraut vd., 1990). Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde yer alan her türlü paydaşın aralarında kurmuş oldukları iletişim ile çalışma ortamındaki uyumluluğu ifade etmektedir. Örgütsel iletişim aracılığı ile çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişi gerçekleşmekte aynı zamanda çalışma sistemi de düzenli ve planlı bir şekilde işlemektedir (Tanrıverdi vd., 2010).

Örgütsel iletişim, bireylerin çalıştığı kurumlarda resmi, sosyal birimler arasındaki bilgi akışını sağlayan ve mesajların gönderilmesinde ve alınmasında ortak amaçlar doğrultusunda kullanılan bir iletişim biçimidir. Genellikle yazılı medya (kurul bilgileri, el ilanları ve yazışmalar), teknolojik etkinlikler (bilgisayar programları, telefon sistemleri) ve konuşma etkinlikleri (röportaj yapma, yönetme ve konuşma) aracılığı ile gerçekleşmektedir. Örgütsel iletişim hem sözel hem de sözel davranışları içeren bir yapıya sahiptir (Greenbaum, 1974).

Araştırmacıların birçoğu örgütsel iletişimi geleneksel olarak işlevsel bakış açısıyla tanımlamıştır. İşlevsel bakış açısında örgütlere makine, çalışanlara da birer nesneymiş gibi bakılır. İşlevsel bakış açısına sahip bireyler süreçten ziyade gelecekte ortaya çıkan durumlara yoğunlaşarak, iletişim sürecini, davranışları ölçülen ve birbirinden etkilenen nesnelere kabul ederek, sonrasında ise çalışanların moralleri ve verimlilikleri ile ilişkilendirerek örgütlerin iş ile alakalı sonuçları ile gözlemlemektedir (Putnam vd., 1996).

Örgütsel iletişim bazı kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu sayede örgütsel iletişim örgütün hedefleri, üretimi ve yönetim sürecinin başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Bu sadece modern örgüt yönetimi anlayışı benimsenerek, örgütlenme ve insan ilişkileri ön planda tutularak, örgütün çalışanlarla birlikte ortak hareket etme ve karar mekanizmasının oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır (Demirel vd., 2011).

Örgütsel iletişim örgüt yöneticilerini ilgilendirdiği kadar çalışanları da doğrudan ilgilendirmektedir. Çünkü örgüt çalışanlarının sosyalleşmesi doğrudan örgütsel iletişimle ilgilidir. Bireylerin sosyalleşmesi sadece gündelik yaşamın bir parçası olmayıp aynı zamanda örgüt yaşantısında da olması gereken bir durumdur. Çalışma ortamında bireyler sadece işe dayalı bir birliktelikte bulunmayıp aynı zamanda belirlenen ortak hedefler doğrultusunda hareket eden bireyler olarak da algılanması gerekmektedir. Bu şekilde ortak hareket etme duygusu geliştirilen iş ortamlarında çalışanlar kendi aralarında rekabet etmek yerine birlikteliği ön plana tutmaktadır. Bu da örgütsel iletişimin ne amaçla olursa olsun doğrudan örgütün çıkarları ile alakalı olduğunu göstermektedir (Karcioğlu vd., 2009).

Örgütlerin varlığı ya da yokluğu doğrudan iletişimin etkin olması veya olmamasıyla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel iletişim, örgütlerin genel yapıları ve örgüt çalışanlarının psikolojileriyle ilgili bir kavramdır (Ölçer ve Koçer, 2015). Örgüt hedefleri, değerleri, amaçları ve işleyişi açıkça aktarıldığı etkili iletişimin olduğu örgütlerde çalışanların doğrudan iletişim kuracağı çalışma ortamı sağlanması önemlidir.

Örgütsel iletişim için bazı tanımlamalar şöyle sınıflanmıştır (Karcioğlu vd., 2009): i) Örgüt yönetimi tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya gelen çalışanların bir arada sergilemiş oldukları uyum sürecidir. ii) Hem örgüt hem de çevre için ortak hareket etme imkânı sunar. iii) Kendiliğinden ortaya çıkabileceği gibi yöneticiler tarafından yapılan zorlamalar sonucunda da ortaya çıkabilir.

Örgütsel iletişime ilişkin birçok alanda çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Araştırma kapsamında örgütsel iletişimin daha iyi anlaşılabilmesi için beş başlık altında toplanmıştır(Jablin ve Putnam, 2001):

- Liderlik: Liderlik kavramı konuşma ya da eylemde dile getirilen fikirlerin duygu ve düşüncelerin ifade edildiği iletişimsel bir süreç olarak ifade edilmektedir.
- Takım olma: Çalışanların ortak iş yapma boyutunda iletişimde bulunması
- İletişim ağı: Bilgi paylaşımının yüz yüze, yazılı, internet, elektronik ileti, basılı bülten gibi yollarla sağlanmasıdır.
- Örgüt kültürü: Örgüt yapısının iletişimi nasıl yönlendirdiğidir.
- Örgütsel öğrenme

Araştırmalar, örgüt üyelerinin fikir ve kaygılarını kapsayıcılık ve açıklık sağlayan liderlerin, yukarı doğru iletişim kurma riskini almaya teşvik eden psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratabildiklerini göstermiştir. Bununla birlikte, literatürde kapsayıcı liderliğin, astların sağladığı iletişim kalitesi üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu yönündedir (Sumanth, 2011). Ancak maalesef firmalar için çalışanların bilgilerini yönetim ile paylaşmalarını sağlamak her zaman kolay bir iş değildir. Araştırmalar, olumsuz tepki alma korkusunun(Dutton ve Ashford, 1993), birçok çalışanın çok çeşitli önemli örgütsel konularda sessiz kalmasına neden olarak

yönetimle açık ve dürüst iletişim kurmalarını önlediğini göstermektedir (Cortina ve Magley, 2003).

Örgütler, çalışanların örgütsel etkinliği artırabilecek fikirler, öneriler ve gözlemler sunmalarının değerini anladıkça, bilim adamları liderlerin kendi kurumlarında üst düzey iletişimi nasıl geliştirebileceklerini daha iyi anlamaya çalıştılar. Örgüt liderlerinin örgüt üyelerinin korkularını en aza indirmelerini ve fikirlerini, gözlemlerini ve kaygılarını iletmelerini teşvik etmeyi daha iyi anlamalarını sağlama çalışmaları yürütmesi gerekmektedir. Araştırmalar, liderlerin yukarı doğru iletişimi teşvik etmesinin en iyi yollarından birinin psikolojik olarak güvenli bir ortam geliştirmek olduğunu ortaya koymaktadır. Başkalarının eylemleri veya fikirleri, önerilen, ihtiyaç duyulan değişiklikler veya işle ilgili meseleleri ele almak için alternatif yaklaşımlar, farklı akıl yürütme nedenleri dâhil işyeri meseleleri hakkındaki görüşlerini açıkça belirtmesi olarak tanımlanmıştır (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Detert ve Burris (2007), yürüttükleri bir alan araştırması yöneticilerin çalışanların fikir ve önerilerine açık olmaları ile çalışanların konuşma sıklığı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir.

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) kapsayıcı liderliğin bireylerin yaratıcı çalışmalara katılımını öngördüğünü göstermiştir. Liderler çalışanlarla yeni fikirleri tartışmak için açık, erişilebilir ve uygun olduğunda, kişiler seslerini çıkarmanın, konuşmanın, yeni ve kullanışlı çözümler bulmanın psikolojik olarak güvenli olduğunu düşündükleri bir sosyal durum geliştirir.

Liderin kapsayıcı ve başkalarının fikirlerine açık olması, örgütte psikolojik olarak güvenli ortamın oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu da, örgüt üyelerinin şimdiki durumunu zorlaştırabilecekleri bir şekilde iletişim kurma riskini almalarına yardımcı olur. Yine de, son derece kapsayıcı liderlerin olumlu etkilerine rağmen, astların sağladığı fikir ve öneri miktarını arttırma konusunda görünüşte, bu tür liderlerin takipçilerinden daha iyi fikirler alıp almadıklarına dair sorular devam etmektedir (Sumanth, 2011).

Örgüt içerisinde iletişim sisteminin faydalı ve yararlı bir şekilde kullanılması işletmeye oldukça katkı sağlayan yanları da bulunmaktadır. Örgütsel sistemin iyi bir şekilde varlığını sürdürdüğü işletmelerde, çalışanların moralleri yükselir ve motivasyonları artar. Üst yönetim tarafından tam ve doğru bir şekilde bilgilendirildikleri için kaliteli üretim ortaya çıkar. İşler zamanında ya da daha erken biter ve böylelikle zamandan tasarruf sağlanır. Geri bildirim mekanizması daha çabuk işleyeceği için hata oranlarında azalmalar görülür (Mısırlı, 2011).

Örgütlerin yaşadığı değişimler ve organizasyon yapısının farklılaşması zaman içerisinde örgütlerin işleyişleri açısından iletişimi giderek önemli hale getirmiştir. Bu değişikliklerin bazıları aşağıda belirtilmiştir (Baker, 2002):

- İşlerin daha karmaşık yapıya sahip olmasıyla birlikte, çalışanlar arasındaki koordinasyon ve etkileşimin artması,
- İş hızının artması,
- Çalışanların daha geniş alanlarda çalışmaya başlaması,
- Eş zamanlı iş süreçlerinin yaygınlaşması,
- Kurumların arasındaki rekabette avantajlı olmak için bilgi ve yeniliklerin önemli konuma gelmesi,
- İletişim teknolojilerinin ve bilgi ağlarının örgütlerin kurum yapıları ve stratejileri için giderek daha önemli hale gelmesi,

İletişim bu değişim sürecinde sadece örgütler için değil, aynı zamanda etkili iletişim ve modern örgüt yapısını için gerekli olabilmektedir.

1.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgütler bireylerin bir araya gelmesi sonucunda ortak hedefler doğrultusunda var olur ve yaşamını sürdürür. İletişim olmadan bir örgütün ayakta kalması, varlığını sürdürmesi ve belirlediği amaçlara ulaşması da oldukça zordur. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütün tüm birimlerini kapsayan ve tüm birimleri birbirine bağlayan iletişim yapısına ihtiyaç vardır(Aşan, 2001).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin yaşanmasıyla birlikte örgütler, etkili iletişim kanallarını kullanarak örgüt çalışanlarının duygularını güçlendirmeyi, iş ortamında çıkan uyumsuzlukların çözüme kavuşturulmasını ve yönetim tarafından çalışanlar üzerinde oluşturulan baskıyı azaltmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda da çalışan motivasyonunda artış, iş verimliliğinin yükselmesi, işbirlikçi çalışma stratejilerinin gelişmesi umulmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde bilgi akışının sağlıklı ve etkin bir şekilde sağlanmasıyla herhangi bir değişim sürecinde çevreye olan uyum süreci de kolaylaşacaktır. Örgütsel iletişimin kısa vadede değil uzun vadede etkisi gözlemlendiğinden, örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde etkin rol oynadığı bilinmelidir (Şimşek, 2011).

İletişim, örgütün tüm üyelerinin önerilerini, görüşlerini ifade edebilmesi ve hayata geçirebilmesinde, örgütün üyeleri arası ilişkilerde, birlikte iş yapabilmesinde, iş akışının yürütülmesinde ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesinde oldukça önemlidir. Örgütsel iletişimin amacı örgütün tüm üyeleri arasında bilgi akışının sağlanması, bireyler arası ortak bağlantı kurulması, iş birliği sağlama durumu veya düzenidir (Vural, 2012).

Örgüt içinde yönetim açısından iletişimin temel amacı çalışanlara alınan kararların aktarılması, benimsenmesinin sağlanması ve hayata geçirebilmesinde yardımcı olunması; çalışanların öğrenmek isteyecekleri, işlerine yarayacak bilgilerin zamanında aktarılması ve çalışanların kendilerini doğru şekilde ifade etme ve örtülü mesajlar vermek yerine açık ve net olmalarına imkân sağlanması olmalıdır. İyi bir iletişim ortamı sağlanmasıyla öneri, fikir ve eleştirilerini açıkça ifade edebilen, bilgilendirilen, katılım sağlayabilen çalışanlarda memnuniyet ve örgüt faydası açısından çalışan bağlılığı oluşturulabilir (Gürüz ve Gürel, 2006). Örgütsel iletişim sayesinde örgütler amaçlarına ulaşmayı ve örgüt bütünlüğünün korunmasını hedeflemektedir.

Çalışan açısından iletişimin amacı örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan iş ve eylemlerde, karşılaşılan sorunların giderilmesinde örgüt yönetimine durumlar hakkında bilgi aktarılması, çalışma ortamında kararlara katılım sağlanması, kendini ifade edebilmesi, çalışanların birbirleriyle etkileşim halinde olması ve çalışanların birlikte yapmaları gereken işlerde daha verimli olmasıdır (Ural, 2001).

1.2. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütsel iletişim biçimleri literatürde genel olarak ikiye ayrılmıştır. Bunlar, biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim türleridir. Biçimsel iletişim, örgüt çalışanlarının resmi iletişim kaynakları kullanılarak bilgilendirilmesini ifade ederken, biçimsel olmayan iletişim ise biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı zamanlarda örgütlerin amaçlarını yerine getirmek için kullanılan destekleyici iletişim türünü ifade etmektedir (Greenberg, 2002).

Örgütlerin yapıları itibari ile yatay ya da dikey olarak çalışanlar arasında haberleşme imkânı sunan biçimsel iletişim, örgüt çalışanları ile yönetim arasındaki bilgi akışının resmi kanallar aracılığı ile gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Yönetim kademesinden daha alt kademelere doğru gerçekleşen iletişim genellikle iş ile ilgili konularda bilgi verilmesine, örgüt içi genel bilgilendirmelerin gerçekleşmesine, yönetim tarafından gerçekleşen uygulamaların aktarılmasına, örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarının aktarılmasında ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasında çok büyük etkiye sahiptir. Aynı zamanda biçimsel iletişim, üretkenliği artırma, işe olan ilgiyi geliştirme ve çalışanlar arasındaki çatışmaları da engellediği bilinmektedir (Özarallı ve Torun, 2011).

Örgüt çalışanları tarafından kurulan yakın ilişkiler sonucunda ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişimde örgüt pozisyonlarından farklı olarak gelişerek genellikle iş ile ilgisi olmayan konular hakkındaki bilgi akışında kullanılan iletişim tipi olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim türü sayesinde örgüt çalışanları kendileriyle ilgisi olan her türlü bilgiye erişme imkânı bulabilmektedir. Ayrıca biçimsel iletişim ile elde edilemeyecek türde olan bilgilerin erişimi de biçimsel olmayan iletişim tipi ile mümkündür. Bu tip iletişim türü sayesinde örgütlerde iletişimde esneklik kazanmıştır. Çünkü hiyerarşik düzene bağlı kalmadan gerçekleştiği için herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Bu esneklik aynı zamanda örgüt içerisinde dedikodu ve söylentilerinde ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011).

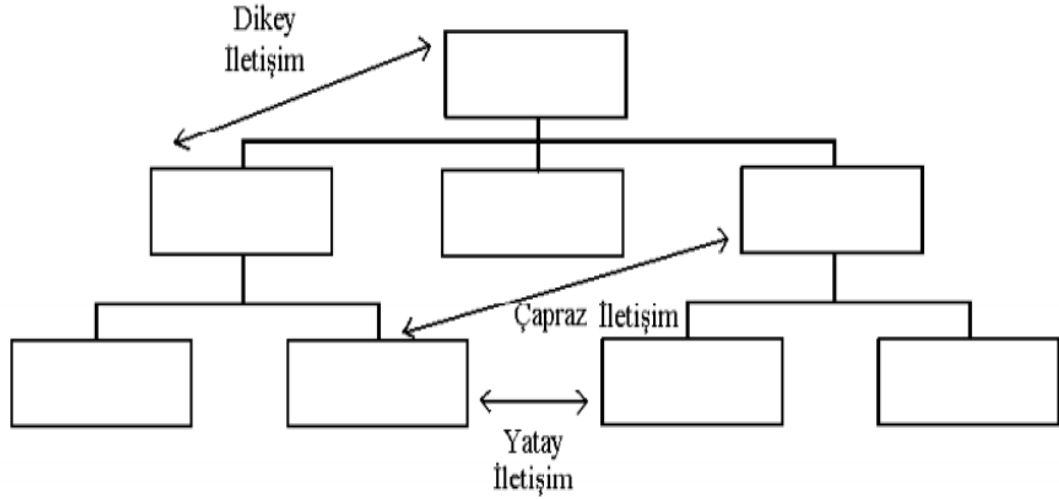
1.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim

Biçimsel iletişim, örgüt içerisinde yürütülen iletişim biçimini ifade eden bütün iletişimi içermektedir. Örgüt içerisindeki resmi iletişimi kapsamaktadır (Manohar, 2008).

Biçimsel iletişim örgüt içerisinde görev yapan birimler arasındaki ilişkileri düzenlemek ve koordine etmek amacıyla kullanılmaktadır. Örgüt yönetimi her birimin kendi arasında görev ve sorumlulukları paylaşmasını gerekli yerlerde de sorumlulukları üstlenmesini farklı birimlerden isteyebilmektedir. Bu durumda konu ile bilgisi olmayan birimler kendi aralarında iletişime geçerek bilgi aktarımında bulunabilir. Farklı görev sorumlulukları bulunan birimler arasında bilginin doğru ve hızlı bir şekilde yayılabilmesi için örgütler biçimsel iletişimin kanalları olan yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarından duruma en uygun olanı seçerek kullanabilir (Demiray, 2007).

Biçimsel iletişim ile birlikte resmi görevlerin ve hedeflerin yerine getirilmesi için örgüt talebi doğrultusunda resmi iletişim kanalları kullanılabilir. Biçimsel iletişim kanallarında bilgi akışı üç yönlü gerçekleşmektedir. Bunlar, yatay iletişim, dikey iletişim ve çapraz iletişim (Cook ve Hunsaker, 1996).

Biçimsel iletişim aracılığı ile örgüt içerisinde bilgi akışının resmi kanallar aracılığıyla gerçekleşmesi sonucunda aktarılan bilgi doğru bilgi olma özelliğine de sahiptir. Bu haberleşme araçları ile bilgiler eksiksiz ve doğru bir şekilde farklı görev yapan birimler arasında aktarılabilir. Bu şekilde gerçekleşen bilgi alışverişi sonucunda belirlenen hedefe doğru gerçekleşen bilgi akışının yalan yanlış bir şekilde aktarılmasının önüne geçerek bilgidен kaynaklı olumsuzluklarda engellenebilecektir. Olumsuzlukların olmadığı bir çalışma ortamında çalışan verimliliği ve iş verimliliği de doğru orantılı olarak gelişecektir. Örgüte olan bağlılıkta dolaylı yoldan gelişerek marka imajı da desteklenmiş olacaktır (Demiray, 2007).



Şekil 1.1. Biçimsel iletişim kanalları (Karatepe, 2005: 20-21)

Karatepe (2005) yaptığı çalışmada örgüt yönetiminin biçimsel iletişim kanallarını kullanırken uyguladıkları kuralları şu şekilde ifade etmiştir:

- Sürekli olarak rapor sunma zorunluluğunun olması sonucunda çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetleri günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak sunma sorumluluğu yükleyebilmektedir.
- Gerçekleşecek olan iletişim şekli ve kapsamı belirtilmektedir.
- Örgüt yönetimi çoğu zaman hangi birimin ve hangi kişinin iletişim sürecine dâhil edileceğini belirtmektedir.
- Örgüt dışından gelen bilgi ve yazıların kimlere teslim edileceğini belirlemek amacıyla bu iş ile alakalı birimler kurulabilmektedir.

1.2.1.1. Dikey İletişim

Örgüt içerisinde hiyerarşik olarak konumlandırılan çalışanlar arasındaki iletişimi içermektedir. Dikey iletişim aşağı ve yukarı doğru gerçekleşen iletişim akışlarını kapsamaktadır (Baker, 2002)

Yukardan aşağı iletişim kanalları genellikle yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerin belirtilmesinde, iş talimatlarının ve politikaların aktarılmasında, iş ile ilgili prosedürlerin ve uygulamalar hakkında bilgi vermek için, çalışanlara iş hakkında geri

bildirim sağlamak ve sorunların belirtilmesi amacıyla çalışanları sosyalleştirmek için kullanılmaktadır. İletişim aksaklıklarının yaşanması genellikle talimatların zayıf ve yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkar. Çalışanlar tarafından talimatların %90'ı uygulansa dahi yöneticiler bunları tekrar tekrar doğrulaması gerekir. Yukarıdan aşağı doğru iletişim birçok şekilde olabilir: konuşmalar, tartışmalar, mutabakatlar, şirket haber bültenleri, ilan panoları ve politika kılavuzları örnek verilebilir (Cook ve Hunsaker, 1996).

Dikey iletişim tanımlanacak olursa örgüt yöneticilerinden örgütün alt kademelerine doğru gerçekleşen iletişim biçimi olarak tanımlanabilir. Dikey iletişim çift yönlü olarak gerçekleşebilmektedir. Yöneticilerden alt kademelere doğru olabileceği gibi alt kademelerden yöneticilere doğru da gerçekleşebilir. Bu iletişim biçimi örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar herkesi kapsamaktadır. Dikey iletişim iki farklı kanal ile gerçekleşebilmektedir. Bunlar; yukardan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim kanallarıdır (Karatepe, 2005).

Örgüt yöneticileri, örgütlerin ortak hedefleri doğrultusunda almış oldukları kararları yukardan aşağı doğru iletişim kanallarını kullanarak alt kademede çalışan diğer örgüt üyeleriyle paylaşabilir. Astlarında verilen bu emir ve kararlara ilişkin duygu ve düşüncelerini aktarmaları için aşağıdan yukarı doğru iletişim kanallarını kullanarak üst yönetim ile fikirlerini paylaşabilirler. Aşağı doğru iletişim kanalları olarak farklı haberleşme araçları kullanılabilir. Bunlar; mektup, el ilanı, e-mail, ilan panosu ve aracı bir eleman olabilir. Bu şekilde gerçekleşen bilgi akışı sonucunda astlar gereken emirlere uyarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket ederler (Şimşek, 2011).

Kısacası dikey iletişim örgütlerde hiyerarşik bir düzen içerisinde bir seviyeden diğer seviyeye akan iletişimi temsil etmektedir. Eğer iletişim akışı üst kademelerden alt kademelere doğru gerçekleşiyor ise bu aşağıya doğru iletişim, tam tersi şekilde gerçekleşiyor ise yukarı doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır (Robbins, 2002).

1.2.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgüt içerisinde yer alan çalışma grupları ve bölümler arasında gerçekleşen iletişim akışını ifade etmektedir. Andrews ve Herschel (1996) yatay

iletişimi örgüt içerisinde yönü belirlidir ve aynı seviyede bulunan bireyler arasındaki mesajları içermektedir.

Örgütlerin yapılar itibari ile belirli bir hiyerarşik düzene sahip olması ya da aynı düzeyde bulunan yöneticilerin birbirleri ile işlevsellik açısından benzerlik göstermesi durumunda, ortaya çıkan olumsuzlukların çözüme kavuşturulmasında, birimler arasında eşgüdümün sağlanmasında ve örgütsel işlerin hızlanmasında kullanılan iletişim türüne yatay iletişim denir. Yatay iletişim sayesinde örgüt içerisinde ortaya çıkan bazı sorunlar üst yönetime bildirilmeden doğrudan çözüme kavuşturulabilir. Özellikle bu problemlerde resmi iletişim kanalları kullanılarak zaman kaybının engellenmesi ve anında çözüm üretilmesi gibi çeşitli nedenlerden dolayı örgütlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Şimşek, 2002).

1.2.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Örgüt çalışanları sadece kendi bağlı buldukları birim içerisinde yer alan iş arkadaşları ile iletişim kurmaya bilir. Aynı zamanda farklı birimlerle resmi kanallar kullanılarak gerçekleşmesi beklenen iletişime çapraz iletişim denilmektedir. Çapraz iletişimi bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse, insan kaynaklarında görev yapan bir kişinin, farklı bir birimde görev yapan başka bir kişi hakkında çeşitli bilgilere erişmek istediğinde çalışanın bağlı bulunduğu birimden sorumlu olan yöneticilerle iletişime geçerek bilgi alışverişinde bulunması çapraz iletişim ile açıklanabilmektedir. Aynı zamanda çapraz iletişim diyagonal iletişim olarak da ifade edilebilmektedir (Akgemici ve Çelik, 2001).

1.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını belirleyen faktörlerden biriside, bireyler arasında işin doğası sonucunda ortaya çıkan ilişkilerden kaynaklanan biçimsel olmayan iletişimidir. Biçimsel olmayan iletişim aynı zamanda doğal iletişim olarak da ifade edilmektedir ve çalışanlar arasındaki davranışları düzenlemede etkin rol oynamaktadır. Biçimsel olmayan iletişim türleri kendiliğinden ortaya çıkan ve hiçbir otoriteye bağlı kalmadan gerçekleşmektedir. Bu iletişim türü çalışanlar arasında

güvene dayalı olarak oryaca çıkan ve üst kademelerin bilgisi olmadan gerçekleşen örgüt ile alakalı bilgilerin paylaşımında kullanılmaktadır (Karatepe, 2005).

Biçimsel olmayan iletişim genel olarak resmi olan kuralları ve hiyerarşileri ve etkinlikleri ortadan kaldırdıktan sonra örgüt içerisinde kendiliğinden gerçekleşen, çalışanlar arası etkileşime dayanan ve zengin içeriğe sahip olunan bir iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim; örgüt içerisinde oluşan sosyal gruplar, küçük klikler ve gayri resmi iletişim bileşenlerinden meydana gelmektedir (Kraut vd., 1990).

Kendiliğinden ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanalları genellikle dedikodu ve söylenti olarak ifade edilmektedir. Biçimsel iletişim kanallarına göre yayılma ve insanları etkileme gücü dedikodu ve söylenti de daha fazladır. Örgüt çalışanlarının örgüt ile alakalı bilgilerin büyük bir çoğunluğunu biçimsel olmayan iletişim kanalları sayesinde öğrenirler (Atak, 2005). Biçimsel olmayan iletişim kanallarının bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar; bilginin etkin ve hızlı bir şekilde yayılması, zamandan tasarruf ve katı kuralardan kurtulmak olarak söylenebilir. Bu avantajların yanı sıra olumsuz bazı durumları da bulunabilmektedir.

Hayatın bir gerekliliğinin sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim her örgütte görülen ve üzerinde dikkatle durulması gereken konular arasında yer almaktadır. İşin doğası sonucunda ortaya çıkan bu iletişim kanallarını yok saymak ya da ortadan kaldırmaya çalışmak, işlevselliğini önemsememek ve etkinliğini görmezden gelmek örgütler için çokta kolay değildir. Bundan dolayı örgüt yönetimi biçimsel olmayan iletişim kanallarını varlığını kabullenerek, bu durumu örgütün lehine nasıl çevrilebilir onun üzerine yoğunlaşması gerekir.

Örgüt içerisinde çalışanlar biçimsel olmayan iletişim kanallarını kullanarak yöneticileri bilgilendirmemektedir. Fakat bu durumdan kaynaklı yönetimde bazı etkiler ortaya çıkabilmektedir. Bu iletişim biçimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalar gösteriyor ki biçimsel olmayan iletişim kanalları çalışanların verimliliğini artırmak için gerekli ve organizasyona olumlu etkisi olan bir durum olduğu belirtilmiştir (Clampitt ve Downs, 1993).

1.2.2.1. Dedikodu

Dedikodu kavram olarak birçok tanımı içerisinde barındırmaktadır. Genel olarak dedikodu, herhangi bir kişiyi çekiştirme, kınama amacı ile yapılan konuşma, gıybet ya da herhangi bir grubun yüzüne değil de haberi olmadan arkasından konuşmak olarak tanımlanmaktadır. Dedikoduların örgüt için olumlu ya da olumsuz birçok etkisi bulunabilmektedir (Solmaz, 2007).

Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından dedikodu doğru amaçlar için kullanılabilirse oldukça faydalı bir iletişim kanalı olarak gelişme gösterebilir. Başkaları hakkında yapılan mizah amaçlı konuşmalar aynı zamanda örgüt çalışanlarını motive ederek çalışanların iş hayatını renklendirebilir. Bu durum doğrultusunda dedikoduyu yıkıcı özellikleri ile değil de faydalı işler için kullanmak gerektiği çalışanlara uygun bir dil ile anlatılabilir. Örgüt çalışanlarının örgüt ile alakalı konuları genellikle bu iletişim kanalı kullanarak dile getirmektedir. Bu şekilde gerçekleşen düşünce biçimi sonucunda çalışanlarda örgüte bağlılık ve aidiyet duygusu da paralel olarak gelişme gösterebilir (Selçuklu, 2005).

Olumsuz konuşmalar sonucunda örgütsel bağlılığı olumsuz yönde de etkileyebilen dedikodu, bireylerin eleştirildiği ve çekiştirildiği ortamlarda görülmektedir. Dedikodu aynı zamanda örgüt içerisinde sosyal ihtiyaçlardan kaynaklı olarak da ortaya çıkabilir. Bu şekilde geliştirilen ilişkiler sonucunda çalışanlar arasında güçlü birliktelikler ve dayanışmalar görülebilir (Solmaz, 2007). Bir örgütte çalışanlar sıklıkla dedikodu aracılığı ile örgüt ile alakalı konuları konuşuyor ise o örgütün resmi iletişim kanallarında ciddi sıkıntıların olduğu rahatlıkla söylenebilir.

1.2.2.2. Söylenti

Söylenti sözcüğü TDK tarafından; ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik ibaresi içermeyen ya da rivayet olarak aktarılan bilgi olarak tanımlamıştır. Söylenti kavramı ilk olarak 2. Dünya savaşı döneminde ABD'li araştırmacılar tarafından ortaya çıkartılmış ve savaş döneminde özellikle halk ile askerler arasında olumsuz durumların yaşanmasına neden olmuştur. Söylenti üzerine yapılan araştırmalar halk ile ordu arasında bazı tartışmaların yaşanmasına da neden olmuştur. Bunun sonucunda söylenti için kaynağı

belli olmayan ve doğaçlama olarak ortaya çıkan asılsız haberler olarak ifade edilmiştir. Söylenti ve dedikodu kavramları birbirleri ile yakından ilişkili olduğu için bu iki kavram sürekli karıştırılmakta ve birbiri yerine kullanılabilir (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010).

1.3. Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar

Örgütlerde örgütsel iletişim kadar önemli olan bir diğer durumda iletişimde kullanılan araçlardır. İletişim amaçlı kullanılacak olan bu araçların seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Araç ve gereç seçiminde dikkat edilmesi gereken ölçütler, örgütün amaçları, hedefleri, örgütün yapısı ve kültürüne uygunluğu olarak ifade edilebilir (Yorulmaz vd., 2011).

Örgüt yönetimi için önceden belirlenen amaçlara ulaşmak oldukça önemlidir. Amaçlara doğru bir şekilde ulaşabilmek içinde örgütsel iletişime dikkat edilmesi gerekir. Örgüt içerisinde kurulan ilişkilerin doğru ve sistematik bir şekilde olması kadar bu ilişkilerin hangi kaynaklar kullanılarak gerçekleştiği de örgüt için oldukça önemli konular arasında yer almaktadır. Örgüt yönetimi örgüt içerisinde kullanacağı iletişim kanalını seçerken gruplar arasındaki ilişkilere ve çalışma ortamına dikkat ederek belirlemesi gerekir. Örgüt tarafından tercih edilen iletişim kanalları çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleyici ve motive edici özelliklere sahip olması, iletişimin daha güçlü olmasına etki etmektedir.

Örgütlerde çalışanların aralarında iletişim kurmak için kullandıkları iletişim biçimleri sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Tutar, 2003).

1.3.1. Yazılı İletişim

Örgütler tarafından en sıklıkla kullanılan iletişim araçlarını başında yazılı iletişim araçları gelmektedir. Yazılı iletişim araçlarının kullanılmasında etkili olan bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar; yazılan bilginin doğruluğu kanıtlanabilir olması, yanlış anlaşılmasının önüne geçebilir nitelikte olması, mesajı gönderen kaynak ve alıcıların mesajı saklama imkânının bulunması gibi nedenlerden dolayı yazılı iletişim kanalları örgütler açısından en çok tercih edilen iletişim aracı olmaktadır. Örgütler için

yazılı kaynakların resmi belge niteliği taşıması yazılı araçların kullanılmasının önemini de giderek artırmaktadır (Tutar, 2003).

Örgütler için yazılı iletişimin avantaj ve bazı dezavantajları bulunabilmektedir. Yazılı iletişim araçları için en önemli sayılan dezavantaj; iletişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi olan geri bildirim, yazılı iletişimde yazma işleminin yavaş ve zaman almasından dolayı diğer iletişim araçlarına nazaran daha yavaş gerçekleşebilmesidir. Aynı zamanda örgütler yaptıkları işleri genellikle yazılı iletişim araçlarını kullanarak gerçekleştiriyor ise öncelikli olarak yazılan mesajların başka kişiler tarafından okunduktan sonra ilgili kişilere gönderilmesi oldukça önemlidir. Çünkü üzerinden geçilmeyen mesaj bazen yanlış anlaşılmanın yaşanmasına neden olabilmektedir. Fakat yazılı iletişim ile birlikte birimlerin rahatlıkla denetlenebilmesi, yazım işleminin kolay olması, kalıcı ve resmi niteliğe sahip olması gibi durumlarda yazılı iletişim araçlarının üst özellikleri arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

1.3.2. Sözlü İletişim

Bireyler arasında en çok kullanılan ve sürekliliği olan iletişim araçlarının başında sözlü iletişim gelmektedir. İnsan ilişkilerinde en çok tercih edilen ve iletişim için oldukça konuma sahip olan sözlü iletişim, dilde yer alan çok sayıda sembol ve işaretin kullanılması aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Sembol ve işaretler dil ile birlikte bir karşılık bularak anlatılmak istenen mesajların bir düzen halinde aktarılması olarak da ifade edilebilir. Sözlü iletişimde kullanılan ifadeler şablonlar halinde düzenlenmektedir. Gündelik hayatta bireylerin anlaşmak için kullandıkları, konuşmalar, gruplar arasında yapılan tartışmalar, dedikodu ve söylentiler sözlü iletişime örnek olarak gösterilebilir. Sözlü iletişimin en büyük avantajı aktarılmak istenen mesajın zaman kaybetmeden doğrudan ilgili kişiye aktarılması olarak söylenirken, alıcı tarafından doğru bir şekilde anlaşılmaması ve resmi bir niteliğinin de olmaması sözlü iletişimin sakıncalı kısmını oluşturmaktadır (Tutar, 2003).

Kısacası sözlü iletişim dil ile gerçekleştirilen, kişiler arasında bilginin iletilmesinde kullanılan bir iletişim aracıdır (Allen ve Meyer, 2008).

1.3.3. Sözsüz İletişim

Sözlü ve yazılı iletişim bireylerin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa aktarırken yetersiz kalabilir. İşte bu durumlarda bireyler ilişkilerini güçlendirmek adına sözsüz iletişim araçlarından faydalanabilir. İletişimde en büyük unsur dil olarak söylenebilir. Fakat gönderilmek istenen mesajın anlamlandırılmasında ve yorumlanmasında özellikle iletişime katkı sağlayan ve farklı unsurları içerisinde barındıran bazı yardımcı araçlarında olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bahsi geçen yardımcı faktörler beden dili ya da sözsüz iletişim olarak da ifade edilebilir (Mısırlı, 2011).

Beden dili sayesinde alıcı konumunda olan dinleyiciler kendilerine anlatılan herhangi bir olayın doğru ya da yalan olduğunu kaynağın kullandığı jest ve mimiklerden anlayabilir. Ayrıca bazı onay gerektiren durumlarda ya da konuşmanın bölünmemesi için bireylerin kafalarını sallayarak tepkilerde bulunması konuyu anladığını ya da onayladığı gösteren sözsüz iletişim teknikleri içerisinde yer almaktadır. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere bireyler bazı durumlarda konuşmadan da anlaşılabilir. Sözsüz iletişim için bir yapılandırma söz konusu değildir. Bazen jest ve mimikler, bazen giyinmiş olan kıyafetler bazen de anlamlı olmayan ses öğeleri sözsüz iletişim kapsamında değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Sözsüz iletişim, sözlü ve yazılı olmayan iletişim süreçlerinin hepsini içerisine alan geniş bir kapsamı temsil etmektedir. Bazı durumlarda sözlü iletişimden daha etkili olduğu görülmektedir. Sözsüz iletişim beden dili ve yüz ifadelerinden oluşabileceği gibi ofis dizaynı gibi çevresel nesnelere ve objelerden de oluşabilir. Sözsüz iletişim içinde yaşadığımız ve çalıştığımız örgüte dair bazen bizlere ciddi bilgiler verebilmektedir. Bu da örgütün kurum kültürü ile ilişkilidir (Saldamlı, 2009).

Sözsüz iletişim, mesajlar, görüntüler, eylemler ve kullanılan davranışları içermektedir. Bu tarz iletişim örgütlerde bazen resimler, tablolar, grafikler ve videolardan oluşabilmektedir. Sözsüz iletişimde en aktif yapı çalışanların beden dilini kullanmasıdır. Beden dilinin içerisinde aynı zamanda göz teması, hareketler, yüz ifadeleri, duruş ve görünüm de yer almaktadır. Bireyler arasındaki etkili iletişim

öncelikli olarak bireylerin karşılıklı göz teması kurmasıyla başlar. Sözsüz iletişimde davranışlar doğaldır ve iyi bir şekilde zamanlandırılmalıdır (Allen, 1988).

1.4. Örgütsel İletişimin Boyutları

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya kaynak oluşturan, iletişimin gerek bireyin hayatında gerekse örgütsel yapıdaki önemini ve etkililiğini ifade etmek amacıyla örgütsel iletişimin boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Paul M. Muchinsky (1977) örgütsel iletişimi, örgütsel iklim, iş memnuniyeti ile ilişkisi olan ve örgütlerde yüksek düzey ilişkilerin yansıtılmasında ve iş tatmini için karakteristik özellikler sağlayan 7 boyutunun olduğunu ifade etmiştir.

1. Güven,
2. Nüfuz,
3. Etkileşim isteği,
4. Doğruluk,
5. Düşey iletişim,
6. Yatay iletişim,
7. İletişimde memnuniyet

1.4.1. Güven

Örgütsel iletişimde güven, örgütlerde pozitif ilişkilerin kurulması hem çalışanlar hem de yönetim açısından oldukça önemlidir. Fakat ne kadar önemli olursa olsun bireyler olumlu, sağlıklı ve sağlam ilişkiler için çok fazla zaman ayırmaz ya da önemsemez. Olumlu ve sağlıklı ilişkilerin olmadığı yerlerde doğru bir iletişimden de bahsedemeyiz. Hem sağlıklı bir ilişki de hem de başarılı bir iletişimde öncelikli olması gereken karşılıklı güven duygusudur. Bireyler bu noktada hayatlarında neler olduğundan ziyade nelerin iyi gittiği ile ilgilenmesi gerekmektedir. Ayrıca doğru ve sağlam ilişkiler içinde öncelikli olarak insana güven vermeli ve güven duymalıdır. Böyle bir ortamın olduğu çalışma ortamlarında bireyler kendilerini daha rahat ifade eder ve sağlık bir iletişim kurabilirler (Çelik, 2007). İletişimde güven oluşturmak için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar: karşımızdaki kişi ile iletişime geçtiğimizde tepkisiz kalmamalı, konuşurken karşımızdakilerin anlayıp anlamadıklarını zaman

zaman sınamak, herhangi bir konuda bilgi aktarımında bulunurken konuya ilişkin uygun sorular sorarak ek bilgilerle konuyu pekiştirmek ve bulguları ifade ederken doğru şekilde ifade etmek iletişimde güven oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

1.4.2. Nüfuz

Örgütsel iletişimde nüfuz, çalışanların karakteristik özellikleri doğrultusunda iş yükünün algılanan çöküntü miktarlarını ölçmektedir. Eğer ölçülen miktarda yüksek puanlar elde ediliyorsa yönetimin çalışanlar üzerindeki yüksek kontrol derecelerini ifade etmektedir. Nüfuz örgütlerde iletişim düzenin karakteri olarak tanımlanmaktadır. Bu özellik doğrultusunda örgüt çalışanları nezdinde eylemlerinin yönetildiği kabulü oluşmaktadır (Sumardi, 2015).

1.4.3. Etkileşim İsteği

Örgütsel iletişimde etkileşim isteği, çalışanların örgüt içerisindeki etkileşimin kavramsallaştırılmasını ifade etmektedir. Örneğin, ast-üst, çalışanlar ve müşteriler, çalışanlar ve iş arkadaşları, müşteriler ve diğer müşteriler şeklindedir (Yavetz ve Rafaeli, 2003). Fakat etkileşim arzusu örgütlerde yüz yüze etkileşim, yazılı, elektronik ve sesli iletişim aracılığı ile gerçekleşmektedir.

1.4.4. Doğruluk

Örgütsel iletişimde doğruluk, örgütsel iletişim ikliminin en önemli belirleyicilerinden birisi olan doğruluk, çalışanlar arasında iletilen bilgilerin doğruluğunun örgüt içerisinde değişmesi ve kontrol edilmesinin uygunluğunu ifade etmektedir (Holbrook, 2012).

1.4.5. Dikey İletişim

Örgütlerde dikey iletişim, bu iletişim boyutu örgütlerde üstlerden astlara doğru gerçekleşen iletişimi temsil etmektedir. Bu tarz iletişim ile birlikte yöneticiler, çalışanlara iş talimatları vermek amacıyla, örgüt politikalarını ve prosedürlerini açıklamak ve örgütte yapılan işlerle alakalı sorunları belirtmek maksadıyla

kullanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işleri ile ilgili geri bildirimlerde bu iletişim biçimi kullanılmaktadır (Muchinsky, 1977).

1.4.6. Yatay İletişim

Örgütlerde yatay iletişim, yanal iletişim olarak da ifade edilen iletişim biçimi genel olarak aynı çalışma gurubunda bulunan çalışanlar, aynı seviyede bulunan çalışma grubunun üyeleri, aynı seviyedeki yöneticiler ve yatay olarak eşdeğer diğer çalışanlar arasında geçen iletişim türüdür (Sumardi, 2015).

1.4.7. İletişimde Memnuniyet

Örgütsel iletişimde iletişimden memnuniyet, görünüş olarak kolay erişilebilen ve ölçülebilen değişkenler dışında kalan faktörlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu faktörler doğruluk, bilgi akışı, bilgi paylaşımı, güvenilirlik, iletişim kanalının etkinliği ve etkileşimin sıklığı ile ifade edilmektedir(Yavetz ve Rafaeli, 2003).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Türk Dil Kurumu'nda sessiz kelimesi sesi olmayan, ses çıkarmayan; az konuşan, suskun; yumuşak huylu, kendi hâlinde ve sakin (kimse) olarak tanımlanırken sessizlik kelimesi ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Sessizlik kelimesinin latince kökeni olarak hiçbir şey söylememektir. Sessizlik, evrensel ve oy birliği olarak kabul edilir (Cohen, 1990). Bireysel seviye sessizlik duygu, düşünce ve eylemi içeren bir iletişim şeklidir (Tannen, 1985). Sessizlik, çeşitli işlevleri ifade eden bir iletişim aracı olarak kurulmuştur (Jensen, 1973). Sessizliğin doğasının kendi başına çeşitli işlevlere sahip olduğu gösterilmiştir. Sessizliğin olumlu ve olumsuz işlevleri arasında saygı, pozitif bir sosyal ilişki belirtisi, olumsuz bir şey söylemeyi ihmal etme anlamında kaygı, nezaket, düşünceli, çekingenlik, kendini kontrol etme, güçlü ama problemlili duyguların yönetimi, düşmanlık, öfke, ertelenmiş eylem, savunuculuk, saldırganlık, endişe, bir otoriteye teslim olma, rıza, onay ve anlaşmazlık (Tannen, 1985).

Sessizlik, sesin yokluğu, bir takım bilişsel ve duygusal fikirlerin saklanarak iletişimde kullanılmaması olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik, korunma, yüzünü saklama, saygı gösterme veya kendini ifade etme biçimi olabilir. Korku, neşe, öfke veya hüznün olsun duruşumuz, yüzümüz ve gözlerimiz hiçbir şey söylemeden duygularımızı iletebilir (Samovar, 2007). İletişim kurmak için konuşmak gerekmez; kişinin sessizliği, yüz ifadeleri, vücut duruşu, mimikleri sözsüz olarak iletiler (Redding, 1972). Molseed'in (1989) güçle ilişkili cinsiyet, sessizlik ve grup yapısı konusundaki araştırmasıyla tutarlı olarak mevcut sonuçlar sessizliğin sadece ses yokluğu değil, kendi içinde bir iletişim şekli olduğunu göstermektedir.

Sessizliğin farklı anlamları olabileceği gibi Jensen (1973) sessizliğin beş ikili işlev sınıflaması olabileceği önerisinde bulunmuştur. (1) Sessizlik insan ilişkilerine zarar verdiği gibi ilişkileri düzeltebilir. (2) Sessizlik, bilgi sağlayabilir veya bilgiyi gizleyebilir. (3) Sessizlik derin düşüncenin veya düşünce eksikliğinin bir işareti olabilir. (4) Sessizlik hem karşı gelmenin hem de onay vermenin bir işareti olabilir. (5) Sessizlik çalışanları hem bir araya getirebilir ve hem de birbirinden uzaklaştırabilir.

Sessizlik, olumlu, olumsuz veya tarafsız sessizlik olarak sınıflanabilir. Olumlu sessizlik, sessizliği bir iletişim aracı olarak kullanarak mevcut ilişkiyi teşvik etmek, sağlamlaştırmak veya sürdürmek için kullanır. Olumsuz sessizlik, mevcut iyi etkileşim isteğini yok eden ya da kaybeden izole etmeyi, görmezden gelmeyi, aynı fikirde olmamayı vb. içerir. Tarafsız sessizlik, hem negatif hem de pozitif sessizlik olup bazen duygusal bir ifadenin çok fazla olmadığına göstergesi olarak kabul edilebilir. Sessizlik olmaması, birinin resmi veya gayri resmi durumlarda sessiz kalmayacağı anlamına gelir (Wong, 2003). Sessizlik yalnızlık ile aynı değildir. Sessizlik, yalnızlık, topluma ve sosyal ilişkilere olduğu gibi konuşur. Yalnızlık daha uzun zihinsel sessizlikleri teşvik eder, ancak sessizlik değildir. Yalnızlık sadece sosyal ilişkilerden kaçınmak ve mahremiyetin korunmasıdır (Bruneau, 1973).

Sessizliğin örgütlerde tanımı ve algısı çok daha farklı olabilmektedir. Örgütsel sessizlik örgüt yapısı, yönetim biçimi, yönetici veya örgüt üyesi özellikleri ile ilişkili olabilir. Üyesi veya müşterisi olarak kötüye giden bir örgütte kalmayı seçen kişiler şikâyetlerini dile getirmeyi veya sessiz kalmayı seçebilir.

Barry'ye (1974) göre örgütsel sessizlik, harekete geçmeme, katılım sağlamama ve memnuniyetsizliğe cevap olarak hiçbir şey yapmamayı temsil ediyordu. Çıkış, ses, bağlılık ve umursamamak teorisi ve araştırması ilerledikçe, siyaset bilimindeki ekonomik modellerden, örgütlenme davranışındaki sessizliğin rolünün bir kenara düştüğü görünen psikolojik modellere doğru bir kayma oldu. Sessizlikle ilgili tepkileri ölçen (örneğin, "hiçbir şey söyleme", "hiçbir şey yapmama", "sessiz kalmak") bağlılık ölçekleri içinde gömülü olarak incelendi. Kolarska ve Aldrich (1980), ses ve sessizliğin ortaya çıkma nedenlerini tartıştılar. Örgütsel sessizliği memnuniyetsiz çalışanlar tarafından muhtemelen en yaygın fakat en az anlaşılan ifade şekli olarak

gözlemlemişlerdir. Örgütsel araştırmalar literatüründe geçmiş dönemde sessizliğin iletişim biçimi olduğuna nadiren yer verildiği görölmektedir (Tannen, 1985).

Tüm örgütler için performans düşüklüğü, beklenen standartlara ulaşmada yapılan başarısızlıklar, diğer örgütlerin gerisinde kalmak, örgütle ilişkili kişiler olan müşterilerinin ve üyelerinin memnuniyetsizliği ciddi sorunlardır. Bu sorunlarla karşılaşıldığında örgütle ilişkili kişiler için birkaç karar verme seçeneği söz konusu olur. Literatürde karar verme kategorileri oluşturulmaya çalışılmıştır. Kategorileri oluştırmada amaç örgütlerle ilişkili kişilerin birçok alanda memnuniyetsizliğe nasıl tepki verdiğini düşünmede yararlı olacak kategori kümesi oluşturulması olmuştur.

Geleneksel ekonomik analizler ve araştırmalar, karar vermede ilk olarak ikili kategori olarak örgütten “çıkış” (bir firmanın ürününü satın almaktan vazgeçen müşteriler veya bir örgütten ayrılan üyeler) ve ses çıkarmadan örgüte “bağlılık” konularına odaklanmıştır (Hirschman, 1970). Hirschman’ın (1972) çalışmasıyla çıkış ve bağlılık konusuna “ses çıkarma” cevabı eklenmesiyle üçlü kategori sınıflaması yapılmıştır. Ses çıkarma, memnuniyetsizliğini doğrudan yönetime veya yönetimin tabi olduğu diğer otoritelere ileten müşteriler ve üyelerin tercih ettiği bir yoldur. Bağlılık, çalışanların kurumu zor zamanlarda sessiz desteklemelerinin bir yolu olarak düşünölmüştür (Withey ve William, 1989). Hirschman’ın (1972) çalışmasını takip eden bazı araştırmalarda Rusbult ve arkadaşlarının (1982) sessizce destekleyici ve sabırlı olmak gibi pasif yapıcı davranışlar bağlılık olarak tanımlanmıştır. Kolarska ve Aldrich (1980) sessizce destekleyici ve sabırlı olmak gibi pasif yapıcı davranışları bağlılık olarak adlandırmak yerine “sessizlik” tanımını vermiştir. Dördüncü kategori olarak “umursamamak” Rusbult ve arkadaşları (1982) tarafından eklenmiştir.

Bir örgütte performansın düşüklüğüyle karşılaşıldığında kişiler performansın geliştirilebileceğine inanırsa o örgütte kalmaya devam edecekler demektir (Barry 1974). Değilse, örgütten çıkacak-ayrılacaktır (Kolarska ve Aldrich, 1980). Çalışanların veya müşterilerin beklentilerini karşılamak için ürün veya hizmetin kalitesi düzeltilebilir veya arttırılabilir. Örgütten çıkmak ve çıkmamak arasında ilk seçim yapıldıktan sonra ikinci bir seçim yapılmalıdır. Memnun olmayan kişi sessiz kalmalı mı yoksa ses çıkarmalı mı veya protesto mu etmeli? Bu iki farklı seçim tek bir

çıkış veya sese indirilerek iki karar, dört olası sonucu ortaya çıkarmıştır (Birch, 1975): (1) kal ve sessiz ol, (2) kal ve lafını sakınma; (3) çık ve sessiz kal ve (4) bağırıp çağırarak çık.

Örgütten memnun olmayıp çıkmak istemeyen kişiler doğrudan ses çıkarmaktan çekindiklerinde, doğrudan ses çıkarmanın etkili olacağına inanmadıklarında veya nasıl kullanacağını bilmediklerinde dolaylı ses çıkarma, sessiz kalma yolunu kullanabilir. Hiçbir şey yapmamak, kurumda kalan ve sesi kullanmayanların tercih ettiği seçenektir. Bu muhtemelen hoşnutsuz örgüt üyeleri ve birçok müşteri tarafından verilen en yaygın cevaptır. Çıkış veya ses çıkarma en azından en düşük düzeyde çaba gerektirirken hiçbir şey yapmamak çoğu zaman en az direnç gösterme yoludur. Hiçbir şey yapmama, sessiz kalma nedenleri; bağlılık, kayıtsızlık, geri durmak veya genel şartlardan memnuniyet nedeniyle olabilir (Kolarska ve Aldrich, 1980). Yöneticiler genellikle çıkış ve sese karşı duyarlıdır, bu nedenle yönetim politikalarını değiştirmek için üyelerin veya müşterilerin isteklerini duyurmaları yeterlidir (Hirschman, 1972).

Bir müşterinin alternatifler arasında seçim yapma şansı bulunmadığı tekel koşullarında, memnuniyetsizliği dile getirmek, özellikle de “vazgeçmek” mümkün değilse, düşük performanstan rahatsız olan kişi için açık protesto şikâyetlerinin yoğunluğunu ifade eden tek mekanizma olacaktır (Zald and Berger, 1978). Ayrılan çalışanların veya müşterilerin şikâyetlerini ve örgütten ayrılma nedenlerini dile getirmeleri yetkililerin örgüt başarısızlıkları hakkında daha net bir resme sahip olmasına olanak tanır (Kolarska ve Aldrich, 1980). Yönetimin müşterilerin ve üyelerin memnuniyetsizliğinin olası sebeplerinin iyileştirme yollarını araştırması gerekir (Hirschman, 1970).

Kötüye giden veya verimli olmayan bir örgütten çıkmak, memnun olmayan çalışanların ve müşterilerin verdiği açık bir cevaptır. Müşteriler bir firmanın ürününü satın almayı bırakır, hastalar başka bir kliniğe geçer ve çalışanlar örgütten ayrılır: bu çıkış seçeneğidir. Sonuç olarak, gelirler azalır, üyelik düşer ve yönetim, hataları gidermek için neyin yol açtığını düzeltmek için yollar aramaya zorlanır (Hirschman, 1970).

Çıkmayı tercih eden çoğu kişi bunu sessizce yapar ve kuruluşun geleceği için iki çelişkili sonuç üretir. Sessiz çıkışların gerçek nedeni, yetkililer tarafından bir süre tespit edilemeyebilir ve bu da hiçbir şeyin yolunda gitmediğine dair yanlış bir algıya yol açabilir. Sessizce çıkan kişiler örgüt hoşnutsuzluğunu yaymadığı veya sorunlarını kitlesel halka duyurmadığı için yetkililer, örgüt performansını standart bir düzeye yükseltmek için kazanılan süreyi kullanırken toplu çıkış ertelenebileceğini düşünür (Kolarska ve Aldrich, 1980).

Çıkan bazı kişiler de ses çıkarma yolunu seçer, örgütteki diğer kişileri kendilerine katılmaya ikna etmeye çalışır, liderleri problemleri düzeltmeye çağırır vb. (Hirschman, 1972). Ses, örgüt içinden veya dışından doğrudan veya dolaylı olarak yetkililere memnuniyetsizliklerini ifade eden üyeler veya müşteriler anlamına gelir. Doğrudan ses, yakınmaların örgüt içindeki yetkililerle doğrudan konuşulmasıdır; dolaylı ses çıkarma dış otoriteye veya ilgili gruba başvurularak gerçekleştirilir. Ses çıkarma homurdanma, söylenmeden şiddetli protestolara kadar dereceli olabilir, eleştirel görüşlerin ifade edilmesi ve dolambaçlı olmak yerine doğrudan ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi demektir. Bir tüketici, ucuz ve dayanıklı olmayan bir maldan memnun kalmadığında, telaşlanmadan büyük olasılıkla farklı ikame bir mal kullanımına geçecektir. Ancak, kendisini hayal kırıklığına uğratan otomobil gibi pahalı ve dayanıklı bir maldan ayrılmıyorsa sessiz kalması çok daha az olasıdır (Hirschman, 1970).

Örgütle ilişkili kişilerin örgüte bağlılık duyması objektif olarak eleştiri hak eden olayları ve politikaları görmezden gelmelerine, sessiz kalmalarına yol açabilir. Örgüt yetkilileri bağlılığı teşvik ederek bu imkânı kullanabilir. Örgüte bağlılığı arttırmak için kuruma temsilci, karar verici, konsey üyesi, mütevelli heyeti, danışma kurulu üyeliği, temsilcisi atamaları stratejileri ve taktikleri geliştirilmektedir. Kuruma dâhil edilerek bağlılık sağlanmasıyla ciddi boyuta olabilecek isyanlar, protestolar ve şikâyetler azaltılmış olur (Aldrich, 1971).

Geniş kontrol alanlarına veya birçok hiyerarşi seviyesine sahip örgütler, aşırı bilgi yüklenmesinden ve çoklu iletimlerden dolayı bilgi kaybına maruz kalır (Williamson, 1976). Alt düzey çalışanlar ile üst düzey yöneticiler arasındaki iletişim boşlukları, çıkış

ve sesle ilgili bilgilerin yanıt verme gücüne sahip kişilere ulaşmasını engelleyebilir. Çalışanlar, kuruma bağlılık, işlerini kaybetme korkusu veya etkili iletişim kanallarının bulunmaması nedeniyle bilgi aktarmada başarısız olabilir ve sessiz kalmayı tercih edebilir. Kötüye gidişi tespit edebilecek konumda bulunan anahtar işaretleri yanlış okunabilir veya çarpıtılan bilgi aktarımı olabilir (Aldrich ve Herker, 1977). Gerçek memnuniyeti, yanıt vermemenin diğer nedenlerden ayırt etmek bazı kişilerin çıkması veya ses çıkarmaması durumunda oldukça zordur. Yöneticiler, liderler ve diğer yetkililer, sakın bir üyeliğin veya müşterinin takip ettiği kısıtlama özgürlüğünü ararlar. Dolayısıyla, sessiz kalmanın, yetkililerin hoşnutsuz üyeler ve müşteriler tarafından diğer tepkileri yargıladığı bir standart olduğu varsayılmaktadır (Pfeffer, 1977).

Yapılan çalışmalara bakıldığında sessizlik kavramı seslilik kavramının zıttı olarak literatürde yerini aldığı görülmektedir. Bundan dolayı da seslilik kavramı sessizliğin daha iyi anlaşılabilmesi için birlikte ele alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Örgütsel yönetim üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda, Dyne ve Lepine'in yapmış olduğu çalışmada seslilik kavramı; bireylerin buldukları durumu eleştirmek yerine, ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözüme kavuşturulmasına teşvik etmek olarak ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada seslilik kavramı iki farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İlk olarak çalışanların örgüt içerisinde proaktif olarak değişim önerilerinde bulunma amacıyla konuşma davranışı olarak ifade edilmektedir. İkincisiyse örgüt çalışanlarının yönetim tarafından alınan her türlü karara doğrudan etki ederek karar alma sürecinde çalışanların aktif olarak rol almasıdır. İki sınıflandırma için yapılan değerlendirme sonucunda; ilk yaklaşımın daha ilgi çekici olduğu ve sesliliğin sadece örgütsel bir durum olarak değil aynı zamanda çalışan davranışı olarak da bakılması gerekli olduğu saptanmıştır (Dyne vd., 2003).

Ses ve sessizliği kapsayan mevcut modeller, ilgili önlemlerin zayıf yapı geçerliliğini rapor eder; mevcut yapılar muhtemelen ses ve sessizliğin kavramsal karmaşıklığını yakalayamıyor (Withney ve Cooper, 1989). Harlos (1998), önceki çalışmaların aksine, araştırmasında ses ve sessizliğin değişmeyen memnuniyetsizliklerin değişmez son noktaları olduğu varsayımını reddetmektedir. Bunun yerine, bu çalışma örgütsel

adaletsizliğin önceliklerini ve sonuçlarını araştırıp, ses ve sessizlik gibi tepkileri ve cevaplarını inceleyerek memnuniyetsizliğe verilen tepkilerin geçici ve durumsal yönleri olduğunu belirlemiştir.

Pinder ve Harlos (2001), bazı çalışanların kötü muamele karşısında neden sessizleştiğini, bazılarının sessizliğini nasıl kırdığını ve hangi örgütsel bağlamda çalışanların sessizliğini sağladığını ve güçlendirdiğini açıklayan bir model sunmuş ve modelin insan kaynakları yönetimi için olduğu kadar gelecekteki araştırmalar için etkileri tartışmıştır. Örgütlerde sessizliğin beş ikili işlevini belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Sessizlik çalışanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzak tutar.
- Sessizlik insan ilişkilerine zarar verdiği gibi ilişkileri düzeltebilir,
- Sessizlik, bilgiyi hem sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünce veya düşünce eksikliğinin bir işaretidir,
- Sessizlik hem karşı gelme hem de onay vermenin bir işareti olabilir.

Bazı çalışanlar sesini çıkarma sistemlerinden kullanabilecek oldukları halde vazgeçmekte ve sessiz kalmaktadır. Kim sessiz kalmakta, neden ve neyin sonuçlarında? (Harlos, 1998). Bireylerin her zaman sessiz kalma davranışını göstermemesi gerekir. Doğru zamanda ve doğru yerde sessiz kalma davranışını gösterme gerekliliğinin bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerin sessizlikten olumsuz etkilenmemesi için çalışanlarının sessizliğini doğru yönetmesi ve sessizliğin örgütün yararına olumlu sonuçlarını ortaya çıkarması gerekmektedir.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çoğu araştırmada sessizliğin çok boyutlu olduğuna ve alt boyutlarının da irdelenmesi gerektiği hususuna vurgulamalar yapılmıştır. Örgüt çalışanlarının yaptıkları iş boyutunda fikirlerini söylemekten kaçınmalarını kabullenen, savunan ve koruyan sessizlik boyutları olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda yapılan bu araştırmalar sonucunda bizlere gösteriyor ki yönetime muhalif tutumlar sergileyen çalışanların fikirlerini söyleme ya da kaçınma gibi herhangi bir çekincelerinin olmadığı görülmektedir (Harlos, 1998).

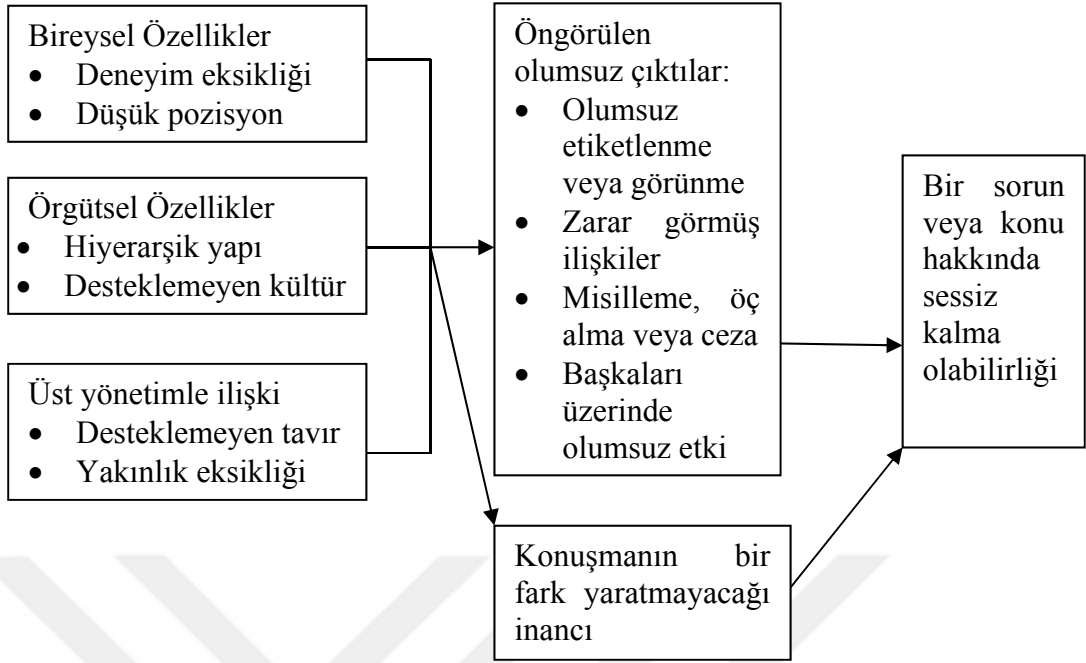
Dyne ve arkadaşları, örgütsel sessizliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir ve üç farklı sessizliğin olduğunu söylemiştir. Bu sessizlik türleri, sinsi sessizlik, savunmacı sessizlik ve olumlu sessizliktir. Sinsi sessizlik, bireylerin kasıtlı olarak sergilemiş oldukları pasif davranış olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sessizlik, işten çıkarma korkusundan dolayı çalışanların bilgileri kasıtlı olarak saklaması olarak ifade edilir. Olumlu sessizlik ise iş ile ilgili bilgilerin kurum ve çalışanlar yararına saklanması olarak saklanmasıdır (Bahgeri vd., 2012).

Örgütsel adalet teorisi ve pratiği, tüm çalışanların ses çıkarma sistemlerine eşit erişime ve imkâna sahip olduğunu varsayar. Hem sesin hem de sessizliğin bir yerde veya kurumda adalet veya adaletsizliğe işaret edebileceği yaygın bir biçimde kabul edilmiş değildir. Kanıtlar sessizliğin değişen derecelerde açık uyumluluğun işareti ile gizli kendini koruma ve direnci yansıtmaya biçimi olduğunu göstermiştir. Sessizlik evrensel ve oy birliği olarak yorumlanmıştır (Cohen, 1990).

Küresel ekonomi gittikçe daha rekabetçi hale gelmeye ve bilgiye dayalı olmaya devam ederken örgütler, çalışanlarını örgütsel etkinliği artırmaya yardımcı olacak yeni fikirlerle sessiz kalmaya değil konuşmaya teşvik ederek insan sermayelerini daha etkin bir şekilde kullanmaya çalışmalıdır (Dyne ve LePine, 1998).

2.3. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Nedenler

Örgütlerde sessizliğin olmasına, örgüt üyelerinin sessiz kalmayı seçmesine neden olan pek çok etmen örgütsel sessizlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda farklı sınıflamalar ve başlıklar altında incelenmiştir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), sessiz kalma kararını vermede merkezi bir rol oynayan olarak görünen sessiz kalmayı seçme modelini Şekil 2. 1.'de sunmuştur.



Şekil 2.1.Sessiz kalmayı seçme modeli (Kaynak: Milliken vd. 2003: 1467)

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını “kolektif” bir durum olarak görmektedir. Ayrıca, çoğu örgüt üyesi örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı tercih ettiğinde, sessizlik, örgütsel sessizlik olarak adlandırılan kolektif bir davranış haline geleceği görüşünü öne sürmüşlerdir. Tez çalışması kapsamında örgütsel sessizliği ortaya çıkaran nedenler yönetim sessizliği, yönetici sessizliği ve çalışan sessizliği olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

2.3.3. Yönetim Sessizliği

Yönetim kavramları çoğu zaman neyin söylenebileceğinin veya neyin söylenemediğinin kavramlarıdır: gerektiğinde birinin sessizce durması veya ifadesini uygun şekilde yaparak sessizliği bozmasıdır (Bruneau, 1973).

Örgütsel sessizlik, yönetim anlayışıyla ilgili olduğu gibi karşı çıkma ifadesiyle de ilişkili olabilir. Kültürlerin sessizliği yönetme şekli çoğunlukla inançlar ve kültürel anlayışlarıyla ilgilidir. Susturma stratejileri, üst yönetimin doğası veya hiyerarşik otorite düzeninin sosyal-politik anlayışlarının bir ürünü olarak görünmektedir (Bruneau, 1973).

Geniş kontrol alanlarına veya birçok hiyerarşi seviyesine sahip örgütler, aşırı bilgi yüklenmesinden ve çoklu iletimlerden dolayı bilgi kaybına maruz kalır (Williamson 1976). Üst düzey yöneticiler ile alt düzey çalışanlar arasındaki iletişim boşlukları, iletilmek istenen bilgilerin yanıt verme gücüne sahip kişilere ulaşmasını engelleyebilir (Aldrich ve Herker, 1977).

Örgütün üzerinde durmak istemedikleri ve genellikle konuşulması noktasında sorunların oluşabileceği konulara genellikle tartışılmaz konular şeklinde adlandırmalar yapılabilmektedir. Genellikle bu konular, üst yönetim tarafından uygulamaya konulan iş ve işlemlerin olumsuz etkileri, çalışanların başarıları, ortamı etkileyecek olumsuz haberler, kişisel çatışmalar ve çalışanların bireysel sorunlarıdır (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013).

İyi bir yönetimin temel amaçlarından biri gelişen olayların akabinde hızlı karar alabilmelerine dayanır. Örgütler ile yönetimin karar alıcıları arasındaki ilişkilerindeki en sinsi ve balardan biri yönetim eylemsizliği, diğer bir deyişle maruz kalınan duruma tepki verilmemesi, hukuk literatüründe “yönetim sessizliği” olarak kabul edilen önemli bir konudur. Yönetim yetkilileri bireylerin isteğine yanıt olarak hareket etmede veya zamanında karar vermede başarısız olursa, bu davranış, özellikle ekonomik kaynaklar yatırıldığı zaman, belirsizlik durumuyla ilgili olarak başvuranda büyük bir rahatsızlık yaratabilir. İyi bir karar hızlı ve kesin alınan bir karardır ve iyi bir yönetim bireylerin başvurularına zamanında cevap vermesini gerektirir (Bonomo, 2015).

Yönetim sessizliğe referansla, yasal sistemler kamu yararına veya bireysel çıkarlara vermeyi seçtikleri önceliğe bağlı olarak iki farklı yaklaşımı benimseyebilir. “Yönetim merkezli” sessizlik yaklaşımı, yönetimin kendi faaliyeti üzerindeki birincil kontrolünü güvenceye alırken ve talep üzerine cevap vermemeye olumsuz bir anlam vermeyi tercih ederken, “bireysel merkezli” yaklaşım, dikkatini bireylerin zımni haklarına odaklar. makul bir süre içinde idare kararına sahip olmalı ve ayrıca bir talebe cevap verirken makul olmayan bir gecikmenin veya açık bir önlemin bulunmamasının olumlu bir cevaba karşılık geleceğini temin etmeli (Anthony, 2008).

Yönetim merkezli sessizlik yaklaşımı, yönetimin kendi faaliyeti üzerindeki birincil kontrolünü güvenceye alırken ve talep üzerine cevap eksikliğine olumsuz bir anlam vermeyi tercih eder. Bireysel merkezli sessizlik yaklaşım, dikkatini, bireylerin makul bir süre içinde yönetimden karar almada kararlarının zımni haklarına odaklanmasını ve ayrıca, bir talebe cevap alınırken makul olmayan bir gecikmenin veya açık bir önlemin bulunmamasının olumlu bir cevaba karşılık geleceğini temin eder (Anthony, 2008).

İşverenler ile çalışanlar arasında ilişki yönetsel ilişkiler üzerinde bir ışık ya da bir gölge olarak atfedilmektedir. Çalışanlar açısından çok önemli bir konuma sahip olunan konularda (otomasyon ve bilgi sistemi, sendika görüşmeleri, spesifik politik konular, ürün fiyatlandırmaları, çalışan ücretlendirmeleri ve gerekli düzenlemeler) sessiz kalmaları çalışanlar arasındaki ilişkilere zarar verebilmektedir. Böylelikle örgütün en önemli değer yargılarından birisi olan etik unsurlar arasında sayılan dürüstlük ve açık sözlülük değerleri zarar görebilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan bu olumsuzlukları çözüme kavuşturulması oldukça önemlidir. Özellikle yönetim bu noktada etkin rol oynamak zorundadır ve sessiz kalınan önemli konularda gerekli iletişim ve yönetim tekniklerini kullanarak yaşanan olumsuzlukları çözmeye çalışmalıdır. Eğer yönetim iletişim bağlamında gereken özveriye göstermez ve sorunlara onlarda sessiz kalırsa örgüt giderek zarar görmeye başlayabilir. Bu hususta gereken önemlerin alınması ve yönetim açısından gerekli tekniklerin kullanılması sessizlik davranışının engellenmesinde etkili olabilecektir (İşcan, 2005). Aynı zamanda çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinde en etkili olan faktörlerden biriside yönetimin çalışanlar üzerindeki tutumudur. Bu noktada yönetim alt yönetici kadroları ile çalışanlar arasındaki iletişimi iyi bilmek ve oluşacak sorunları önceden sezmeleri örgütün yararına olacaktır.

Araştırma ve düzenleyici kurumlar uzun zamandır sağlık hizmetlerinde zayıf iletişimin en iyi ihtimalle zararlı ve en kötü ihtimalle ölümcül olduğunu onaylamıştır. Hastanelerin sağlık çalışanlarının kaygıları hakkında birbirlerine samimi bir şekilde yaklaşabilecekleri güvenlik kültürü oluşturması kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, bu yaygın sessizlik kültürünü kırma sorumluluğunun yalnızca konuşmayı

daha güvenli kılmaya bağı olduğu sonucuna varmak tehlikeli kabul edilmiştir (Maxfield vd., 2005).

Psikolojik olarak güvenli ortamlar, örgütün üyeleri arasında karşılıklı saygı duyma düzeyinin artmasına ve kişiler arası farklılıkları açık ve dürüst ifade etme riskini almalarına yardımcı olur (Edmondson, 1996). Ampirik bulgular, bu güvenli ve kapsayıcı ortamların, çalışanlar arasında daha fazla öğrenmeye dahil olmak üzere çok sayıda örgütsel ve bireysel faydalar sağladığını göstermiştir (Carmeli ve Gittell, 2009; Carmeli, Brueller, ve Dutton, 2009; Edmondson, 1999). Bu faydalar:

- Daha yüksek çalışan katılımı ve iş tatmini (Vogelgesang, 2008; Edmondson, 1996; Nembhard ve Edmondson, 2006)
- Karar vermeyi geliştirme (De Dreu & West, 2001; Roberto, 2002),
- Yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişimi (Batı, 1990; Mumford ve Gustafson, 1988; Edmondson, 2004)
- Kazaların azaltılması ve daha güvenli işyerleri (Christian, Bradley, Wallace ve Burke, 2009; Hofmann ve Stetzer, 1996)
- Daha güçlü finansal performans (Baer & Frese, 2003; Lockwood, 2007).

Bu şekilde, fikirlerini ve kaygılarını karar vericilere ileten çalışanlar, örgüt içinde önemli ve değerli bir değişim kaynağı olabilir (Frohman, 1997; Zhou ve George, 2001; Dutton, vd., 2001) (Sumanth, 2011). Liderlerin, yöneticilerin yol gösterici ve çalışanların fikir ve kaygılarına açık olmaları gerekliliği savunulmaktadır (Edmondson, 1999). Örgütün beklenen rekabet avantajlarını elde edebilmeleri için çalışanlarının bilgilerini paylaşmalarını sağlayacak kültürleri geliştirmeleri gerekir (Wenger, 2000).

2.3.2. Yönetici Sessizliği

Örgütlerde sessizlik ortamının yöneticiler tarafından algılanması özellikle yönetimin tutumu ile alakalıdır. Bu noktada yöneticiler, örgütsel sessizliği engellemek amacıyla gereken önlemleri alıyor olmaları sessizlik kavramına dikkat ettiklerinin göstergesidir. Örgüt içerisinde yaşanan anlaşmazlıklar ve çok sesliliğin olması yönetim açısından

değerlendirildiğinde örgüt için oldukça fayda olduğu düşünülmektedir. Çünkü düşünce ve seslilik her zaman örgüt yararına olan durumlardır. Bazı yöneticiler çalışanların kendilerinin eleştirilmesini istemez ve çalışanların sessizlik davranışını sergilemeleri yöneticiler açısından bir sakınca oluşturmayabilir. Bu yöneticiler için özellikle kar odaklı yönetim felsefesinin benimsenmesi ve hizmetin üst düzey sunulması sorunların çözümünden daha önemlidir (Erol, 2013). Yöneticiler karşılıklı iletişim kurarak soru sorma yoluyla sorulan ve cevaplanan sorulardan duyguları ortaya çıkarabilir, yeni yaklaşımlar keşfedebilir, verimliliği ve çalışanlarla olan iletişimi artırabilir.

Yöneticiler boyutunda örgütsel sessizliğin gelişmesine etki eden etmenler vardır. Üst yönetim takımının alt yönetim kademelerinden ve diğer çalışanlardan demografik açıdan farklı olması ve yüksek güç mesafesinin olmasıdır. Yönetim kademesindeki kişilerin, diğer çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşündükleri, yönetimin en iyisini bildiği, birlik ve teksesliliğin en iyi yol olduğu ve karşıt görüşlerin iyi bir şey olmadığı yönündeki inançlara sahip olmasıdır. Yöneticilerin alt kademelerden gelecek eleştirel fikirlerden korkmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin kökeninde yöneticilerin astlardan olumsuz geribildirim alma korkusu olabilir. İnsanlar genellikle olumsuz geri bildirimlerden dolayı tehdit altında hissederler ve sonuç olarak bundan kaçınmaya çalışırlar. Ayrıca, olumsuz geribildirim aldıklarında, genellikle iletilen mesajı görmezden gelmeye, yanlış olarak kabul ederek reddetmeye veya kaynağın güvenilirliğine saldırmaya çalışırlar. Örgütsel sessizliğin temelinde bulunduğu inanılan önemli diğer bir etken yöneticilerin genellikle çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında örtük bir şekilde dayandırdığı belirsiz bir inanç kümesidir. Yönetim örgütsel öneme sahip konular hakkında her zaman en iyisini bildiği yönünde olduğudur. Sessizlikle karakterize olan örgütlerde sessizlik yöneticiler tarafından birlik, anlaşma, fikir birliği, örgütsel işleyişin iyi olduğunun belirtileri olarak kabul edilirken anlaşmazlık ve muhalefetten kaçınılması gerektiği inancı hâkimdir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizlik, şiddetli karşı çıkmalara ve bilgisizliğe karşı çok başarılı bir strateji olarak kullanılabilir. Birçok yönetici, göz ardı edilmemeyi önlemek için, astların sessizliği

veya cevap vermemesini dikkate almaz. Yönetim tarafından sessizlik, çoğu zaman yönetici konumundaki kişileri birçok sebepten örneğin, zamandan tasarruf, istenmeyen faaliyetlerin önlenmesi, mahremiyet ve yalnızlığın muhafazasını korumak için bir araç olarak kabul edilir. Sessizlik aynı zamanda yönetimin astların iş yapmasını istemede, kendileri için düşünceleri veya örgüte bağımlı olma, ilişkilerine tutunmak isteyenler için kullanılabilir. Alt çalışanların tepkisinin olmaması veya cevap vermemesi sessizliği, fiziksel kısıtlamanın itibarını kaybedildiği yerde sosyal-politik düzende gücün korunmasının çok iyi temel bir kaynağı olabilir. Bununla birlikte, sessiz protesto, uygun zamanlarda koruyucu sessizliğin gücünü etkisizleştirmek için güçlü bir araç olabilir (Bruneau, 1973).

Üst düzey yöneticilerin özellikle astlardan olumsuz geribildirim alma korkusu örgütlerde sessizlik ortamı oluşmasını kolaylaştıran önemli bir etkidir (Bagheri vd. 2012). Argyris ve Schone (1978), birçok yöneticinin utanç, tehdit ve kırılabilirlik veya yetersizlik hissinden kaçınmak için güçlü bir ihtiyaç duyduğunu savunmuştur. Dolayısıyla, yöneticiler zayıflık önerilebilecek veya mevcut örgüt işleyişiyle ilgili soruların gündeme getirilebileceği herhangi bir bilgiden kaçınma eğiliminde olacaktır (Argyris ve Schone, 1978).

2.3.1. Çalışan Sessizliği

Örgütlerde çalışan sessizliğinin ya da sesliliğinin oluşumunda bazı faktörler etki etmektedir. Bu faktörler; çalışan bireylerin kişilikleri ve dürtülerinden oluşan kişisel faktörlerle ses çıkarma sonucunda karşılaşılabilecek olası risk algısı, örgüt kültürü ve kuralları, yöneticiler tarafından sağlanan destek algısından oluşan örgütsel faktörler. Örgütlerde bireyler karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmayı ya da açık ve çekinmeden konuşmayı tercih edebilir. Konuşmayı seçen çalışanlar ortamda bulunan olumsuz durumları diğer çalışanlarla paylaşır. Ses çıkarmayı seçen çalışanlar karşılaştıkları olumsuzlukları yöneticileriyle konuşup bir sonuca varamadıysa diğer örgüt çalışanları ile yaşanan olumsuzlukları örgüt dışarısında onlarla paylaşarak dolaylı yoldan ses çıkarmayı sağlamaya çalışır. Yaşanan memnuniyetsizlikler sonucunda örgütten ayrılmaya başlayan çalışanlar ses çıkartarak yaşanan bu

olumsuzlukların düzeltilmesinde girişimlerde bulunarak örgüt çalışanları ses çıkarma hususunda teşvikte bulunabilir (Kolarska ve Aldrich, 1980).

Çalışanların örgütle ilgili konulardaki sessizliğinin sonucunda genelin konuşması güçsüzleşir, işyerinin ve ekonomik düzenlemelerin uygulanmasında engeller olmasına ve işyerinde karar vermede çalışanların katılımı için örgütlerin oluşumunun yok olmasına neden olabilir (Estlund, 1995).

Örgüt çalışanlarının kendisinin ve kurumunun hedeflerini gerçekleştirmede örgüt içindeki iletişim ve ilişkilerinin büyük rolü vardır. Fakat çalışanlar bazen kendi aralarında iletişim sorunları yaşamakta ve çalışma arkadaşlarına karşı mesafeli duruşlar sergileyebilmektedir (Demir, 2010). Örgütte çalışanların sessiz kalmaları eski dönemlerde kuruma uyum sağlamaları ya da alışma süreci olarak nitelendirilirken günümüz koşullarında çalışanların örgüt içerisinde oluşan olumsuz durumlardan kaçınma ya da geri çekilme davranışı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2003).

Çalışanlar, kuruma bağlılık, işlerini kaybetme korkusu veya etkili iletişim kanallarının bulunmaması nedeniyle bilgi aktarmada başarısız olabilir. Kötüye gidişi tespit edebilecek konumda bulunan anahtar işaretleri yanlış okunabilir veya çarpıtılan bilgi aktarımı olabilir (Aldrich ve Herker, 1977). Yönetime memnuniyetsizliğin iletilmesi sorunu çözmezse çalışanlar memnuniyetsizliklerini daha yüksek bir düzeye çıkarabilir ve bu başarısız olursa ya sessizleşir, buna katlanır ya da istifa ederek işten ayrılır. Başka bir iş bulma imkanı olması ses çıkarmanın başarısız olup olmadığını seçmede kilit bir etken olarak görülüyor. İnsanlar daha iyi bir iş bulamazlarsa, büyük olasılıkla sorunu yeniden değerlendirir, inançlarını değiştirir ve kalır (Withney ve Cooper, 1989). Çalışanların yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkuları ve yöneticilerin gizli kalan ve görünmeyen inançları örgüt içinde sessizlik ikliminin, ortamının oluşmasına neden olacağı düşünülür (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik örgütler için çalışanlar arasında memnuniyetsizliklerin artmasına, işe gelmeme, daha fazla ücret beklentisi ve diğer istenmeyen davranışlara yol açan ve örgüte zarar veren bir durumdur. Örgütsel sessizlik örgütsel iletişimde örgütlerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Eğer örgütlerde çalışan sessizliği

ortaya çıkarsa bunun sonucunda iletişim zarar görebilir ve örgütün genel işleyişi zarar görür. Çalışan sessizliğinin diğer sonuçları ise yeniliklerin takip edilememesi, güçsüz projeler, çalışanların motivasyonlarının düşmesi ve yapılan iş sonucu üretilen hatalı ürünlerin piyasaya sunulmasıdır (Bagheri vd., 2012).

Ancak, işveren aleyhine konuşan tek kişi, rasyonel korkulara ve ekonomik baskılara boyun eğen ya da başarısız olan kişiler ise işyeri söyleminin anlamı nedir? Konuşan az sayıda kişi kendi kendine özgü, garip veya küçük bir somurtkan gibi görünebilir (bazen de olabilir). Bazen korkuların üstesinden gelmelerini sağlayan nitelikler bu sessizliğin çoğu çalışanın onları tecrit edebileceği ve potansiyel olarak paylaşılan kaygıların dile getirilmesinde hem daha az çekici hem de daha az etkili olmasını sağlayabilecektir. Görevine son verilme riskini azaltmak için çalışanın alabileceği en etkili önlem korumalı konuşmaya dayalı sessizliktir (Estlund, 1995).

Birçok toplumda işyerinde baskı yoluyla örgüt içindeki bakış açılarının bastırılması ya da susturulması yoluna gidilir. Baskı uygulamada başarılı olmak özellikle genç çalışanlar söz konusu olduğunda çok daha kolaydır. Genç çalışanlar kendini savunmasız hissederek patronun yolundan gitmezlerse kaybedecekleri çok şey olabilir düşüncesi taşırlar. Onların bakış açısına gülmek veya alay etmek üstlerinin kendilerini sessizleştirebileceği yöntemlerden sadece bir tanesidir. Başka bir sessiz bırakma, susturma şekli, birçok büyük örgütün kültür yapısında basitçe açıktır. Başka bir susturma biçimi, yöneticilerin sadece kendi kendine başlangıç yapanlar gibi görünmeyen, aynı zamanda kurumsal ahlâkı ifade eden zorlu uygulamalarla mevcut durumu bozma, işleri karıştırma olasılıkları düşük olanları kullandıkları birçok örgütün kurum kültüründe de gizlidir (Kenny, 2011).

2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik temel teoriler olarak geliştirilen teorilere dayalı incelenmiştir. Örgütsel sessizlik teorileri başlığı altında dört temel teori,

- Fayda-Maliyet Analizi
- Beklenti Teorisi
- Sessizlik Sarmalı Teorisi

- Öz-İzleme Teorisi

sınıflamasında incelenmiştir.

2.4.1. Maliyet-Fayda Analizi

Maliyet-fayda analizi, Paretian'ın refah ekonomisinde teorik olarak temel almaktadır. Özellikle, bazı kişilerin başkalarını daha kötü hale getirmeden daha iyi hale getirmesi durumunda, bir değişimin sosyal olarak arzu edilebilir olduğu bilinen değer varsayımıyla ilgilidir. Böyle bir değişikliğe genellikle Pareto (1848-1923) toplumun gelir dağılımını ifade etmek için kullanılan teoride değer varsayımına dayanır (Trumbull, 2008). Bireylerin fayda ve maliyetlerle ilgili kendi değerlemeleri ve bireyci olunması gerektiğini içerir. Bir toplum alt kümesinin tercihleri sayılırsa ancak bir bütün olabilir.

Bireyler, kendilerine faydalarını en üst düzeye çıkarırken maliyetlerini de en aza düşürecekleri konuşma potansiyelini değerlendirdiği bir maliyet-fayda analizine giriyor gibi görünmektedirler (Kowalski, 1996). En genel olarak, insanlar bir eylemde bulunmanın maliyeti kendileri için düşük olduğunda, eylemin bireye yardımcı olabileceğini görür ve bu maliyetlere katlanmak cazip gelir. Tersine, insanlar bedeli yüksek ve yararsız olan eylemlerden kaçınırlar ve eylemin çekici olmayacağını düşünürler. Davranışların hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri vardır. Doğrudan maliyetler, içinde harcanan zaman ve enerjidir. Örgütte ses çıkarmanın dolaylı maliyetleri misilleme, yapılması, itibar kaybı ve insanların güçle yüzleşmesi gibi duygusal maliyetleri içerir (Withey ve Cooper, 1989).

Teoriye göre örgütsel sessizlik kapsamında çalışanların konuşmasında ya da sessiz kalması tutumlarını etkileyen önemli unsurlar arasında maliyet fayda analizi yer almaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde meydana gelen değişimler için fikirlerini ortaya attıklarında bu konuda fayda mı zarar mı edeceğinin değerlendirmesini fayda maliyet analizi ile saptamaktadır (Çakıcı, 2007). Çalışanlar konuşarak ne kazanacaklarını ve ne fayda elde edeceklerini tahmin ederken geçmiş yaşantılarından, tecrübelerinden etkilenir. Farklı yönetim kademelerinde bulunan kişilerin tepkilerinden yola çıkarak sessiz kalıp kalmama kararı alabilir.

Çalışanlar açısından fayda maliyet analizi ekonomik etkenler kapsamında çalışanların yaptıklarını ve sosyal bilimlerinde birçok açıdan çalışanın kendisini psikososyal açıdan değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Bu şekilde gerçekleşen bir analiz değerlendirmesinden sonra çalışan sessiz kalma ya da konuşma eylemini seçerek tutumunu geliştirmektedir (Milliken vd., 2003).

Örgüt çalışanları konuşma ve sessiz kalma davranışlarını sergilemede yaptığı hesaplamalar sonucunda konuşarak elde edebilecekleri fayda katlanacakları bedelden daha fazla ise birey muhtemelen konuşmayı tercih etme eğilimi gösterir. Aksi bir durum gerçekleştiğinde ise sessiz kalma davranışını tercih etmesi muhtemel görünmektedir.

2.4.2. Beklenti Teorisi

Vroom (1957) 'in beklenti teorisi davranışın, istek ve memnuniyetleri en üst düzeye çıkarmak, üzüntü ve acıları en aza indirmek olan seçenekler arasındaki bilinçli seçimlerden kaynaklandığını varsayar. Vroom, bir çalışanın işteki başarısının kişilik, beceri, bilgi, deneyim ve yetenekler gibi bireysel özelliklere dayandığını belirtmiştir. Yollar-hedefler veya tercih-beklenti teorisi, bilinen teori davranışın hedefe yönelik olduğunu; yani birey, hedeflerine ulaşmada yardımcı olduğunu düşündüğü eylemleri (yolları) seçeceğini iddia eder. Çalışan performansı, yetenek ve motivasyonun ilişkilidir ve fonksiyonu olarak tanımlanabilir, $Performans = f(yetenek, motivasyon)$ (Vroom, 1964).

Beklenti teorisinde temel varsayımlar (Lunenburg, 2011):

- Bireyler isteklerine, tecrübelerine, beklentilerine ve motivasyonlarına uygun olan örgütlere dâhil olur.
- Bireyler beklentilerini bilinçli bir şekilde değerlendirerek davranışlarını düzenler.
- Bireyler çalıştıkları kurumdan, terfi, daha yüksek maaş ve daha iyi bir çalışma ortamı için beklenti oluşturur ve gerçekleşmesini bekler.

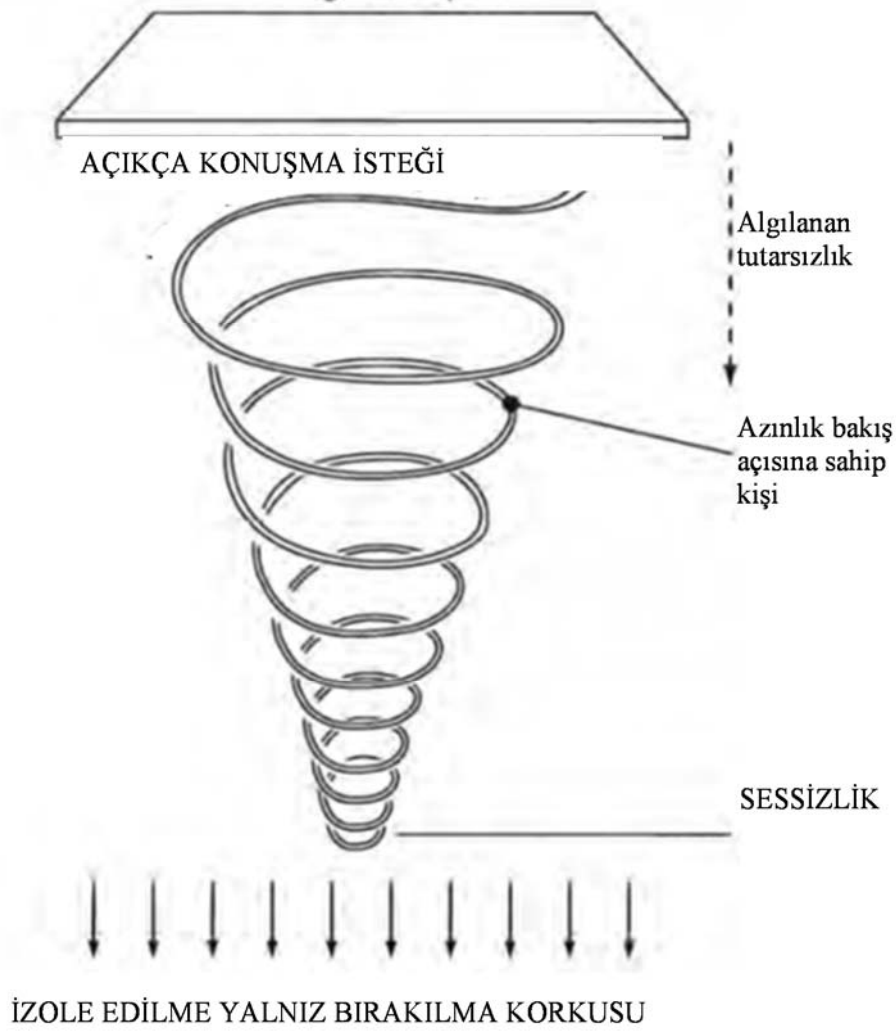
- Çalışanlar kendilerini hangi beklenti daha çok tatmin edecekse onu tercih ederler.

Örgütsel sessizlikte beklenti teorisi sessiz kalmaya karar verme sürecinin, çalışanların herhangi bir iş davranışına girip girmeme konusunda karar verirken kullandıkları sübjektif beklenen fayda hesabına benzer olduğunu göstermektedir. Olumsuz sonuçların olabilirliği arttıkça davranışsal bir seçenek olarak konuşmaya katılma olasılıklarının daha düşük olacağı beklenir (Vroom, 1964).

2.4.3. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisine göre bireyler düşünce olarak azınlıkta olduğu durumlarda fikirlerini ifade etmekten çekinir ve tereddüt eder (Noelle-Neumann, 1974). Sessizlik sarmalı, Alman sosyolog Noelle-Neumann (1974)'a göre izole edilme korkusu sessizliğin sarmalını hızlandıran merkezkaç kuvvetidir ve Asch (1953)'in uygunluk araştırmasına dayanmaktadır. Halk arasında yaygın görüşler, bireylerin sosyal çevreleriyle etkileşimlerinden kaynaklanıyorsa iş yerinde Asch (1953) ve Milgram'ın (1961) deneysel olarak doğruladığı süreçleri iş yerinde buluruz. İzole edilme yalnız bırakılma korkusu kamuoyunun tüm süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu varsayılır (Noelle-Neumann, 1974). Asch (1953), insanlar kendi duyularının kesin kanıtını görmezden gelecek ve grup baskısına karşı koyamayacağını belirtmiştir.

Kamuoyu bireylerin sosyal çevreleriyle etkileşimlerinden kaynaklanıyorsa, Asch (1953) ve Milgram'ın (1961) deneysel olarak onayladığı süreçleri işte bulmalıyız. Birey için, kendisinin izole edilmemesi kendi kararından daha önemlidir. Bu, insan toplumunda bir yaşam şartı gibi görünüyor; aksi durumda yeterli bütünleşme sağlanamamış oluyor (Griffin, 1997).



Şekil 2.2.Sessizliğin aşağı doğru sarmalı - Elizabeth Noelle-Nuemann sessizlik sarmalı teorisi (Griffin, 1997: 123)

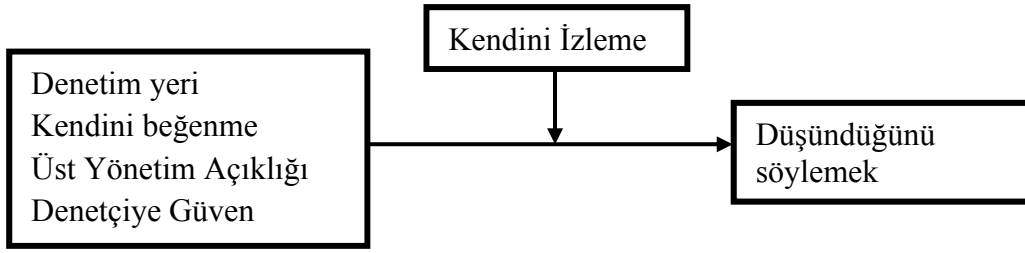
Toplumda baskın fikirleri olmayan bireyler toplumdan uzaklaştırılır ve izole edilirler. Bireyler yalnız kalmaktan çekindikleri için ya da içinde buldukları örgüt tarafından dışlanmamak adına aynı fikirde olmasalar bile baskın grubun düşüncelerini istemeyerek de olsa benimserler. Baskın grubun fikirlerini onaylayan ve onların düşüncelerine saygı duyan bireyler kendi görüş ve düşüncelerini gizleme gereği duyarlar. Sessizlik sarmalı, grup içerisinde dürüst ve açık tartışma ortamlarının oluşumunu ortadan kaldırarak örgütlerin gelişimini engellemektedir. Örgütsel bağlamda bu teoriye göre çalışanlar gerekli olmadıkça konuşmayacakları vurgulanmaktadır. Eğer çalışanlar örgüt içerisinde yeteri kadar destek alamazlarsa

sessiz kalmayı tercih ederek olaylar karşısında dürüst olmayan cevaplar verebilir (Bowen ve Blackman, 2003).

2.4.4. Öz-İzleme Teorisi

1974 yılında Mark Snyder tarafından önerilen öz-izleme teorisi, insanların başkaları tarafından algılanmalarında "iyi görünmek" için kendi davranışlarını düzenledikleri süreci ifade eder. Bireylerin kendilerini tanıtmaya, sergilemeye, ifade etme davranışlarını ve sözel olmayan etki göstergelerini kontrol etmeleri ve yönetmeleri konusunda çarpıcı ve önemli farklılıklar vardır (Snyder, 1979). Öz-izleme, bireylerin sosyal ortamlarda ve kişilerarası ilişkilerde kendilerinin nasıl görüldüğünü, nasıl davranışlar sergilediklerini belirleyerek düzenlemesi bir özyönetim stratejisidir.

Örgütlerde bireyler bir göreve veya faaliyete katılırken kendi davranışını gözlemleyerek ve değerlendirerek kendilik görünümlerini izleyebildiği ölçüde işyerindeki sosyal ağ içindeki konumunu öngördüğü belirlenmiştir. Böylece, hem yüksek hem de düşük öz-izleme işteki sosyal iletişim ağlarının inşasına aktif olarak katkı sağladığı belirlenmiştir (Mehra vd., 2001). Araştırmalar, yüksek öz-izleme yapanların (düşük öz-izleme yapanlara kıyasla) lider olarak ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Örgütte duygularına açıkça ses vermenin de aynı şekilde olduğu gibi liderlik statüsü ile ilişkili olarak (Tiedens, 2001), öz-izlemedeki bireysel farklılıklar da konuşmanın bir öngörüsü olabileceği kabul edilmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003).



Şekil 2.3.Öz-izlemenin konuşmayı etkileyen ve iki bağlamda (üst yönetim açıklığı ve güven) faktörlerle etkileşim şeması (Kaynak: Premeaux ve Bedeian 2003: 1543)

Şekil 2.3.'de sunulan kavramsal şema, öz-izlemenin konuşmayı etkileyen denetim odağı ve öz saygı ile üst yönetim açıklığı ve güven faktörleriyle etkileşime girmesini önermektedir. İşyerinde konuşma kararı, bazı önemli öngörülerde bulunmasına, kendi kendini izlemeye ve üst yönetim açıklığı ve güven ortamına dayalıdır. Üst yönetim açıklığı çalışanların girdi sunmaya ve öneride bulunma derecesinin ne kadar teşvik edildiğinin önemli bir katkı olduğuna inanılıyor. Denetçiye güven konuşarak üstlenilen riskin, birinin güven duyduğu kişinin süpervizörü olduğu zaman özellikle belirgin olduğuna inanılıyor (Premeaux ve Bedeian, 2003). Yönetim öz-izleme yaparak örgütte açık, dürüst ve örgütsel sessizliğin oluşmasını önleyen bir iletişim ortamı oluşturabilir.

Bireylerin bir başka sessiz kalmayı tercih etme teorisi de “Kendini Uyarlama” teorisidir. Örgütlerde ses ve sessizlik arasındaki davranışın tercih edilmesi genellikle düşünceler ve örgüt tarafından sağlanan destek ile değerlendirilmektedir. Çalışanlar aynı düşüncede olabilme adına gayret gösterebilmektedir. Çoğu düşünce yanlış olmasına rağmen bireyler ellerinden geldikçe ortama uyum sağlamaya çalışır. Kendini uyarlama teorisine göre bireyler, tutarlı görünebilme adına davranışlarında farklılık gösterebilirler (Greenberg ve Baron, 2003).

Geliştirilen bu teori doğrultusunda örgüt çalışanı diğer bireyleri gözlemleyerek davranışları değerlendirerek kendi tutum ve değer yargılarını bu doğrultuda geliştirmektedir. Kısacası bireylerin değerlerini belirlemede diğer örgüt çalışanlarının davranışları etkili olmaktadır.

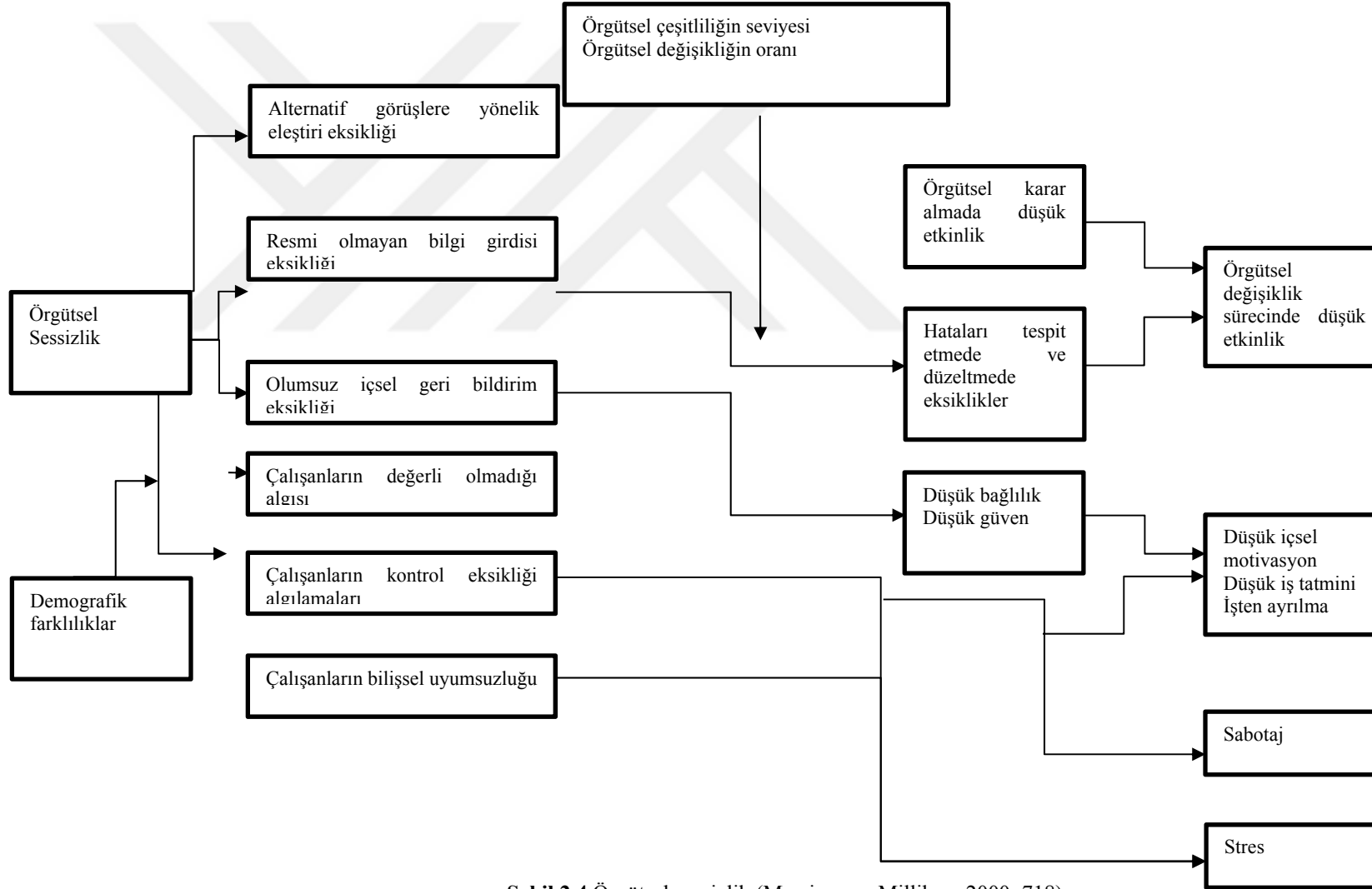
2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğe neden olan faktörler bazen örgüt içi bazen de örgüt dış çevrenin etkisiyle gerçekleşebilmektedir. Bu faktörlere örnek olarak müşteriler, rakip firmalar, kurum ile ortan iş yapan firmalar gibi çeşitli unsurlar olabilir.

Nielsen (2003), örgütlerde sessizliğe neden olan faktörlere aşağıdaki başlıklar olarak işaret etmektedir:

- Korku
- Utanç
- Etik sorumluluğun dar kavramları
- Olumsuz yönde etkileyen arkadaşlar
- Ses çıkarma ortamının olmayışı
- Örgüt yöneticilerindeki yönetim eksikliği,

Şekil 2.4'de örgütsel sessizliğe neden olan faktörler gösterilmiştir. Örgütsel sessizliğin çok boyutlu olması sessizliğe neden olacak unsurları da etkilemektedir.



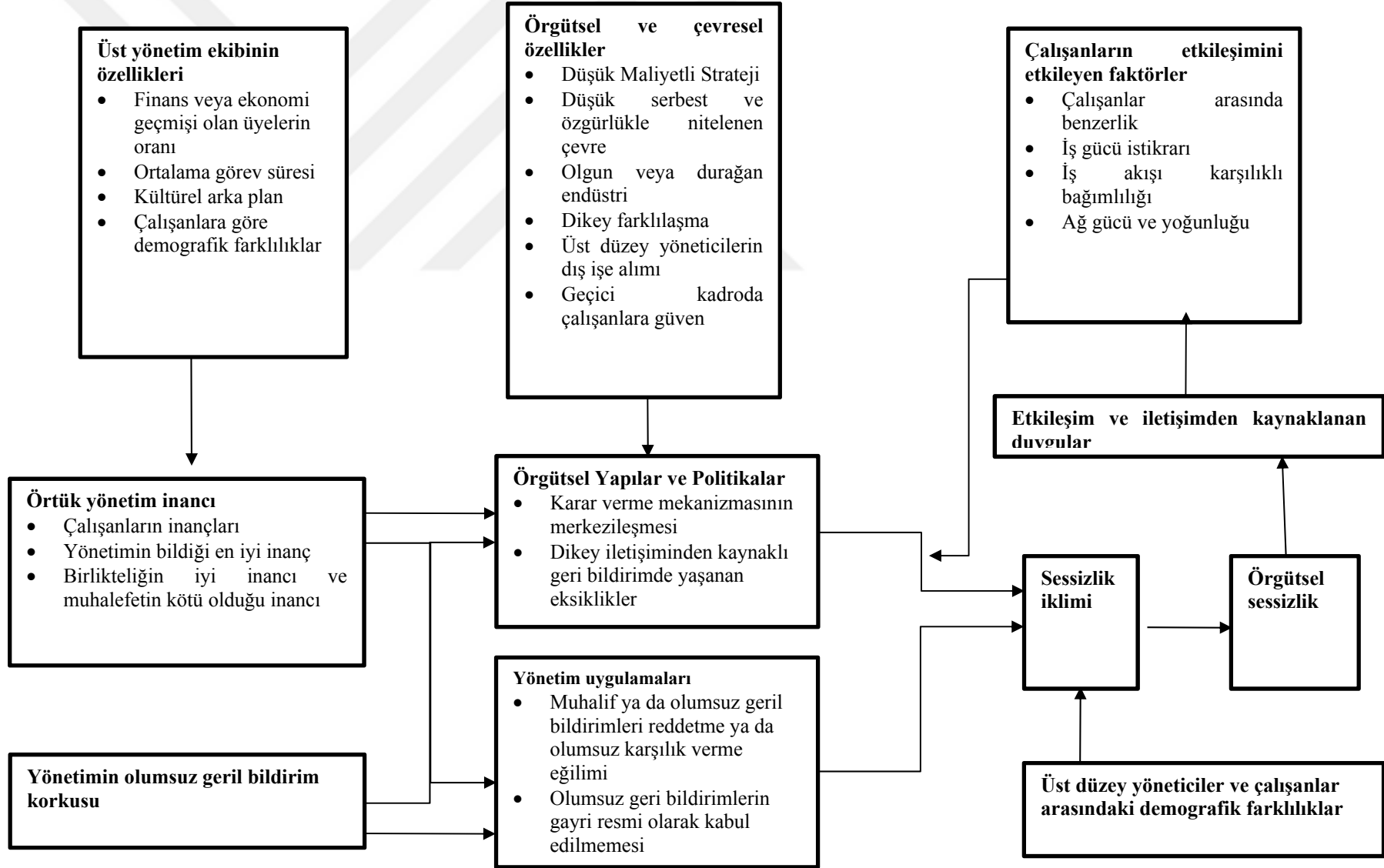
Şekil 2.4.Örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000: 718).

Şekil 2.4'e göre çalışanların örgütsel sessizliğe tercih etmelerinin altında yatan çok sayıda nedenin olduğu görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin oluşumunda Örgütsel çevrenin ve değişen ortamın etkisi olduğu ifade etmeye çalışmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri de çalışanları sessizliğe yönlendirebilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan bütün paydaşların tutumları örgütse sessizlik üzerinde etkilidir. Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini değerli hissetmezse, kararlarına saygı duyulmadığını algılar ve yönetim tarafından bir kontrol eksikliği olduğunun farkına varırsa sessiz kalmayı tercih edebilir.

Bireylerin sessiz kalmayı tercih etmeleri bazen isteyerek bazen de istem dışı olarak gerçekleşmektedir. Örgüt çalışanların hangi durumda sessiz kaldığının bazen farkında olmamakta ya da dikkate almamaktadır. Çalışanların sessiz kalmasında en önemli nedenlerinden birisi kendi düşüncelerinin örgüt için değersiz ve önemsiz olduğu varsayımını kabul etmeleridir. Eğer çalışanlar sessizliğe karşı direnirler ve gerekli koşulları kendileri açısından geliştirebilirlerse örgüt içerisindeki özgüvenleri ve motivasyonları artabilmektedir.

Çoğu çalışan kendi düşüncelerini savunduklarında olumsuz durumlarla karşılaşabileceği düşüncesine kapılmaktadır. Bu düşünce sonucunda da bireyler sessiz kalma davranışını tercih etmektedir. Özellikle örgüt içerisinde bu durum yaşanıyorsa bireyleri etkileyen çeşitli faktörler bulunabilmektedir. Bunlar genellikle, dışlanma, görevde yükselememe, egemen gruptan çekinme gibi farklı faktörler olabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğe neden olan dinamikler Şekil 2.5.'deki gibi verilmiştir.



Şekil 2.5. Örgütsel sessizliğe neden olan dinamikler (Morrison ve Milliken, 2000: 709)

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğe neden olan dinamiklerin çok yönlü olduğunu belirtmiştir. Örgütsel sessizliğe neden olan dinamiklere bakıldığında bunların; üst yönetimin tutumu, örtük yönetim inancı, yönetimin çalışana olumsuz geri bildirimde bulunmasından kaynaklı çalışanda meydana gelen korku duygusu, örgütsel kararlarda meydana gelen merkezileşme, yönetimin muhalif çalışanlara karşı tutumları ve uygulamaları, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar, örgütün ve çevrenin içinde yer aldığı çevresel faktörler ve çalışanların etkileşim isteğini etkileyen etkenler örgütsel sessizliği oluşturan dinamiklerdir.

2.5.1. Yönetim Eksikliği ve Yönetimsel Sorunlar

Örgütlerde sessizlik ortamının oluşumunda etkisi olan ve kolaylaştıran en önemli faktörlerden birisi çalışanların üst düzey yöneticilerden olumsuz geribildirim alma korkusudur (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt çalışanları ile yeteri kadar iletişimde bulunmayan yöneticiler çalışanların örgüt içerisinde sessizliği seçmelerine doğrudan etki etmektedir. Yöneticiler çalışanlarla açık bir şekilde iletişim kurmazsa hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Yöneticilere duyulan güven duygusu ne kadar çok olursa o örgüt daha başarılı işler yaparak rekabet ortamında bir adım öne çıkabilecektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Morrison ve Milliken (200), bazı örgüt yöneticileri, yaptıkları işlerde ve aldıkları kararlarda kendilerine itiraz edildiğini ve eleştirildiklerini belirtmiştir. Buna göre yöneticiler yapılan bu itiraz ve eleştirileri doğru ya da yanlış olarak algılayabilir. Bu durumda çalışanlar yapacakları işlerde yöneticilerin bu tutumlarına göre işlerini yapmaktadır. Örgüt çalışanları yöneticilerden kaynaklı olumsuz durumlarla karşılaşmamak için sessiz olmayı tercih edebilir. Bundan dolayı örgütsel sorunlarda ya da problemlerin çözümüne yönelik durumlarda sessiz kalabilirler. Ayrıca örgüt çalışanları, yöneticilerin karar verme sürecinde, yönetim yetersizliğinde, haksız paylaşımda, örgütsel verimin düştüğünde ve örgüt performansında yaşanan sorunlar hakkında konuşmamayı tercih eder.

Ryan ve Oestreich (1991) yılında Amerika Birleşik Devletinde bulunan 22 kurumda 260 çalışan ile yapmış olduğu araştırmaya göre katılımcıların yüzde 70'inden fazlasının örgütsel konular hakkında konuşmaktan korktuklarını ve iş ile alakalı konularda sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Örgütlerde görev yapan yöneticiler kurumun tanıdığı kişiler değilse, üst yönetimin tutumu olumlu olduğu sürece örgütsel sessizlik engellenebilir. Yönetim, sessizlik davranışının engellenmesinde en etkin rol alan birimlerin başında gelmektedir. Ayrıca yönetimin adil tutumu, adalete dayalı maaş sisteminin uygulanması ve çalışanların motivasyonlarının artırılması sessizliğin önüne geçmede etkin olarak kullanılmaktadır.

2.5.2. Önyargılı Davranış

Örgütsel sessizliğin oluşumunda çoğu zaman yöneticilerin çalışanlara ve işe karşı geliştirdiği önyargılı davranış biçimi yatmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarını inceleyen ve izleyen yöneticiler yapılan her işte en iyisini ben bilirim düşüncesine kapılması ve sonucunda da örgüt içerisinde düşünce akışının gerçekleşmemesi gibi nedenlerle dolayı çalışanlar sessizliği seçebilir. Çalışanlar fikirlerini paylaştıklarında, düşünce olarak hiçbir fark yaratamayacaklarını anladıklarında sessiz kalmayı tercih ederek örgütün yeniliklere karşı açık olmasını engellemektedir. Aynı zamanda yöneticiler tarafından verilen talimatlar harfi harfine uyulması ve işlerin zamanında yapılmasını sorgulamadan geliştirilen bir yönetim biçimi çalışanların iş ile alakalı olan tutumlarını olumsuz etkilemektedir (Özmen ve Köseoğlu, 2017).

2.5.3. Kültürel Normlar

Kültür, bireylerin geçmişten günümüze kadar getirmiş oldukları hayata dair, düşünceleri, yaşam biçimleri, inançları ve değerleridir. İnsanların ortak geçmişini oluşturan en önemli faktör geçmişten elde ettikleri bilgi ve tecrübelerdir. Aynı zamanda kültür tıpkı canlılar gibi yaşana ve zaman içerisinde değişen bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı toplumları oluşturan kültür ve kültürel değerler ölümsüz bir niteliğe sahiptir. Bir toplum içerisinde yaşanan değişim sonucunda olaylara karşı

geliştirilen her türlü bakış açısı doğrudan kültür ile alakalıdır. Kültür bir topluluğun geleneksel değerlerini oluşturmaktadır (Köse ve Tetik, 2001).

Ortak değere sahip olan örgütler hem iş alanında hem de rekabet ettikleri firmalara nazaran daha güçlü yapıya sahip olabilirler. Fakat zayıf kültüre sahip örgütler ise rekabete girdikleri firmalara karşı korumasız ve pasif konumda olabilirler. Sağlıklı örgüt kültürünün oluşması ile beraber örgüt iletişiminin de gelişme göstermesi kaçınılmaz bir gerçektir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Türk toplumunu oluşturan kültürel yapı 2 farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, dişi ve erkek kültür yapısıdır. Dişi kültür yapısına göre düşünce birliği ve uzlaşmacı yapı ön planda tutulmaktadır. Erkek kültür yapısında ise sonuç odaklı bir anlayış benimsenmiştir (Köse ve Tetik, 2001).

Çalışanların içinde buldukları toplumun yapısı ve kültürel değerleri olaylara bakış açılarını ve yorumlama biçimlerini etkileme hususunda ciddi etkileri bulunmaktadır. Kültür örgütte yer alan hemen hemen herkesi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Çalışanların duygu ve düşünceleri yöneticinin kültürel özelliklerine göre de şekillenebilmektedir. Kısacası kültürel değerler örgüt çalışmalarını ve ilişkilerini etkileme noktasında dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır. Eğer örgüt içerisinde ortak bir kültür anlayışı gelişmemiş ise bu öncelikli olarak örgütsel iletişimi etkileyecek daha sonrasında iletişim kopukluğundan dolayı örgütün yaşanabilecek bazı olumsuzluklarda paydaşlarının sessiz kalmasına neden olacaktır. Çalışanlar bu nokta da zaten dediklerim anlaşılmıyor düşüncesine kapılarak sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Örgütü oluşturan çalışanların birbirinden bağımsız ve farklı inanış, değerler ve yaşam biçimlerine sahip olabilirler. Ortaya çıkan bu farklılıklara saygı duyan ve her şekilde ortak bir anlayış benimsemeyi amaç haline getirebilen örgütlerde çalışanlar bir bütün olarak hareket eder ve kendilerini örgütten ayrılmış ya da dışlanmış hissine kapılmazlar. Örgüt kültürü üst düzeylerde geliştirildiğinde maksimum verim ve motivasyon sağlanarak kurumlar hedefleri doğrultusunda rahatlıkla hareket edebilirler. Zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde ise kendisini ifade edemeyen,

düşünceleri önemsenmeyen ve duygularını paylaşmayan çalışanlar bulunduğundan dolayı örgütte örgütsel sessizlik meydana gelecektir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Sessizlik olgusu bazı kültürlerde değersiz bir durum olarak ifade edilmektedir. Fakat Japonya'da aksine ters etki etmektedir. Çalışma ortamında sessizliği bir sorun olarak algılamakta ve çalışma ortamları çalışanlar için daha samimi hale getirilmesi gerekmektedir.

2.5.4. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisinde adaletsiz bir ortam hüküm sürüyor ise örgütsel sessizlik yaşanabilmektedir. Eğer örgüt içerisinde adaletsiz davranışlara sıklıkla yer veriliyorsa çalışanlarda, aşırı sinirlilik hali, saldırgan hareketler, içsel konuşmalar ve içe kapanıklık gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkabileceğinden kaynaklı örgütsel sessizlikte bunlara bağlı olarak oluşum gösterebilmektedir (Özdevecioğlu, 2005).

Çalışanlar, mevcut durumu değiştirmek adına farklı alternatiflerin olduğunu farkındadır fakat onları keşfetmek için yeteri kadar çaba sarf etmezler. Yüksek düzeyde stres, tükenmişlik sendromu ve öğrenilmiş çaresizlik gibi faktörler sessizlik davranışını sergileyen bu kişiler arasında yaygın olarak görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Kurum çalışanları arasında eşit hak ve imkânlar sağlanmazsa, çalışanlar arasındaki örgütsel iletişim zayıfladığı zaman örgüt içerisinde bireylerin fikirlerini gizlediği gözlemlenebilir. Bu durumun yaşanması çalışanların adaletsizliği benimsemelerine neden olmakta ve çalışanları bu yapının içerisine istemeseler de girmelerine neden olabilir. Bunun sonucunda da çalışanlar sessizlik davranışını sergilemeye başlar. Adaletsizliğin güçlü bir kültür olduğu kurumların sergilediği ortak davranışlar aşağıda yer almaktadır (Milliken vd., 2003);

- Çalışanların yoğun gözetimi,
- Soruların bastırılmaya çalışılması,
- İş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha üstün görmek,
- Rekabet odaklı olmak,

- Üst düzey merkeziyetçilik,
- Otoriter yönetim anlayışı,
- Zayıf iletişim.

Örgütsel adaletin sağlanmasında en aktif rolü örgüt yöneticileri üstlenmektedir. Yöneticiler çalışanları birer makine olarak algılamamalı onlarında duygu ve düşüncelerinin olabileceğini ve zamanla yıprana bilecekleri düşünerek hassas davranması gerekliliğini bilmesi gerekmektedir. Örgütsel adaletin sağlanmasında çalışanlara adil ücret, olumlu tutum, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi farklı hususlara dikkat edildiğinde adaletin kendiliğinden sağlanacağı da bilinmektedir.

2.5.5. Çalışma İklimi

Çalışanların büyük bir bölümü örgüt ile çalışma arkadaşları arasında yaşanan nedenlerden dolayı çoğu kez sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgüt çalışanları çoğu kez dışlanması korkusu yaşadıklarından, üst kademe ile kurulan ilişkilerin zayıflama endişesinden, düşüncelerinin yersiz ve önemsiz olduğu varsayımına kapıldıklarından eğer konuşursalar işlerinden olacaklarından korktukları için sessiz kalma davranışını sergileyebilmektedir. Çoğu çalışan örgüt dışında kendisine güvenmekte ve sorunlarını dile getirmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Örgüt içerisinde yaşanan olayların analizi yapılırken çalışanlar genellikle yaşadıkları zorluklardan dolayı çıkmaza girebilir ve bunun sonucunda da sessiz kalmayı tercih edebilirler. İletişimden kaynaklı olarak ortaya çıkan nedenler iletişim ağının güçsüz olması ve çalışanlar arasındaki iletişimin kopukluğu gibi nedenlere dayanmaktadır. Eğer çalışma ortamında bulunan çalışanlar arasında iyi bir iletişim ve etkileşim var ise o örgütte sessizlik yaşanmayacaktır (Özgen ve Yalçın, 2002). Yukarıda bahsettiğimiz nedenler tek başına örgütsel sessizliğe neden olmayabilir. Bazen birçok neden bir araya gelerek örgütsel sessizliğin yaşanmasına neden olabilmektedir. Örgütsel sessizliği oluşturan genel faktörler olduğu gibi bunların alt faktörleri de bulunmaktadır.

2.6. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanlarca sessizlik kavramı sadece konuşmanın karşıtı olarak düşünülmemelidir. Çünkü sessizlik olgusu tam manasıyla pasif bir davranış şeklinde görülmeyebilir. Çalışanlar tarafından bilerek yapılabilir ve bir amaca hizmet edebilir. Kısacası sessizlik ya da konuşma davranışına karar veren bireydir. Çalışanların örgüt içerisinde sergilemiş olduğu sessizlik davranışının temelinde yatan üç özel davranış bulunmaktadır. Bunlar; kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003).

Tablo 2.1 Örgütsel Sessizlik türleri (Kaynak: Dyne vd., 2003: 1366)

Davranış türü	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ:
Çalışan gerekçesi	Bilerek işle ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri durdurma
Ayrılma Davranış İstifaya Dayalı Bir fark yaratamadığını hissetmek	KABULLENİCİ SESSİZLİK Örnekler: İstifaya dayalı fikirleri durdurmak Bir fark yaratma düşük öz yeterlik nedeniyle görüşlerini kendine saklamak
Kendini Koruyucu Davranış Korkuya dayanarak Korkmuş ve kişisel olarak risk altında hissetmek	SAVUNMA, KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Örnekler: Korku temelli sorunlar hakkında bilgi vermemek Kendini korumak için gerçekleri ihmal etmek
Başkası Odaklı Davranış İşbirliğine Dayalı İşbirlikçi hissetmek ve başkalarını düşünmek	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK Örnekler: İşbirliğine dayalı gizli bilgilerin durdurulması Kuruluşa fayda sağlamak için özel bilgilerin korunması

2.6.1. Kabullenici Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001), boyun eğme, alçak gönüllülük ve istifaya dayalı olarak ilgili fikirlerin pasif olarak esirgenmesi olarak tanımlamıştır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) kasıtlı olarak pasif ve haksız davranış olarak tanımlamıştır. Örneğin, bir çalışan, konuşmanın anlamsız ve fark yaratma ihtimalinin düşük olduğu inancına dayanarak değişim konusundaki fikirlerini vermeyebilir. Alternatif olarak, durumu etkileyebilecek kişisel yetenekler hakkında düşük öz yeterlik değerlendirmelerine dayanarak bir çalışan görüş ve bilgileri kendine saklayabilir. Her iki örnekte de sessizlik, temel istifanın bir sonucudur. Çalışanlar bir fark yaratmadıklarına inandıklarında iletişimi keserler ve çalışanların ileriye dönük olarak fikir veya önerilere katkıda bulunma olasılığı düşüktür. Örneğin, bir çalışan bir bölüm toplantısı sırasında katılma çabasında isteksizliğe dayalı yorum yapmaktan kaçınmak isteyebilir. Son olarak, kabullenici sessizliği istifa duygusuna ve anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin daha da ötesinde olduğu duygusuna dayalı olarak kasıtlı yapılan pasif davranışları ve bilgi vermemeyi içerebilir.

Çalışanların sergilemiş olduğu kabullenici sessizlik davranış türünün altında pasif bir davranış yapısı bulunmaktadır. Böyle bir tutumun benimsenmesinde etkili olan en önemli faktör görüş belirtilse dahi önemsenmeyeceği düşüncesidir. Benimsenen bu düşünce sonucunda çalışan mevcut durumu kabullenmekte ve durumlar hakkında görüş bildirmek istememektedir (Karadal, 2011).

2.6.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik “İlgili düşünceleri, bilgileri ya da fikirleri vermemek, korkuya dayalı kendini koruma şeklidir. Bireyi dış tehditlerden korumayı amaçladığı için kasıtlı ve ileriye dönük önlem alma (proaktif) amaçlı bir davranıştır (Schlenker ve Weigold, 1989). Korunma amaçlı sessizlik, en iyi kişisel strateji olarak düşünceleri, bilgileri ve fikirleri vermemeye yönelik bilinçli bir kararın takibinde farkındalığı ve alternatifleri dikkate alınmasını içeren daha ileriye dönük önlem almadır (Dyne vd., 2003).Pinder ve Harlos (2001), sessizliği konuşmanın sonuçlarının kişisel olarak

rahatsız edici olacağı korkusuna dayanarak, kendini korumak için ilgili fikirlerin daha aktif olarak durdurulması olarak tanımlamıştır.

Korunma amaçlı sessizlik dışsal tehditler göz önüne alındığında doğrudan kendini koruma amaçlı olarak görüşlerini esirgeme davranışını bilinçli bir şekilde seçmesidir. Örgüt içerisinde yaşanan problemlerin ve olası sorunların yukarıya taşınmasından rahatsızlık duymasından kaynaklı olarak ortaya çıkmakta ve şekillenmektedir. Bu durum ast ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişkiye dayanan bir sessizlik etkisi olarak belirtilmektedir. Eğer çalışanlar üstlerine duydukları güvensizlik derecesi yüksek ise örgüt içi meseleleri üste bildirme konusunda tedirginlik duyar ve sessiz kalmayı tercih eder (Oran ve Akan, 2017). Bireyler örgüt içerisinde korkuyu hissettiklerinde iş ile ilgili bilgileri gizlemeye çalışmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı çalışanlar açısından tehlikeli, riskli ve tehditkâr bir durum olarak görülmektedir. Böylesi duygular çalışanların bilgi paylaşımını engellemekte ve kendilerini korumak için sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır (Rhee vd., 2014). Korunma amaçlı sessizlik, bireyin korku ve kendisini güvence altına alma anlamına gelmektedir. Aynı zamanda dış tehditlerden korunma amaçlı olarak özel tasarlanmış bir durumdur.

2.6.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Başkalarına veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerin iletilmemesi (esirgenmesi) Prososyal (sosyal açıdan yapılan yararlı) sessizlik kasıtlı ve ileriye yönelik düşünülen (proaktif) bir davranış olarak tanımlanmıştır. Korunma amaçlı savunma sessizliği gibi, sosyal açıdan yapılan yararlı sessizlik de düşünceleri, bilgileri ve fikirleri vermemekte bilinçli verilen karara ve alternatiflerin farkındalığı ile değerlendirilmesine dayalıdır (Dyne vd., 2003). Sosyal açıdan yapılan yararlı sessizlik kişiye yönelik olumsuz neticeler olması korkusu yerine başkaları için endişe etme nedeniyle yapılır.

Çalışanların sergilediği korunma amaçlı sessizlik tutumu çalışan tarafından bilinçli sergilenmekte olan bir tutum olmakla birlikte bu tutumun özünde ben yerine diğerleri fikri bulunmaktadır (Dyne vd., 2003). Çalışanlar örgüt içerisinde iş ortamını paylaştığı diğer arkadaşlarının menfaatlerini düşünmekte ve örgüt içinde gerçekleşen olumsuz gelişmeleri hiçbir şekilde dışa yansıtmamaktadır (Çakıcı, 2010).

Korunma amaçlı sessizliği, kabullenici ve korunma amacı sessizlikten ayıran en önemli kısmı isteğe bağlılık ilkesidir. Bu sessizlik türünde çalışanın örgütün ya da örgüt üyelerinin amaçlarına katkı sağlamak amacıyla işle alakalı bilgi ve düşüncelerini saklamasını ifade etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2008).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN UYGULAMA

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ölçülmesi kapsamındaki araştırmanın amacı ve önemi belirtilecektir. Alan teorik bilgilerine dayalı araştırmanın modeli ve hipotezleri kurulacaktır. Araştırmanın örnekleme süreci, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, araştırmanın bulgularında hipotezlerinin testinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve araştırma verilerinin değerlendirilmesi süreci açıklanacaktır.

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisini belirlemektir. Örgüt çalışanlarının bilinçli olarak bazı bilgileri ve örgütün faydasına olacak önerileri saklaması örgüte ciddi zararlar verebilir.

Ülke ekonomisine ciddi katkısı bulunan organize sanayi bölgelerinde çalışan personellerde görülecek örgütsel sessizlik, hem sanayiye hem de ülke ekonomisine zarar verecek ciddi sorunların oluşmasına neden olabilir. Kısacası örgütlerde sessizlik olgusunu araştırmak ve bunun organize sanayi bölgelerinde bulunan örgütlerde nasıl bir yansımalarının olduğunun belirlenmesi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırma kapsamında, çalışanların örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik düzeyleri saptanmış ve örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Sessizlik ve örgütsel iletişim kavramaları bir örgütün bilgi alışverişini düzenleyen iki temel unsur olarak görülmektedir. Bir yanda örgütü iyileştirmek ya da yapılan iş konusunda duygu ve düşüncesini saklayan çalışanların örgüte verdiği zararlar diğer yan da örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar bütün sistemde etkili olan bir unsur olan örgütsel iletişim kavramı. Çalışan bireyde görülen örgütsel sessizlik

aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan çalışanların iletişimi de etkilediği düşünülmektedir. Çünkü çalışan bilerek ve isteyerek sessiz kalmayı tercih edecek ve iş ile ilgili konuları örgüt içerisinde bulunan çalışma arkadaşları ya da yöneticileri ile kullanılan örgüt içi iletişim tekniklerini kullanmak istemeyecektir. Bu açıdan ele alındığında örgütsel sessizliğin örgütsel iletişime verebileceği zarar örgüte ciddi sorunlar oluşturabilir.

Örgütsel sessizliğin egemen olduğu örgütlerde yaşanan sorunların çözülmesi de o derece güçleşmekte ve çalışanların çözüme ilişkin bildikleri bilgileri sakladığı ve kimseyle duygularını paylaşmadığı çalışan topluluklarının oluşmasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Türkiye’de örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmaların büyük bir kısmının örgütsel bağlılık ve liderlik tarzlarının sessizlik ile ilişkileri irdelenmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra sessizlik ile çalışan performansı, mobbing, çalışanlar da sinizm duygusu, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik sendromu ve örgütsel vatandaşlıkla alakalı çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Fakat örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin incelendiği herhangi bir araştırmayla karşılaşmamıştır. Yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel sessizlik ile iletişim arasında bazı çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Zarrei ve arkadaşları (2012), çalışanlarda iletişim kanallarının açık olması ile örgütsel sessizlik alt seviyelere ineceğini, Garon (2012) yaptığı çalışmada, sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerini etkin bir biçimde kullandıklarını, personellerin konuşabildiğini ve sessiz kalmadıklarını ifade etmiştir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015). Türkiye’de organize sanayi bölgelerinde çalışan personellerin örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim düzeyleri arasındaki etkiyi araştıran herhangi bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Yapılan araştırma bu alandaki açığın kapatılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu değerlendirmeler neticesinde organize sanayi bölgesinde bulunan çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları, bu tutumlarla örgütsel iletişimin etkisi incelenmesi araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Çalışmaya katılan örneklem birimlerinin gerçekçi ve güvenilir olarak soruları yanıtladıkları varsayılmıştır. Araştırma Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi çalışanları oluşturmaktadır.

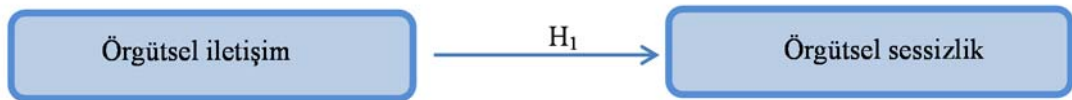
3.3. Çalışmanın Değişkenleri, Hipotezi ve Modeli

Araştırmanın temel değişkenleri örgütsel iletişim ve örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik bağımlı (açıklanan) değişken ve örgütsel iletişim bağımsız (açıklayan) değişkeni olarak araştırmada yer almaktadır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim yazımı göz önünde bulundurulduğunda örgütsel sessizliğin örgütsel iletişimden etkilendiği öngörülmektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Araştırma sorusu: “Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır?” olmuştur. Bu çerçevede, çalışmanın hipotezi iki tümleyen yokluk ve alternatif hipotezi aşağıdaki gibidir:

H_0 : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

Çalışmanın hipotezine dayalı araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bilimde bilgede sağlamlığa ulaşmada en önemli adım, veriyi bilimsel temellere dayalı olarak toplamaktır. Anket yöntemi bilimsel bilgi için temel kaynaklardan biri olup anket yöntemiyle kişilerden belirli bir değişken veya değişkenler bakımından bilgi toplanmaya çalışılır. Çalışma kapsamında belirlenen hipotez testi için gerekli birincil

verilerin derlenmesinde alan uygulamasında kitleden seçilen örneklem birimlerinde yüz yüze anket yöntemi veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilere dayalı etkiyi belirlemeye yönelik çalışmanın amacına ve hipotezine uygun olarak nedensel araştırma yöntemlerinden doğrulayıcı faktör analiz, yol analizi, çok değişkenli regresyon analizi ve keşfedici faktör analizi çalışmanın yöntemleri olarak belirlenmiştir.

Bilimsel araştırmanın merkezinde açıklama yapmak vardır ve açıklama genel olarak değişkenler, koşullar veya olaylar arasındaki nedensel ilişkilerin keşfedilmesini içerir. Yüksek düzeyde etkin tahmin stratejileri güçlü yardımcı değişken bilgisini içerir (Särndal vd., 1992). Örnekleme araştırmalarında parametre tahmini, yaygın bir biçimde yardımcı bilgiye dayalı model-tabanlı tahmin ediciler (tahmin edicilerin yaklaşık (asimptotik) yansız, çalışılan modelin doğru veya yanlış olmasına bakılmaksızın etkin olması ve eğer model doğru ise tahmin edicinin önemli düzeyde etkin olması) yaklaşımlarıyla (örneğin, istatistiksel yöntemlerden biri olan regresyon tahminiyle) yapılmaktadır (Wu ve Sitter, 2001). Modelleme yaklaşımıyla verilere değerlendiren bir araştırmacı, verilerden yeni bir şeyler öğrenmesi biraz daha muhtemeldir. İdeal olarak araştırmacı bir modelle başlar ve daha sonra analiz edilecek verilerin modelin parametrelerini tahmin edip edemeyeceğini ve verilerin modeli tanımlayıp tanımlamayacağını belirler (Kenny, 1979).

Model-tabanlı yaklaşımlar olarak literatürde tarihsel bir sıralamada regresyon, yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelleri gelişimi olmuştur. Sayısal olarak ölçülebilen değişkenler arasındaki ilişki için bir gösterim sağlayan Karl Pearson (1896) tarafından ilişki katsayısı regresyon modellerini mümkün kılmıştır. Pearson ilişki katsayısı, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğunu varsayar; yani, bir değişkende verilen bir değişikliğin daima diğerinin karşılık gelen ortalama değerinde belirli bir sabit değişiklik içerdiği varsayılır (Pearson, 1896).

Spearman (1904), gerçek uygulamada, Pearson (1896) ilişki katsayısını kullanarak çok sayıda değişkenle çeşitliliği açıklamada hangi değişkenlerin ilişkili olduğu veya bir araya geldiği bir yapı belirlemiştir. Spearman (1904) tarafından önerilenler bu yapıdaki analizler keşfedici faktör analizi (KFA) olarak sınıflandırılmıştır. Faktör

analizinde amaç, ilişkili çok sayıdaki değişkenler kümesinin ortaya çıktığı alanlarda ilgili kovaryans (veya korelasyon) matrislerinin yapısını analiz ederken kovaryans matrisini çok daha az sayıda değişken veya faktör ile ele almak veya açıklamaktır (Bartlett, 1953).

Örnekleme araştırmalarında kitle hakkındaki bilgiler ve araştırma değişkeniyle ilişkili olduğu belirlenen yardımcı değişkenler kullanılarak etkin tahminler yapılmaya çalışılır. Regresyon tahmini araştırma (bağımlı) değişkeniyle ilişkili yardımcı (bağımsız) değişken bilgisine dayalı istatistiksel tahminin doğruluğunu arttırmak amacıyla tasarlanmıştır (Cochran, 1953). Regresyon tahmini iyi etkinliğe sahip tahminler yapılması amacıyla ilgilenilen değişkenle ilişkili yardımcı değişken bilgisini kullanarak çeşitli uygulamalarda nedensel kanıtları elde etmede yararlanılan bir yöntemdir (Fuller, 2002). Regresyon tahmini istatistiksel analizler kapsamında değişken sayılarına dayalı üç temel regresyon analizi yapısında incelenmektedir. Basit regresyon analizi, bir araştırma değişkeni Y ile bir yardımcı değişken X ; çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken Y ile birden fazla sayıda bağımsız X_1, X_2, \dots, X_r , $r > 1$ değişken; ve çok değişkenli regresyon analizi, birden fazla sayıda bağımlı değişken Y_1, Y_2, \dots, Y_k , $k > 1$ ile bir veya birden fazla sayıda bağımsız değişken X_1, X_2, \dots, X_r , $r \geq 1$ arasındaki sebep sonuç ilişkisini matematiksel model olarak belirlendiği yöntemlerdir.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) erken gelişimi, Jöreskog (1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) tarafından olmuştur. YEM esas olarak yol modellerini ve doğrulayıcı faktör modellerini birleştirir, yani YEM modelleri hem örtük hem de gözlenen değişkenleri içerir.

Nedensel araştırma yöntemleri ilişki ve neden arasında bir bağıntıyla ilişkilere dayalı analizler yapılmasını sağlayan varyans analizi, çoklu regresyon analizi, yol analizi ve faktör analizi de dahil olmak üzere farklı matematiksel ve istatistiksel teknikleri içerir ve açıklamaya yardımcı olur (Kenny, 1979). İlişki katsayılarının sağladığı değişkenler arasındaki ilişki miktarları bilgisi, nedensel ilişkilerle ilgili sahip olunan önsel (verilere bakılmadan tanımlanan) bilgilerle birleştirildiği analiz yöntemi kullanılmasını içerir (Wright, 1921). Uygulamada, bu yöntemler sıklıkla önsel bir yapıya nedensel analizde

felsefi düşüncelerle destekli araştırma hipotezlerinin açık bir matematiksel belirlenmesini gerektirir (McArdle, 1981). Nedensel modelleme, önceki olguların (sebepler) sonuç olguların (nedenlerin) açıklamalarını sağlayarak olası nedenler hakkındaki soruları çözmeye çalışır. Doğru şekilde uygulanan nedensel modellemeyle neden olunan olay davranışlarını inceleme, bir olay üzerindeki etkileri analiz etme ve nedensel ilişkileri ele almak gibi birçok çalışma yürütülebilir (Asher, 1976).

Yol analizi Wright (1921, 1934) tarafından değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemede nedensel ilişkilerle ilgili sahip olunan bilgilerin, ilişki katsayılarının sağladığı ilişki derecesi bilgisi ile birleştirilebileceği bir analiz yöntemi olarak geliştirilmiştir. Her bir ayrı yol boyunca doğrudan etkinin ölçülmesine yönelik bir yöntem sunma ve böylece belirli bir etkinin değişkenliğinin her bir özel sebep tarafından belirlendiği dereceyi bulma çabasıdır (Wright, 1921).

Lawley ve Thurstone (1940), faktör modelleri uygulamalarını geliştirmiş ve yapıların çıkarsamasının yapılabildiği gözlenen puanlarda değişkenler kümesi önermiştir. Günümüzde kullanıldığı üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kısmen Howe (1955), Anderson ve Rubin (1956) ve Lawley (1958) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Schumacker ve Lomax 2004). Jöreskog (1970), başlangıçta keşfedici bir istatistiksel yöntem olan faktör analizini, gözlemlenebilir değişkenlerin kovaryans matrisi yapısını aldığı ve hipotezleri test etmenin mümkün olduğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) boyutuna genişletmiştir.

İstatistiksel analizlerde değişkenlerin yapısı analiz edilecekse, faktör analizi uygun bir analiz tekniğidir. Faktör analizi uygulamada genel bir sınıflandırmayla keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olarak ikiye ayrılmaktadır. Keşfedici faktör analizindeki (KFA) amaç, kovaryans matrisini çok daha az sayıda değişken veya faktörle hesaplamak, ilişki veya kovaryans matrisini kullanarak verideki alanı, temel yapı veya boyutlar olan faktör yapılarını belirlemeye çalışmaktır (Lawley ve Maxwell, 1962). KFA 1940 yılında Lawley (1940) tarafından geliştirilmiştir. Değişkenler arasındaki bağımlılık yapısının yok edilmesi, boyut indirgeme (değişken sayısını azaltmak, değişkenleri sınıflamak) amacıyla ve başka analizler için veri hazırlama

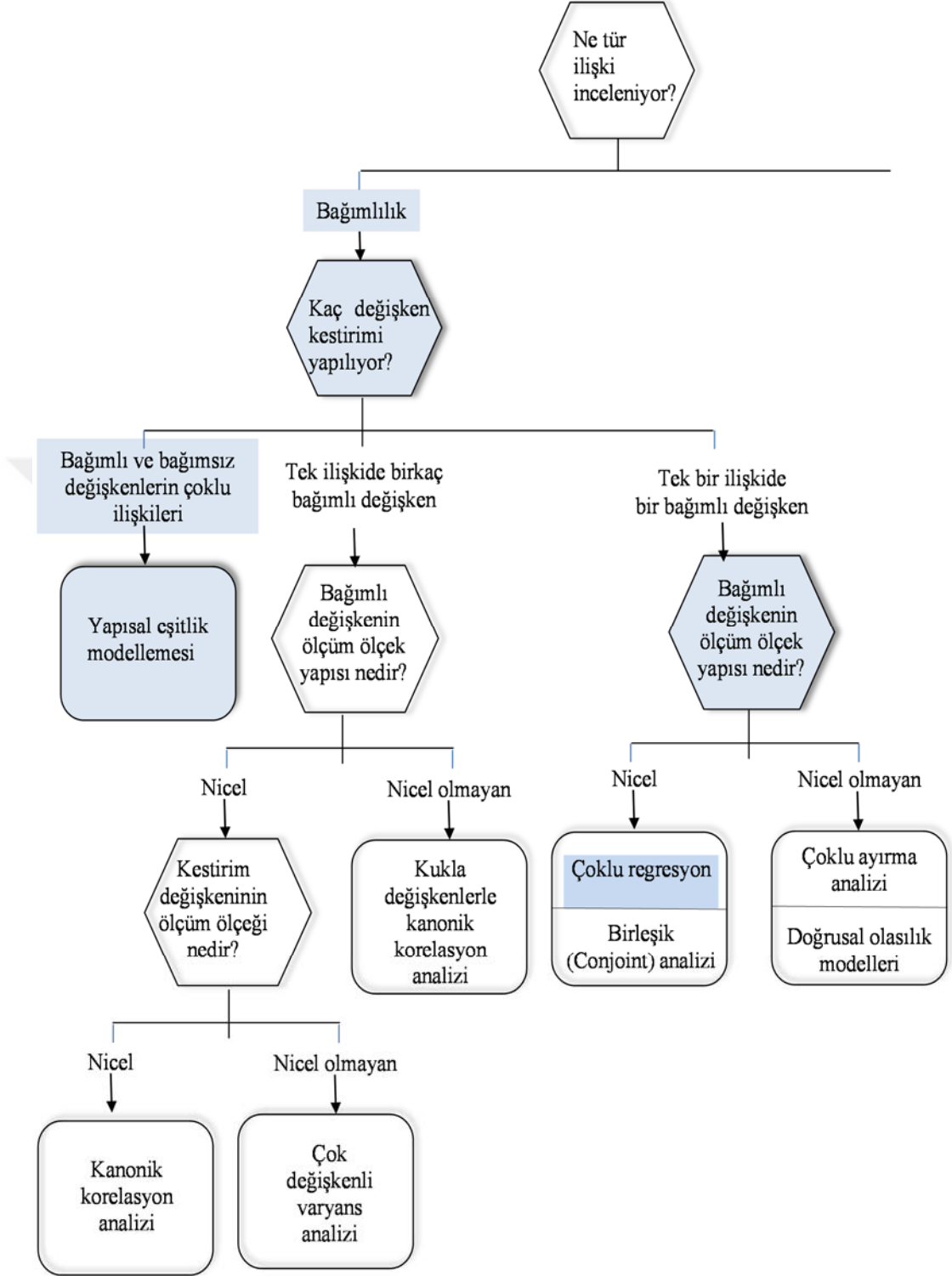
tekniki olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biridir (Tatlídil, 1996).

Jöreskog (1969) tarafından geliştirilen DFA, özellikle gözlenen ölçümler veya göstergeler (örneğin test maddeler, test puanları, davranışsal gözlem derecelendirmeleri) ve örtük değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri içeren ölçüm modelleriyle ilgilenen bir tür yapısal eşitlik modellemesidir. DFA temel bir özelliği hipotez odaklı yapıda olmasıdır. Araştırmacı, geçmiş göstergelere ve teoriye dayanarak, verilerde var olan ve hangi göstergelerin hangi faktörlerle ilişkili olduğuyla ilgili faktörlerin sayısı hakkında kesin bir anlayışa sahip olmalıdır. DFA amacı araştırmacı tarafından belirlenen kuramsal model yapısının veride var olup olmadığının test edilmesi ve faktör boyutların sayısını ve madde-faktör ilişkiler modelinin (faktör yüklerinin) saptanmasıdır (Brown, 2006).

Faktör analizi, yol analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve ilgili çok değişkenli istatistiksel yöntemler, kovaryans yapı modelleri için geliştirilen maksimum olabilirlik veya genelleştirilmiş en küçük kareler tahminine dayanmaktadır. Büyük örneklem teorisi, bir modelin ilişkili değişkenlerine dayalı genel bir alternatif modelle karşılaştırılması için ki-kare uygunluk testi sağlar (Bentler ve Bonett, 1980).

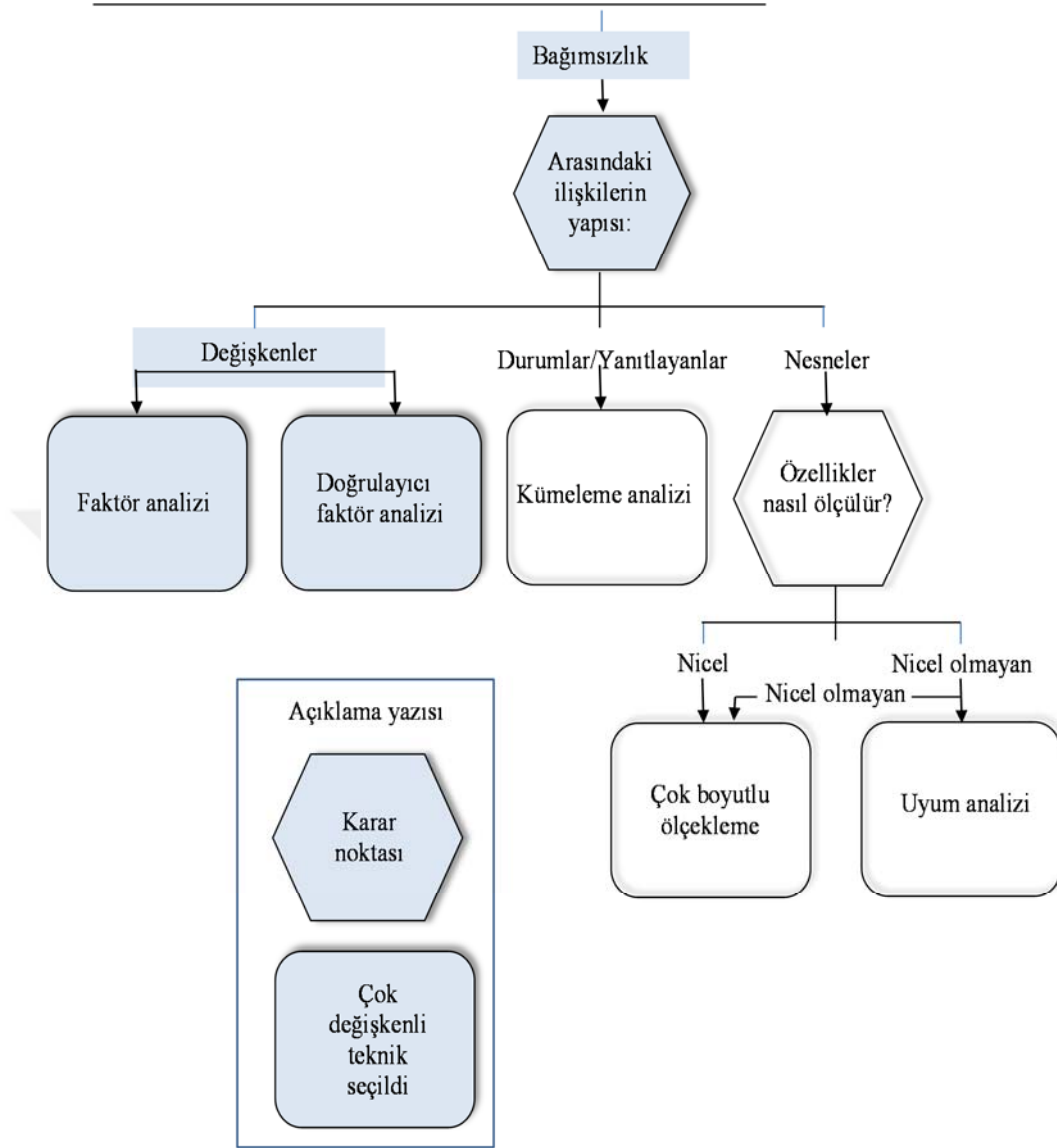
Hair vd. (2014) çok değişkenli yöntemler sınıflamaları Şekil 3.2.'de sunulmuştur. Çalışma kapsamında kullanılan çok değişkenli analiz teknikleri YEM, KFA, DFA ve çok değişkenli regresyon analizi (çoklu regresyon hesaplamalarına dayalı incelenen) yapıların gösterimi için Şekil 3.2.'de koyu renkle belirtilmiştir.

Çok Değişkenli Yöntemlere Genel Bakış



Şekil 3.2.Çok değişkenli bir teknik seçme (Kaynak: Hair vd., 2014: 427)

Çok Değişkenli Yöntemlere Genel Bakış



Şekil 3.2. (devamı) Çok değişkenli bir teknik seçme (Kaynak: Hair vd., 2014: 428)

DFA incelemelerinde uygunluk istatistiği model uyumu ölçütüdür. χ^2 uygunluk test istatistiği, önerilen modelin reddedildiğini düşündüren büyük çaplı örneklerde çok önemlidir. Veriler arasında görel uyum temelinde modeller arasında karar vermek için tanımlayıcı bir şekilde sıklıkla kullanılır (Wheaton vd., 1977). Wheaton, Muthen, Alwin ve Summers (1977), χ^2 uygularken serbestlik derecesine göre bir uygunluk belirtisi elde etmek için modeller arasında değişen $\chi^2/s.d.$ oranlarını değerlendirmiştir. Tahmin edilen varyansların Σ matrisi ile modelle belirtilen

kovaryanslar ve gözlemlenen varyans-kovaryans matrisi (S) arasındaki fark artıklar matrisidir. $\chi^2/s.d.$ ölçütü için artıkların boyutunu kontrol etme referanslarına dayanarak kabul edilebilir olmasıyla yaklaşık 5 veya daha az bir oran değerine sahip olması yönünde karar verilmiştir.

Çalışmada örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisi olan bağımlılık ilişkisi araştırılmasında yol analizi ve çok değişkenli regresyon analizi yöntemleri kullanılması amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki yapılarını belirlemede KFA ve DFA kullanılması amaçlanmıştır. Örgütsel iletişim ölçeği için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ancak, analizde yapılan tüm iyileştirmeler ve kovaryans atamaları sonrası uyum değerlerinden $\chi^2/s.d. = 9,28$ olmuş ve model uyumu ölçütü değerinde azalma olmamıştır. $\chi^2/s.d. = 9,28 > 5$ olması veri ile model arasındaki uyumun iyi olmadığını ifade etmektedir. Çalışmaya doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleriyle devam edilememiştir.

Çalışmadan elde edilen verilerin analiz yöntemleriyle değerlendirilmesinde istatistiksel yazılımlardan IBM SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket Program) Statistics 24, IBM SPSS Amos (Moment yapılarının analizi) ve R programından yararlanılmıştır.

3.5. Örneklem Süreci

Örneklem araştırmaları istatistiksel bilginin temel kaynaklarından biridir (Verma, 2002). Birçok araştırma kuruluşu ve devlet kurumu standartlar ve kılavuzlarla örneklem araştırmalarının kalitesinin ve uygunluğunun üç temel boyutunu doğruluk, zamanlama ve erişilebilirlik olarak tanımlanmıştır (ISO 20252 ve 26362, SC 2017). Araştırma maliyetlerin dikkate alınmasının, anket verilerinin, “amaca uygun” veya “kullanıma uygunluk” şeklinde nasıl kullanıldıklarının değerlendirilmesi gerektiği savunulmuştur. Çerçevenin oluşturulmasında en zorlayıcı olanın tanımlayıcıların (kitleyi tanımlamak için araştırma verilerini kullananların) ve modelcilerin (değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak için verileri kullananların) ihtiyaçları ve amaçları arasındaki farklara dayandığı belirtilmiştir (Baker vd., 2013). Tanımlayıcılar, özellikle kitle temsili ve doğruluğu sağlamanın bir yolu olarak kapsama hatasını ve

cevaplamamayı en aza indirmeye odaklanır ve genellikle olasılık örneklemlerini tercih ederler. Modelleyiciler, belirli bir kitle hakkında açıklamalar yapmak yerine araştırmalarının özünde olan davranışı açıklamada önemli bir rol oynamasını bekledikleri tüm olguları ölçmeye daha fazla odaklanırlar. İlgi alanları, kitledeki özelliklerin kesin olarak ölçülmesinden ziyade geniş bir özellik kümesi arasındaki ilişkilere odaklanırlar. Modelleyiciler olasılık olmayan örneklemleri daha kapsamlı kullanırlar (Baker vd., 2013).

Bir örneklemin - olasılık veya olasılık olmayan - belirli bir uygulamaya uygun olup olmadığı, örneklemin amaçlarına ne kadar iyi hizmet ettiğine (amaca uygun belirlenmesine) (Biemer, 2010), erişilebilirlik, yorumlanabilirlik, kullanılan yüksek kalitede işlemlere (Valliant, 2018) bağlıdır. Olasılık olmayan örnekleme yöntemleri, olasılık örnekleme yöntemlerine kıyasla daha az zaman alıcı, daha az maliyetli ve birçok durumda uygulanmaya daha uygun olmaları nedeniyle özellikle pazar ve kamuoyu araştırmalarında oldukça sık kullanılmaktadır (Levy ve Lemeshow, 1999).

Amaca yönelik örnekleme (karar örnekleme), araştırma alanında uzman görüşüyle "özgün" veya "temsili" örneklemlerin, birimlerin veya grupların seçiminin yapıldığı (Kish, 1965), özellikle kitle için uygun olduğu düşünölen birimlerin seçildiğı (Cochran, 1953), araştırmacının belirli bir nitelik ya da birtakım özellikleri bulmaya çalıştığı (Sullivan, 2012) araştırmalarda kullanılan bir olasılıksal olmayan örnekleme yöntemidir.

Çalışmada karar örneklemeyle sektörlere göre örneklem birimlerinin seçimi yapılacağına karar verilmiştir. Çalışmanın kitlesini T.C. Sanayi Bakanlığı'na bağlı sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı Kırıkkale Organize Sanayi bölgesi çalışanları oluşturmaktadır. Kırıkkale Organize Sanayi bölgesinde sektörlere göre fabrika sayılarının dağılımı öğrenilmiştir. Demir Çelik Sanayi 15 Fabrika, Dokuma ve Giyim 1 Fabrika, Elektrik Makine Sanayi 2 Fabrika, Gıda Sanayi 4 Fabrika, Kimya Sanayi 4 Fabrika, Orman Sanayi 10 Fabrika, Petrol Ürünleri 3 Fabrika, Plastik Sanayi 3 Fabrika, Tarım Aletleri 8 Fabrika, Diğer sektör 8 Fabrika vardır. Hedef kitlede toplam birim sayısı 1800 çalışandır. Çalışmada hedef kitledeki çalışanların sektörlere göre dağılımları ile ön test, pilot çalışma sürecinden edinilen bilgiler doğrultusunda

örneklem birimlerinin araştırmanın konusu hakkındaki görüşlerinde homojen yapıda oldukları belirlenmiştir. Çalışmanın alan uygulaması Mayıs 2018 tarihinde anket formlarını örneklem birimlerinin kendilerinin doldurması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kitlesinden seçilmesi gereken en az örneklem birimi sayısı, n örneklem büyüklüğünü belirlenmesi kullanılan örnekleme yöntemi ve/veya analiz yöntemlerine bağlıdır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği, çalışmanın amacına ve kullanılacak istatistiksel analize göre değişmektedir. Olasılıksal örnekleme yöntemlerinde belirlenen formüllere dayalı n hesaplamaları yapılmakla birlikte olasılıksal örnekleme yöntemleri için formül kullanımı söz konusu değildir. Çalışmada olasılıksal olmayan bir örnekleme yöntemi karar örnekleme kullanılmış ve amaca yönelik model kurma amaçlanmıştır. n örneklem büyüklüğünü belirlenmesi model kurma literatürüne dayalı yapılmıştır.

Model uyumun değerlendirilmesinde kullanılacak uyum iyiliği belirleyicisi seçiminde örneklem büyüklüğü, tahmin işlemi, modelin karmaşık yapısı ve/veya çok değişkenli normallik ve değişken bağımsızlığı varsayımlarının sağlanmış olması kritik etkenlerinin dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurulması esastır (Hu ve Bentler, 1995).

Belirli bir modelin istatistiki olarak uygun olduğunu kabul etmek için bir örneklemin ulaşması gereken boyut tahmin edilebilir. Kritik n (kn) olarak adlandırılan tahmin, farklı örneklem büyüklükleriyle hesaplanan aynı hipotetik modellere göre bir modelin uygunluğunun değerlendirilmesine olanak tanır (Hoelter 1983). Hoelter (1983), faktör modelleri ve yapısal eşitlik modelleri için kovaryans artıklarının incelemesi çıkarsamada ilk kural olarak $kn > 200(G)$ değerlerinin mevcut modelin yeterli düzeyde bir gözlenen kovaryans yapısı oluşturduğunun bir göstergesi olduğu önerisini yapmıştır (G aynı anda analiz edilen grup sayısını göstermektedir). 200(G) değeri ölçütü kullanıldığında ($S - \Sigma$)'de standardize edildiğinde tahmin edilen iki parametre arasındaki ortalama artık değişimi (birçok modele dayanarak) genellikle %1'in altında olacaktır. Kitle kovaryans matrisi Σ ile örneklem kovaryans matrisi S arasındaki farkların önemsiz olduğunu öne sürmek için makul bir başlangıç noktası gibi görüldüğü belirtilmiştir (Hoelter, 1983).

Fuller ve Hemmerle (1996), $n \geq 200$ olduğunda en çok olabilirlik işlemlerinin (faktör modelleri için) normallikten sapmalara karşı sağlam olması incelemelerinde örneklem büyüklüğünü $n = 200$ olarak seçilmiştir. Hoelter'in (1983) kritik n (kn) uygunluk istatistiği (Amos çıktısında görünen en son uygunluk istatistiği) model uyumu yerine doğrudan örneklem büyüklüğünün yeterliliği üzerine odaklanır. Hoelter (1983), χ^2 testine uygun bir model uyum elde etmek için yeterli olacak bir örneklem büyüklüğü tahmin etmeye çalışmıştır. Model için kritik değerlerin $kd > 200$ değerli olması örneklem verilerini yeterince temsil eden bir model olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Tanaka (1987), Monte Carlo çalışma sonuçları normal dağılımlı verilerde en çok olabilirlik tahminlerinde örneklem büyüklüğünün 200 veya daha fazla sayıda alınması gerektiğini vermiştir. Tanaka (1987), örneklem büyüklüğünün, toplam göstergelerin sayısına değil, tahmin edilen parametre sayısına (örtük değişkenler ve ilişki katsayılarına) bağlı olması gerektiğini ve alınması gereken örneklem büyüklüğü için benzer yaklaşımlar Browne ve Cudeck (1989, 1993), Geweke ve Singleton (1980) ve Gerbing ve Anderson (1985) çalışmalarında da görülmüştür (Byrne, 1995).

Bentler (1995), Hu, Bentler ve Kano (1992), Raykov ve Marcoulides (2000), örneklem büyüklüğünün model parametre sayısından 10 kat fazla olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tanaka (1987) çoklu regresyon analizleri ve YEM modellerinde, örnekleme değişkenliği problemlerini ele almada uygun istatistiksel güç elde edebilmek için 10 kuralını önermiştir. Örneklem büyüklüğü tüm analiz sonuçlarını etkilemektedir. Örneklem büyüklüğü uygun belirlendiğinde çok değişkenli analizler herhangi bir veri kümesinde gerçekleştirilebilir. Hair vd. (2014), genel bir kural olarak analiz edilecek değişken başına en az beş gözlem alınması ve daha kabul edilebilir örneklem büyüklüğü için ise 10:1 oranı olduğunu belirtmiştir. Faktör analizinde yeterli örneklem büyüklüğü için Kline (1979) ve Gorsuch (1983) en az 100, Guilford (1954) en az 200, Cattell (1978) en az 250 olmasını, Comrey ve Lee (1992) 100=zayıf, 200=orta, 300=iyi, 500=çok iyi, 1000 ve üzeri=mükemmel derecelendirme ölçeğini önermiştir (MacCallum vd. 1999).

Çalışmada araştırma analizlerini yapmada alınması gereken en az örneklem büyüklüğünü belirlemede 10:1 oranı ve Comrey ve Lee (1992) 500=çok iyi derecelemesi dikkate alınmıştır. 10:1 oranı dikkate alındığında çok değişkenli analiz

edilecek toplam değişken sayısı 49'dur ve en az örneklem büyüklüğü $(49) \cdot (10) = 490$ olarak hesaplanır. En az alınması gereken örneklem birim sayısı 490 iken araştırma kapsamında yanıtlanmama, kayıp veri, geçersiz anket formları ve aykırı gözlemler (outliers) sorunlarıyla karşılaşılabilereği düşüncesiyle hedef kitleyi en iyi temsil edebilmek amacıyla örneklem büyüklüğü $n = 580$ birimden oluşturulmuştur. Geçersiz anket formları ve aykırı gözlemler belirlenerek analizlerin uygulanacağı nihai örneklem büyüklüğü $n = 507$ olmuştur.

3.6. Anket Formunu Oluşturan Ölçekler

Araştırmalarda ilgilenilen değişkenlerin, fikirlerin sınanması için toplanacak verilerin önemli bir özelliği de ölçülebilir olmasıdır (Leigh ve Martin, 1987). Ölçek türü, soru zorluğunu ve soru yanıtlanmamaı etkileyen bir etmendir (Schuman ve Presser, 1995). Kullanılan ölçek türü ve sorulara verilen yanıt alternatifleri sayısı kişilerin soruları yanıtlanmasında etkili olmakta ve karmaşık ölçek yapıları yanıtlanmamaı neden olabilmektedir (Leigh ve Martin, 1987).

Çalışmada verilerin derlenmesinde iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Tasarlanan anket formunda araştırma konusuyla ilgili önceden geliştirilmiş ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik demografik sorulara yer verilmiştir. Çalışma konusunu ölçmede Örgütsel İletişim Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel İletişim Ölçeği:

Roberts ve O'Reilly (1974) alan yazın incelemelerine dayalı katılımcıların iletişim boyutlarının algılarını değerlendirmede 35 ifadeden oluşan 16 boyutlu 7 noktalı Likert türü örgütsel iletişim ölçeğini geliştirdi. Muchinsky (1977), Roberts ve O'Reilly (1974) ölçeğini referans alarak örgütsel iletişimi anlamada kullanılabilecek yedi örgütsel iletişim bileşeninini olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında örgütsel iletişimi ölçmede Sumardi'nin (2015) çalışmasından Muchinsky (1977) ve Roberts ve O'Reilly (1974) dayalı 34 ifadeden ve yedi alt boyuttan oluşan örgütsel iletişim ölçeği

kullanılmıştır. Alt boyutlar: Güven, Nüfuz, Etkileşim İsteği, Doğruluk, Direkt olarak – düşey, Direkt olarak – yatay, İletişimde Memnuniyet

Örgütsel Sessizlik Ölçeği:

Dyne, Ang ve Botero (2003)'in çalışan sessizliğini ölçmek için geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğinde, yöneticilere çalışanlarının sessizlik davranışları hakkındaki görüşlerinin ölçme amacıyla yöneltilen 15 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan çalışma kapsamında Taşkiran'ın (2010) çalışmasında Dyne vd. (2003)'in çalışan sessizliği ifadelerinin doğrudan çalışanlara yöneltilmiş biçimi olan örgütsel sessizlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde ilk beş ifade kabullenici sessizlik, sonraki beş ifade korunma amaçlı sessizlik ve son beş ifade koruma amaçlı sessizlik ifadelerini kapsamaktadır.

Çalışmada katılımcıların örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ifadelerine ne derece katılıp katılmadıklarına ilişkin 5 düzeyli alternatif cevap seçenekleri Likert türünde oluşturulmuştur. Alternatif cevap seçenekleri: 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Likert ölçeği, Likert (1932) tarafından tutumları ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Likert (1932), birimleri tüm aralık boyunca eşit olan puanlar veren bir tutum ölçme yöntemi geliştirilmiştir. Likert ölçeği, tutumların normal dağıldığını varsayan, farklı olası cevap seçeneklerine sayısal değerler atanarak veride ortalama veya toplam hesaplamaları yapılmasına imkan veren ölçek içinde yer alan ifadeleri objektif olarak kontrol etmenin yöntemleri deneye tutum ölçeklerinin oluşturulmasında yardımcı olmayı amaçlayan yapıdadır. Likert türü ölçeklerde farklı düzeyde ölçek noktalarıyla ölçüm yapılmakta ve öncelikle araştırmanın amaçlarına ve araştırmacının eğilimlerine bağlı gibi görünmektedir (Green ve Rao, 1970). Teorik olarak, kişisel puanlamaların güvenilirliğinin, seçim başına alternatif cevap sayısının 3 ile 7 arasında olduğunda arttığını iddia etmenin kabul edilebileceği görülmüştür (Oaster, 1989).

3.7. Ön Test ve Pilot Çalışma Uygulaması

Anket formunun ve alan yönteminin küçük bir ölçekte denemesinin yapılmasının faydalı olduğu belirlenmiştir (Cochran, 1953). Ön test çalışmasıyla veri toplamada kullanılacak yöntem; anket formu tasarımı, ankette yer alan ifadelerin anlatım ve akışlarındaki bozukluklar, anket görünüm veya yönergelerindeki hatalar; yanıtlayıcının isteksizliği veya yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve yanıtlayıcı tepkileri; alan uygulama süresi test edilmektedir (TÜİK, 2014). Ön test çalışması sonucunda anket formu yeniden tasarımı, uygulama takvimi ve anketin uygulanma zamanı, veri toplama yönteminde anket formlarının yanıtlayıcıların kendilerinin doldurmasına karar verilmiştir.

Pilot çalışma, esas uygulamaya geçilmeden önce alandan veri derlemeye ilişkin anket formu, veri toplama yöntemi, çerçeve, yanıtlamama düzeyi hakkında bilgi alındığı tüm süreçlerin test edildiği aşamadır (TÜİK, 2014). Çalışmada anket formu değerlendirmesi ve ölçek yapılarının güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla 85 örneklem birimiyle pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. İncelenen bir olayın gerçek durumunu ortaya çıkarmak için ölçek yapısı birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda ifade içermelidir.

Ölçüme dayalı bir araştırma, doğruluk veya güvenilirlikle veya genellikle ölçümün güvenilirliğiyle ilgili olmalıdır. Bir güvenilirlik katsayısı, test tasarımcısının, bireysel farklılıklar hakkında yorumlanabilir açıklamalar elde edebilmesi için belirli birimlerin toplamının doğru olup olmadığını gösterir (Kelley, 1942). Cronbach α , ifadeler arasında ortak faktörlere yüklenebilen test varyansı oranını tahmini ve alt sınırını vererek homojenlik dayalı ortak faktör toplanmalarının bir göstergesidir (Cronbach, 1951). Tüm ölçeğin tutarlılığının değerlendirildiği güvenilirliğin bir ölçüsü olan Cronbach α için genel olarak kabul edilen alt sınır 0,70 (Robinson vd., 1991) olarak kabul edilmiştir (Hair 2014). $0,80 \leq \text{Cronbach}\alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir ve $0,60 \leq \text{Cronbach}\alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir şeklinde değerlendirilir (Özdamar, 1999).

Güvenirlik analizi, ölçme aracında tüm ifadelerin birbiriyle tutarlılığını ve ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen yöntemlerdir.

Güvenirlilik analizi, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere (örn., Likert Ölçeği) dayalı araçların güvenilirliğini ortaya koymaya yarayan Cronbach Alfa katsayıları hesaplar (Özdamar, 1999). Çalışmada pilot çalışma güvenirlilik analizi bulguları Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1.Pilot çalışma güvenirlilik analizi

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM			ÖRGÜTSEL SESSİZLİK		
Güven	IG1	Cronbach $\alpha= 0,852$	Kabullenen	S1	Cronbach $\alpha= 0,790$
	IG2			S2	
	IG3			S3	
	IG4			S4	
	IG5			S5	
Nüfuz	IN1		Korunma	S6	
	IN2			S7	
	IN3			S8	
	IN4			S9	
	IN5			S10	
Etkileşim İsteği	IE1		Koruma	S11	
	IE2			S12	
	IE3			S13	
	IE4			S14	
Doğruluk	ID1			S15	
	ID2				
	ID3				
	ID4				
	ID5				
Direkt olarak - düşey	IDD1				
	IDD2				
	IDD3				
	IDD4				
	IDD5				
Direkt olarak - yatay	IDY1				
	IDY2				
	IDY3				
	IDY4				
İletişimde Memnuniyet	IM1				
	IM2				
	IM3				
	IM4				
	IM5				
	IM6				

(Örgütsel iletişim ve sessizlik ölçeklerindeki değişkenlerin açıklamaları kısaltmalar başlığında sunulmuştur.)

Pilot çalışmada güvenirlilik analizi sonucu Cronbach α değeri, iletişim ölçeği için 0,852 ve sessizlik ölçeği için 0,790’dır. Bu nedenle, her bir bileşenin güvenilir olduğuna ve herhangi bir ifadenin çıkarılmamasına karar verilmiştir.

3.8. Çok Değişkenli Analiz Varsayımlarının İncelemesi

Model uyumun değerlendirilmesinde kullanılacak uyum iyiliği belirleyicisi seçiminde örneklem büyüklüğü, tahmin işlemi, modelin karmaşık yapısı ve/veya çok değişkenli normallik ve değişken bağımsızlığı varsayımlarının sağlanmış olması esastır. Çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden çok değişkenli regresyon analizi ve faktör analizinde verilerin nicel yapıda; verilerin tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılımlı; değişkenler arası doğrusal ilişki olması temel varsayımları vardır. Normallik, doğrusallık varsayımların sağlanmaması veya uç değerlerin olması durumlarında veride logaritmik, kare, karekök, ters, üstel gibi çeşitli dönüşümler yapılabilmektedir. Dönüşümlerin arkasındaki fikir dağılım problemlerini veya uç değerleri düzeltmek için tüm verilerin dönüştürülmesidir (Kish, 1965). Verileri dönüştürmek değişkenler arasındaki ilişkileri değiştirmez (belirli bir değişken için birimler arasındaki göreceli farklılıklar aynı kalır) ancak değişkenler arasındaki farklılıkları değiştirir çünkü ölçüm birimlerini değiştirir (Field, 2000).

Yüksek düzeyde çarpıklık gösteren kitlelerden örnekleme yapmak tahminlerin dağılımının normallik varsayımlarının sağlanmamasına neden olur(Kish, 1965). Mardia (1970, 1974) çalışmalarında, normal dağılımlı olmama etkisinin Hotelling T^2 testi üzerindeki etkisi incelemelerinden, Hotelling T^2 testinin çok değişkenli basıklık ölçümüne kıyasla çok değişkenli çarpıklık ölçümüne daha duyarlı olduğu belirlenmiştir. Royston (1982), 3 ile 50 arası örneklem büyüklükleriyle sınırlı normallik testini sağlayan Shapiro ve Wilk (1965) W istatistiği $n=2000$ 'e kadar genişletilmiş ve bilgisayar uygulamaları için yaklaşık normalleştirme dönüşümleri belirlemiştir. Mardia (1970) çok değişkenli durumları için tek değişkenli çarpıklık ve basıklık ölçümlerini içeren t istatistiğinin bazı sağlamlık çalışmalarının belirli yönlerini genişleterek çok değişkenli çarpıklık ve basıklık ölçümlerini önermiştir. Normallik incelemesinde sayısal sonuçlarla birlikte grafik yöntemlere de başvurulmaktadır.

Çalışmada verilerde aykırı gözlem içerip içermediği kutu çizim grafiklerine ve Mahalanobis uzaklık ölçülerine dayalı araştırılmış ve uç değerler (extreme values) veriden çıkarılmıştır. Kutu çizim grafik sonuçları Ek 1'de sunulmuştur.

Çalışmada tek değişkenli normal dağılım varsayımının sağlanıp sağlanmadığı Kolmogrov-Smirnov testi; kutu ve P-P grafiklerinden ile tanımlayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayısı incelemeleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımını incelemede uygulamalarda yaygın bir şekilde kullanılan Mardia (1970) çok değişkenli normallik testi, ki-kare Q-Q ve kontur grafikleri (olası çözümlerin olasılık oran denklemine göre grafiksel gösterimi) kullanılmıştır. Çalışma verisinde normal dağılımlı olmayan sola çarpıklık gösteren değişkenlerin gözlem değerlerinde çarpıklık giderilmesine yönelik dönüşümler yapılarak yaklaşık normallik varsayımı sağlanamaya çalışılmıştır.

Tek değişkenli normallik varsayımında hipotez şöyledir:

H_0 : Veri normal dağılımlı kitleden gelmektedir.

H_1 : Veri normal dağılımlı kitleden gelmemektedir.

Kolmogrov-Smirnov testi sonucu, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim ifadelerinin tümü için önem düzeyleri $p=0,00$ olduğu için $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir ve verilerin normal dağılımlı kitleden gelmedikleri yorumu yapılmıştır. Veride normal dağılım incelemelerinde tanımlayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir.

Tablo 3.2.Tanımlayıcı istatistiklerden çarpıklık ve basıklık ölçüleri

Ölçek ifadeleri	Çarpıklık			Basıklık		
	İstatistik	Standart hata	z	İstatistik	Standart hata	z
IG1	-1.277	0.126	-10.098	0.269	0.252	1.066
IG2	-1.303	0.126	-10.303	1.038	0.252	4.114
IG3	-1.379	0.126	-10.899	0.858	0.252	3.402
IG4	-0.687	0.126	-5.432	-0.587	0.252	-2.325
IG5	-0.783	0.126	-6.188	-0.969	0.252	-3.839
IN1	-0.365	0.126	-2.886	-1.292	0.252	-5.119
IN2	-0.886	0.126	-7.005	-0.185	0.252	-0.733
IN3	-0.973	0.126	-7.696	-0.149	0.252	-0.59
IN4	-1.155	0.126	-9.133	-0.219	0.252	-0.869
IN5	-1.205	0.126	-9.523	0.057	0.252	0.226
IE1	-0.918	0.126	-7.255	-0.705	0.252	-2.793
IE2	-0.985	0.126	-7.790	0.152	0.252	0.603
IE3	-0.655	0.126	-5.179	-0.373	0.252	-1.48
IE4	-1.132	0.126	-8.946	0.662	0.252	2.624
ID1	-0.516	0.126	-4.076	-0.687	0.252	-2.723
ID2	-0.842	0.126	-6.656	1.011	0.252	4.005
ID3	-0.692	0.126	-5.467	0.051	0.252	0.203
ID4	-1.038	0.126	-8.209	0.735	0.252	2.913
ID5	-0.754	0.126	-5.958	0.956	0.252	3.787
IDD1	-1.161	0.126	-9.176	-0.087	0.252	-0.345
IDD2	-1.255	0.126	-9.918	0.855	0.252	3.387
IDD3	-1.357	0.126	-10.731	0.640	0.252	2.537
IDD4	-1.097	0.126	-8.672	0.399	0.252	1.58
IDD5	-1.350	0.126	-10.675	0.483	0.252	1.913
IDY1	-0.826	0.126	-6.530	-0.669	0.252	-2.65
IDY2	-0.853	0.126	-6.744	-0.248	0.252	-0.983
IDY3	-0.990	0.126	-7.826	-0.185	0.252	-0.734
IDY4	-1.303	0.126	-10.301	0.171	0.252	0.679
IM1	-1.259	0.126	-9.956	-0.001	0.252	-0.004
IM2	-1.021	0.126	-8.070	-0.330	0.252	-1.308
IM3	-0.981	0.126	-7.756	0.098	0.252	0.387
IM4	-0.662	0.126	-5.237	-0.410	0.252	-1.626
IM5	-1.146	0.126	-9.061	0.569	0.252	2.255
IM6	-0.654	0.126	-5.174	-0.340	0.252	-1.346
S1	0.458	0.126	3.617	-0.141	0.252	-0.558
S2	0.709	0.126	5.601	-0.655	0.252	-2.594
S3	0.376	0.126	2.973	-0.606	0.252	-2.4
S4	0.575	0.126	4.546	-0.856	0.252	-3.391
S5	0.707	0.126	5.593	-1.042	0.252	-4.129
S6	0.667	0.126	5.271	-1.033	0.252	-4.093
S7	0.655	0.126	5.181	-0.577	0.252	-2.285
S8	-0.027	0.126	-0.211	0.062	0.252	0.245
S9	-0.052	0.126	-0.413	0.114	0.252	0.452
S10	-0.028	0.126	-0.223	0.190	0.252	0.751
S11	0.347	0.126	2.744	-0.449	0.252	-1.781
S12	-0.655	0.126	-5.177	0.103	0.252	0.41
S13	-0.230	0.126	-1.818	-0.190	0.252	-0.752
S14	-0.188	0.126	-1.487	0.248	0.252	0.984
S15	-0.746	0.126	-5.897	0.294	0.252	1.165

Çarpıklık ve basıklık katsayıları için hesaplanan z istatistik değerleri $-z_{\alpha/2} \leq z \leq z_{\alpha/2}$ aralığı içinde değer alması durumunda H_0 hipotezi anlamlı kabul edilir. $z_{\alpha/2}$ tablo değerleri, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde $z_{0,025}=1,96$ ve $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde

$z_{0,005} = 2,58$ 'dir. Çalışmada çarpıklık ve basıklık katsayıları için z istatistik değeri $\pm 1,96$ (veya $\pm 2,58$) aralığı içinde değer almayan ifadeler için histogram grafikleriyle dağılım incelemeleri yapılmış ve normallik dönüşümleri uygulanmıştır.

Normallik dönüşümlerinde sola çarpıklık gösteren verilerde ID1, S12, S15 ifadeleri için kare alma, IM6 ifadesi için logaritmik ve diğer ifadelerde $1/(6-Y_i)$ dönüşümleri yapılmıştır. $1/(6-Y_i)$ dönüşümleri sonrası $-z_{\alpha/2} \leq z \leq z_{\alpha/2}$ aralığında değer almayan ifadeler için tekrar kare alma dönüşümleri yapılarak çarpıklık giderilmeye çalışılmıştır. Dönüşümler sonrası elde edilen çarpıklık, basıklık katsayıları ve z istatistik değerleri belirlenmiştir.

Tablo 3.3. Veride normallik dönüşümleri sonrası çarpıklık ve basıklık ölçüleri

Ölçek ifadeleri	Çarpıklık			Basıklık		
	İstatistik	Standart hata	z	İstatistik	Standart hata	z
IG1	-0.305	0.126	-2.413	-1.044	0.252	-4.137
IG2	-0.080	0.126	-0.634	-1.010	0.252	-4.003
IG3	-0.283	0.126	-2.238	-1.031	0.252	-4.087
IG4	0.033	0.126	0.258	-1.008	0.252	-3.995
IG5	-0.299	0.126	-2.364	-1.009	0.252	-3.998
IN1	-0.191	0.126	-1.507	-1.006	0.252	-3.985
IN2	-0.201	0.126	-1.592	-1.006	0.252	-3.989
IN3	-0.254	0.126	-2.007	-1.002	0.252	-3.971
IN4	-0.288	0.126	-2.280	-1.005	0.252	-3.984
IN5	-0.208	0.126	-1.642	-1.005	0.252	-3.984
IE1	-0.234	0.126	-1.850	-1.008	0.252	-3.996
IE2	0.005	0.126	0.042	-1.008	0.252	-3.994
IE3	-0.035	0.126	-0.277	-1.004	0.252	-3.978
IE4	-0.090	0.126	-0.708	-1.008	0.252	-3.994
ID1	0.214	0.126	1.690	-1.007	0.252	-3.992
ID2	0.113	0.126	0.896	0.088	0.252	0.3499
ID3	0.041	0.126	0.321	-0.821	0.252	-3.252
ID4	0.151	0.126	1.195	-1.002	0.252	-3.971
ID5	0.238	0.126	1.878	0.125	0.252	0.4965
IDD1	-0.270	0.126	-2.138	-1.003	0.252	-3.975
IDD2	-0.091	0.126	-0.719	-1.010	0.252	-4.001
IDD3	-0.231	0.126	-1.823	-1.004	0.252	-3.977
IDD4	-0.134	0.126	-1.057	-1.001	0.252	-3.967
IDD5	-0.819	0.126	-6.474	-1.003	0.252	-3.976
IDY1	-0.232	0.126	-1.833	-1.010	0.252	-4.001
IDY2	-0.103	0.126	-0.814	-1.008	0.252	-3.995
IDY3	-0.303	0.126	-2.397	-1.009	0.252	-3.999
IDY4	-0.285	0.126	-2.250	-1.003	0.252	-3.975
IM1	-0.283	0.126	-2.239	-1.003	0.252	-3.975
IM2	-0.247	0.126	-1.952	-1.008	0.252	-3.994
IM3	-0.014	0.126	-0.114	-1.008	0.252	-3.994
IM4	0.236	0.126	1.865	-1.006	0.252	-3.988
IM5	-0.186	0.126	-1.471	-1.008	0.252	-3.994
IM6	0.173	0.126	1.364	-1.007	0.252	-3.993
S1	0.240	0.127	1.897	-0.740	0.253	-2.929
S2	0.239	0.126	1.892	-0.601	0.252	-2.381
S3	0.138	0.126	1.091	-0.489	0.252	-1.939
S4	0.251	0.126	1.986	-0.687	0.252	-2.723
S5	0.251	0.126	1.986	-0.687	0.252	-2.723
S6	0.251	0.126	1.986	-0.687	0.252	-2.723
S7	0.163	0.126	1.285	-0.268	0.252	-1.062
S8	-0.027	0.126	-0.211	0.062	0.252	0.2453
S9	-0.052	0.126	-0.413	0.114	0.252	0.452
S10	-0.028	0.126	-0.223	0.190	0.252	0.7515
S11	0.063	0.126	0.496	-0.458	0.252	-1.817
S12	0.046	0.126	0.360	-0.626	0.252	-2.481
S13	-0.230	0.126	-1.818	-0.190	0.252	-0.752
S14	-0.188	0.126	-1.487	0.248	0.252	0.9837
S15	-0.029	0.126	-0.230	-0.673	0.252	-2.668

Çarpıklık katsayıları için hesaplanan z istatistik değerleri $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde $-z_{0,025} \leq z \leq z_{0,025}$ aralığı içinde değerler aldığı için verinin dağılımının normal dağılıma yakınsadığı söylenebilir. Dönüşüm yapılan veride tek değişkenli yaklaşık

normallik varsayımı sağlanmasıyla çok değişkenli normal dağılımlı olma incelemesi Mardia çok değişkenli normallik testi R programında yapılmıştır ve sonuçlar ekte sunulmuştur. Mardia çok değişkenli normallik testiyle çalışma verisinin çok değişkenli normal dağılımlı olduğu belirlenmiştir.

Anket araştırmalarının amacı araştırmanın uygulandığı birimlerden yanıt alınması ve tam bilgi olmasıdır. Dolayısıyla, kayıp veri ve yanıtlanama istenilmeyen bir durumdur. Kayıp veri ve soru yanıtlanama düzeltmeleri için genel olarak değer atama yöntemleri kullanılmaktadır. Değer atama tam veri analiz yöntemlerinin kullanılmasına ve veri derleyicisinin bilgisini dâhil etmeye olanak sağlamaktadır (Rubin, 1987). Değer atama ortalama veya kayıp verinin kestirim yapılan bir dağılımdan çıkarsamalar ve gözlenen veriye dayalı değer atama için bir kestirim dağılımı oluşturma yöntemini gerektirir. Değer atama yöntemlerinden ortalama değer atama, örneklemede yanıtlayan birimlerden ortalamaların yerleştirilmesidir (Little ve Rubin 2002). Çalışmada normal dağılımlı veride kayıp veri ve soru yanıtlanama düzeltmelerinde ortalama değer atama yöntemi uygulanmıştır.

3.9. Bulgular ve Yorumlar

3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4.Katılımcıların frekans ve yüzde dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	176	34,7
Erkek	331	65,3
Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Bekâr	255	50,3
Evli	252	49,7
Çalışanların Yaşı	Frekans	Yüzde
18-30	192	35,8
31-40	60	11,8
41-50	128	25,2
51-60	97	19,1
60 üstü	30	5,9
Çalışanların Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	158	31,2
Ortaokul	150	29,6
Lise	91	17,9
Ön lisans	59	11,6
Lisans ve Yüksek Lisans	49	9,7
Çalışanların Aynı Kurumdaki Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
Bir yıldan az	190	37,5
1-5 yıl	143	28,2
6-10 yıl	97	19,1
11-15 yıl	50	9,9
15 yıldan fazla	27	5,3
Çalışanların İş Hayatındaki Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
Bir yıldan az	118	23,3
1-5 yıl	128	25,2
6-10 yıl	120	23,7
11-15 yıl	78	15,4
15 yıldan fazla	63	12,4
Çalışanların Gelir Düzeyi(TL)	Frekans	Yüzde
1001-2000	83	16,4
2001-3000	91	17,9
3001-4000	154	30,4
4001-5000	111	21,9
5001 üstü	68	13,4
Çalıştığı Kurumdaki Pozisyonu	Frekans	Yüzde
İşçi	326	64,3
Büro Personeli	181	35,7

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %34,7'si kadın, %65,3'ünün erkek çalışanlardan olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların medeni durumları incelendiğinde %50,3'ü bekâr, %49,7'si evli çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında %35,8'i 18-30, %11,8'i 31-40, %25,2'si 41-50, %19,1'i 51-60 ve %5,9'u da 61 ve üstü yaş aralığına sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %31,2'si ilkökul, %29,6'sı ortaokul, %17,9'u lise, %11,6'si ön lisans, %9,7'si de lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların aynı kurumda çalışma süreleri incelendiğinde %37,5'i bir yıldan az, %28,2'si 1-5, %19,1'i 6-10, %9,9'u 11-15, %5,3'ü de 15 yıldan daha fazla aynı kurumda çalıştığını ifade etmiştir.

Çalışanların iş hayatlarındaki genel süreleri incelendiğinde %23,3'ü bir yıldan az, %25,2'si 1-5, %23,7'si 6-10, %15,4'ü 11-15, %12,4'ü ise 15 yıldan fazla çalışma hayatına sahip oldukları görülmektedir.

Çalışanların aylık gelir düzeylerine bakıldığında %16,4'ü 10001-2000, %17,9'u 2001-3000, %30,4'ü 3001-4000, %21,9'u 4001-5000 ve %13,4'ü 5000 TL'den daha fazla aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında %64,3'ü işçi ve %35,7'si ise büro personeli olarak görev yaptığı tespit edilmiştir.

3.9.2. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Yüzde Dağılımları

Çalışanların örgütsel iletişimin ve örgütsel sessizlik ifadelerine verdikleri cevapların yüzde dağılımı aşağıdaki gibi olmuştur.

Tablo 3.5.Örgütsel iletişim ifadeleri yüzde dağılımı

		1-2 birikimli (%)	3 (%)	4-5 birikimli (%)
IG1	Ben ve iş arkadaşlarım yöneticimizden daima güvenilir bilgi alırız.	6,8	11,7	81,4
IG2	Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.	17,4	10,0	72,7
IG3	Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.	6,5	7,2	86,4
IG4	Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güveniliridir.	11,3	23,2	65,4
IG5	Yöneticilerden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarıırken rahat hissederim.	7,6	25,6	66,8
IN1	İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.	8,2	29,5	62,3
IN2	İşimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgilerin pek çoğunu alırım.	12,3	17,4	70,4
IN3	Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için önemli olan bilgileri daima paylaşıyoruz.	9,7	15,8	74,4
IN4	Diğer bölümlerdeki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güvenilir ve işyerinin ilgilendiklerini yansıtır.	5,5	16,8	77,8
IN5	Bu işyerinde bilgi önemli kaynaktır.	8,9	16,4	74,6
IE1	Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.	6,6	18,0	75,4
IE2	Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.	19,3	19,5	61,1
IE3	Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.	20,7	26,6	52,7
IE4	Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonla iletişim kurmak isterim.	13,7	21,7	64,7
ID1	Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	6,8	19,5	73,7
ID2	Yöneticilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	19,5	35,5	44,9
ID3	İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	21,3	25,8	53,0
ID4	İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	13,9	20,7	65,4
ID5	Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	19,7	36,9	43,3
IDD1	Bu işyerinde tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılır.	6,8	14,6	78,5
IDD2	Kurduğum iletişimin pek çoğu üst yönetimin direktiflerinden gelir.	17,4	11,7	70,9
IDD3	Edindiğim bilgilerin pek çoğu yönetimden gelir.	5,9	10,4	83,8
IDD4	Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.	11,3	12,5	76,2
IDD5	Üst yönetim üyeleri veya yöneticilerle düşüncelerimi direkt olarak paylaşırken rahat hissederim.	7,4	14,1	78,5
IDY1	Bu işyeri, bölümler arası bilgi paylaşımını daima cesaretlendirir.	7,4	18,6	74,1
IDY2	Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.	11,3	18,0	70,7
IDY3	Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen işle ilgili haberlerine güvenir.	9,3	15,6	75,0
IDY4	Üst yönetimle bilgi düşünce paylaşmak için doğruca yöneticime gitmeliyim.	5,7	14,8	79,5
IM1	İletişimin doğruluğundan memnunum.	8,0	15,6	76,3
IM2	İletişimin akışından memnunum.	7,2	18,6	74,2
IM3	İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum.	20	18,9	61,1
IM4	İletişimin güvenilirliğinden memnunum.	21,1	25,6	53,3
IM5	İletişim kanallarının etkinliğinden memnunum	14,3	19,5	66,2
IM6	İletişimin etkileşim sıklığından memnunum.	7,8	17,2	75,0

(Tabloda birinci satır için 1-2 Birikimli (%): 1:Hiç katılmıyorum ile 2: Katılmıyorum, 3(%): Kararsızımve 4-5 birikimli: 4: Katılıyorum ile 5: Kesinlikle Katılıyorum yanıtını verenlerin yüzdesini ifade etmektedir.)

Çalışanların örgütsel iletişim için “Hiç katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” olumsuz katılım yanıt yüzdeleri %22’nin altında olurken “Katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” olumlu yanıt yüzdeleri %52,6’nın üzerinde olmuştur. Örgütte iletişim sorunu yaşayan oranının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.6.Örgütsel sessizlik ifadeleri yüzde dağılımı

		1-2 birikimli (%)	3 (%)	4-5 birikimli (%)
S1	Çalıştığım işyerinde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	8,0	53,5	38,5
S2	Çalıştığım işyerinde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	7,6	50,4	42
S3	Çalıştığım işyerindeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	11,9	45,9	42,2
S4	İşyerinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	9,7	49,4	40,8
S5	Beni ilgilendirmedğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	6,1	54,9	39
S6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	8,9	53,9	37,1
S7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam.	11,5	56,3	32,2
S8	Bu işyerinde çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	24,2	47,7	28,1
S9	İşyerindeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	25,2	49,0	25,7
S10	Çalıştığım işyerinde korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.	19,7	52,1	28,1
S11	Çalıştığım işyerinde içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	19,5	46,7	33,8
S12	Çalıştığım işyerine ve iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.	30,2	42,8	27
S13	Çalıştığım işyerinin veya iş arkadaşlarımanın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	29,9	39,1	31
S14	Çalıştığım işyerine ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	24,2	47,1	28,7
S15	Çalıştığım işyerine ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	29,7	43,8	26,6

(Tabloda birinci satır için 1-2 Birikimli (%): 1:Hiç katılmıyorum ile 2: Katılmıyorum, 3(%): Kararsızımve 4-5 birikimli: 4: Katılıyorum ile 5: Kesinlikle Katılıyorum yanıtını verenlerin yüzdesini ifade etmektedir.)

Sessizlik ifadelerinde “Hiç katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” olumsuz yanıt yüzdeleri %6,1-%30,2 arasında değişmiştir. “Katılıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” olumlu yanıt yüzdeleri %25,7 ile %42,2 arasında olmuştur. “Kararsızım” yanıtının diğer dört yanıt seçeneklerinden daha fazla işaretlendiği yüzde dağılımlarından (%39,1-%56,3) belirlenmiştir. Kabulenci sessizlik ifadeleri olumsuz yanıtların korunma ve koruma amaçlı sessizlik ifadelerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.9.3. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişki yapılarını belirlemede ve değişken indirgemesinde keşfedici faktör analizi ile örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştırmada çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

3.9.3.1. Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizinde ölçülen değişkenler arasındaki ilişki yapısını modellemede kullanılan yöntemlerden biri temel bileşenler modelidir (Fabrigar, 2012). Modellemede temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Döndürülen faktörlerin ilişkisiz üretilmesini sağlayan, faktörler üzerindeki kare yükleri daha değişken (bazı faktör yükleri çok büyük ve geri kalanlar çok küçük) hale getiren Kaiser (1958) varimax döndürme yöntemine çalışmada başvurulmuştur. Varimax döndürme, faktör yüklerinde en yüksek değişkenliği olan eşit derecede en iyi çözümlerin arasında bir çözümü verir (Fabrigar, 2012). Çalışmada faktör sayısı için sınırlama getirilmemiş olup özdeğeri 1 ve üzerinde ile faktör yükü 0,50'nin üzerinde ifadelerin faktör yapısını oluşturması dikkate alınmıştır.

Temel bileşenler faktör analizinde örnekleme kovaryans matrisi özdeğer vektörleriyle faktör yükleri matrisi belirlenir. Eğer faktörlerin sayısı teori ya da diğer araştırmacıların çalışmaları gibi önceden belirlenmiş görüşler doğrultusunda belirlenmezse, faktör sayısının seçimi, temel bileşenlerle tahmin edilen özdeğerlere dayanabilir. Bire eşit veya birden büyük değerli özdeğer sayısı faktör sayısını verir (Johnson ve Wichern, 2007).

Faktör yükleri için $\pm 0,50$ veya daha büyük yüklemeler pratik olarak önemli kabul edilir. 0,70'i üzeri yükler iyi tanımlanmış yapının göstergesi olup faktör analizinin amacı olarak kabul edilir (Hair, 2014).

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü değişkenler arasındaki kısmi ilişki katsayılarının küçük olup olmadığını ve sonra verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Kaiser (1974), faktör karmaşık olmamanın ya da birkaç parçadan oluşmanın niteliği indeksi KMO için 0,90'larda muhteşem (marvelous); 0,80'lerde değerli (meritorious); 0,70'lerde orta düzey iyice (middling); 0,60'larda ne iyi ne kötü (mediocre); 0,50'lerde iyi değil (miserable) ve 0,50'nin altında kabul edilemez (unacceptable) olarak belirlemiştir.

Bartlett'in (1954) küresellik testi, kitle ilişki katsayıları matrisindeki değişkenler birbiriyle ilişkili değildir yokluk hipotezini (ilişki katsayıları matrisinin bir birim matrisi olup olmadığını) test eder. Faktör analizi bir birim matris olması durumunda anlamsız olacaktır.

Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ değerleri bir faktör analizinin veriler için faydalı olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle yaklaşık olarak çok değişkenli normal ve faktör analizi için kabul edilebilir (George ve Mallery, 2016).

Çalışmada örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ölçeği verilerine uygulanan KFA sonuçları ve KFA sonucu oluşan her bir faktör için güvenilirlik analizi Cronbach α değerleri sırasıyla Tablo 3.7. ve Tablo 3.8'de sunulmaktadır.

Tablo 3.7.Örgütsel iletişim ölçeği faktör analizi sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükü	Özdeğer	Varyans (%)	Cronbach
Dikey-güvenli iletişim		9,051	12,635	0,837
Bu işyerinde tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılr.	0,816			
Ben ve iş arkadaşlarım yöneticimizden daima güvenilir bilgi alırız.	0,814			
Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.	0,747			
Edindiğim bilgilerin pek çoğu yönetimden gelir.	0,742			
Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.	0,651			
Yatay-nüfuz iletişim		3,626	11,139	0,831
Diğer bölümlerdeki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güvenilir ve işyerinin ilgilendiklerini yansıtır.	0,817			
Üst yönetimle bilgi düşünce paylaşmak için doğruca yöneticime gitmeliyim.	0,759			
Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için önemli olan bilgileri daima paylaşırız.	0,728			
Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen işle ilgili haberlerine güvenir.	0,660			
Bu işyerinde bilgi önemli kaynaktır.	0,629			
Doğru-memnuniyet iletişimi		2,305	10,371	0,894
Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,885			
Yöneticilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,872			
İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum.	0,763			
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.	0,700			
Etkili-memnuniyet iletişimi		1,916	10,360	0,879
İletişimin akışından memnunum.	0,854			
İletişimin etkileşim sıklığından memnunum.	0,814			
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.	0,748			
Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,729			
Güven-memnuniyet iletişimi		1,566	9,468	0,946
İletişimin güvenilirliğinden memnunum.	0,886			
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.	0,880			
İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,847			
İletişimde Kullanılan Kanalların Doğruluğu		1,371	9,288	0,946
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonla iletişim kurmak isterim.	0,894			
İletişim kanallarının etkinliğinden memnunum	0,883			
İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.	0,860			
Güven-Nüfuz iletişim		1,246	7,179	0,784
Yöneticilerden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarırken rahat hissederim.	0,807			
İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.	0,755			
Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güvenilirdir.	0,674			
Yatay-doğruluk iletişim		1,148	6,210	0,721
Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.	0,723			
Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.	0,593			
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü değeri: KMO = 0,80 Bartlett küresellik testi ki-kare değeri = 12786.385 s.d. = 406 p = 0,00 Açıklanan toplam varyans (%) = 76,649				

Çalışmada örgütsel iletişim ölçeği için özdeğeri 1 üzerinde ve faktör yükü 0,50 üzeri olan faktör yüklerine dayalı 8 faktör olmuştur. KMO = 0,80 için 0,80'lerde, değerli yorumu yapılabilir. Bartlett küresellik testi önem düzeyi $p=0,00<0.05$ faktör analizinin veriler için faydalı, yaklaşık olarak çok değişkenli normal ve faktör analizi için kabul edilebilir olduğu yorumu yapılır. Temel bileşenler analizi uygulanarak varimax döndürme sonrası belirlenen 8 faktör toplam değişimin %76,65'ini açıklamaktadır. Tüm faktörler için Cronbach α kabul edilen alt sınır 0,70'in üzerinde belirlenmiştir.

Tablo 3.8.Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi sonuçları

FAKTÖRLER	Faktör yükü	Özdeğer	Varyans (%)	Cronbach α
Kabullenici-korunma amaçlı Sessizlik		7.763	59.716	0,943
İş yeri içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0.875			
Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	0.860			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	0.847			
Çalıştığım iş yerinde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	0.830			
Çalıştığım iş yerinde sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	0.803			
Çalıştığım iş yerinde benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	0.786			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam.	0.723			
Koruma Amaçlı Sessizlik				
Çalıştığım iş yeri ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,893	1.851	14.237	
Çalıştığım iş yeri ve iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.	0,885			
Çalıştığım iş yerinin veya iş arkadaşlarımla sınırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,773			
İş yerimde çalışmaya devam edebilmek için işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,749			
İş yerimdeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,704			
Çalıştığım iş yeri ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.				
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsü değeri = 0,911 Bartlett küresellik testi ki-kare değeri=6167.509 s,d, = 78 p = 0,00 Açıklanan toplam varyans (%) = 73.954				

Örgütsel sessizlik ölçeği için özdeğeri 1 üzerinde ve faktör yükü 0,50 üzeri olan faktör yüklerine dayalı 2 faktör oluşmuştur. KMO = 0,80 için 0,80'lerde, değerli yorumu

yapılabilir. Bartlett küresellik testi önem düzeyi $p=0,00<0.05$ faktör analizinin veriler için faydalı, yaklaşık olarak çok değişkenli normal ve faktör analizi için kabul edilebilir olduğu yorumu yapılır. Temel bileşenler analizi uygulanarak varimax döndürme sonrası belirlenen 2 faktör toplam değişimin %76,65'ini açıklamaktadır. Tüm faktörler için Cronbach α kabul edilen alt sınır 0,943'ün üzerinde belirlenmiştir.

3.9.3.2. Korelasyon Analizi

Regresyon analizinde bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında ilişki olması gerekir. Regresyon analizinin amacı bağımlı değişkeni açıklayan bağımlı değişkenle ilişkili bağımsız değişkenler arasında bir bağıntı oluşturmaktır. Bu nedenle öncelikle bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında ilişki araştırılır. Nicel verilerde iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson ilişki katsayısı kullanılmaktadır. Pearson ilişki katsayısı iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin bir ölçüsüdür ve örneklem ilişki katsayısı $r = r_{ij}$ ile gösterilir. r_{ij} ilişki katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. r_{ij} 'nin değeri -1'e ve +1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaştıkça ilişkinin kuvveti azalır. Değişkenler arası ilişkilerde bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arası ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada faktör analizi uygulandığı için örgütsel sessizlik faktörleri arasılığı katsayı değerleri sıfır ve aynı şekilde örgütsel iletişim faktörleri arası değerleri sıfır olduğu için bu ilişki yapıları raporlanmamıştır.

Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arası ilişkiler iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin bir ölçüsü olan Pearson ilişki katsayısı hesaplamalarına dayalı belirlenmiştir. Bağımlı değişkenler ile doğrusal yapıda ilişki olmadığı belirlenen değişkenler üzerinde doğrusallaştıran dönüşümler uygulanmıştır. Y_1 'de X_8 değişkeninde üstel ve Y_2 'de X_3 değişkeninde kare alma dönüşüm uygulanmıştır. Bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arası nihai ilişki katsayısı değerleri Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Çalışmanın değişkenleri Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'da sunulan faktörlerden aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Bağımlı değişkenler:

Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik

Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik

Bağımsız değişkenler:

X_1 : Dikey-güvenli iletişim

X_2 : Yatay-nüfuz iletişim

X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi

X_4 : Etkili-memnuniyet iletişimi

X_5 : Güven-memnuniyet iletişimi

X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu

X_7 : Güven-nüfuz iletişim

X_8 : Yatay-doğruluk iletişim

Tablo 3.9. Y_1 ve Y_2 bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenler arası ilişki katsayısı değerleri

		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
Y_1	r	0,360*	0,346*	0,058	0,060	0,335*	0,058	0,075	-0,232*
	P	0,000	0,001	0,192	0,174	0,002	0,192	0,091	0,003
Y_2	r	0,022	0,043	0,674*	0,006	0,477*	0,179*	0,434*	-0,058
	P	0,616	0,330	0,000	0,896	0,000	0,000	0,000	0,196

*İlişkiler 0,05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İlişki katsayıları için hipotez testi:

$$H_0 : r_{ij} = 0$$

$$H_1 : r_{ij} \neq 0$$

Y_1 : Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik değişkeni ile X_1 : Dikey-güvenli iletişim, X_2 : Yatay-nüfuz iletişim, X_5 : Güven-memnuniyet iletişim, değişkenleri arasında anlamlı ($p < \alpha = 0,05$ olduğu için yokluk hipotezi reddedilmiştir) ve aynı yönlü (pozitif) ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak ölçeklerde, kabullenici-korunma amaçlı sessizlik faktöründe olumsuz ifade edilmiş cümleler ve iletişim faktörlerinde (dolayısıyla, X_1 , X_2 , X_5 değişkenlerinde) olumlu ifade edilmiş cümleler vardır. Bu nedenle, iletişimin bu boyutları iyi yönde artarken kabullenici-korunma amaçlı sessizliğin düşeceği yorumu yapabiliriz. Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik değişkeni ile X_8 : Yatay-doğruluk iletişim arasında anlamlı ($p < \alpha = 0,05$ olduğu için yokluk hipotezi reddedilmiştir) ve ters yönlü (negatif) ilişki olduğu belirlenmiştir. Yatay-doğruluk

iletişim faktöründe “Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.” ve “Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.” ifadelerine katılım düzeyi arttığında kabullenici-korunma amaçlı sessizliğin de artacağı yorumlanabilir. Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik ile X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi, X_4 : etkili-memnuniyet iletişimi, X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, X_7 : Güven- nüfuz iletişim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik ile X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi, X_5 :Güven-memnuniyet iletişim, X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, X_7 : Güven-nüfuz iletişim değişkenleri arasında anlamlı ($p < \alpha = 0,05$, yokluk hipotezi reddedilmiştir) ve aynı yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İletişimin bu boyutları iyi yönde artarken koruma amaçlı sessizliğin artacağı yorumu yapabiliriz (iki faktörde de olumlu ifade edilmiş cümleler vardır). Koruma amaçlı sessizlik ile X_1 : Dikey-güvenli iletişim, X_2 : Yatay-nüfuz iletişim, X_4 : etkili-memnuniyet iletişimi ve X_8 : Yatay-doğruluk iletişim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

3.9.3.3. Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Çok değişkenli regresyon analizinde Y : nxk boyutlu bağımlı değişkeninin n tane birey değerlerinden oluşan matris; X : $nx(r+1)$ boyutlu bağımsız değişkenin n tane birey değerlerinden ve birim vektöründen oluşan matris; β : rxk boyutlu bilinmeyen regresyon parametreleri matrisi ve \mathcal{E} : nxk boyutlu 0 ortalama ve Σ ortak kovaryans matrisi artıklar matrisi olarak tanımlansın.

$$\begin{aligned}
Y_1 &= \beta_{01} + \beta_{11}X_1 + \dots + \beta_{r1}X_r + \varepsilon_1 \\
Y_2 &= \beta_{02} + \beta_{12}X_1 + \dots + \beta_{r2}X_r + \varepsilon_2 \\
&\vdots \\
Y_k &= \beta_{0k} + \beta_{1k}X_1 + \dots + \beta_{rk}X_r + \varepsilon_k,
\end{aligned}$$

$$Y = \begin{bmatrix} y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1k} \\ y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{n1} & y_{n2} & \dots & y_{nk} \end{bmatrix} \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1r} \\ 1 & x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2r} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nr} \end{bmatrix}$$

$$\varepsilon = \begin{bmatrix} \varepsilon_{11} & \varepsilon_{12} & \dots & \varepsilon_{1k} \\ \varepsilon_{21} & \varepsilon_{22} & \dots & \varepsilon_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \varepsilon_{n1} & \varepsilon_{n2} & \dots & \varepsilon_{nk} \end{bmatrix} \quad \beta = \begin{bmatrix} \beta_{01} & \beta_{02} & \dots & \beta_{0k} \\ \beta_{11} & \beta_{12} & \dots & \beta_{1k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \beta_{r1} & \beta_{r2} & \dots & \beta_{rk} \end{bmatrix}$$

Çok değişkenli regresyon analizinde β bilinmeyen regresyon parametreleri matrisinin en çok olabilirlik kestiricileri (veya en küçük kareler (EKK) yöntemi en iyi doğrusal yansız tahmin edicileri),

$$\hat{\beta} = (X'X)^{-1} X'Y = \begin{bmatrix} \hat{\beta}_{01} & \hat{\beta}_{02} & \dots & \hat{\beta}_{0k} \\ \hat{\beta}_{11} & \hat{\beta}_{12} & \dots & \hat{\beta}_{1k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \hat{\beta}_{r1} & \hat{\beta}_{r2} & \dots & \hat{\beta}_{rk} \end{bmatrix}$$

matrisine ulaşılır (Johnson ve Wichern 1982). $|X'X|$ determinant değerinin sıfır olmaması (bağımsız değişkenler arasında tam ilişki olmaması) gerekir. Matris çözümlenmeleriyle çok değişkenli regresyon analizi yapısı, her bir bağımlı değişken regresyon model tahmini çoklu regresyon çözümlenmeleri yapısında olur.

Araştırmanın hipotezini test etmek üzere uygulanan regresyon analizinde bağımlı değişkenle ilişkisi olan bağımsız değişkenler modele dahil edilir. Dolayısıyla, regresyon model tahmini yapıları,

$$\hat{Y}_1 = \hat{\beta}_{01} + \hat{\beta}_{11}X_1 + \hat{\beta}_{21}X_2 + \hat{\beta}_{51}X_5 + \hat{\beta}_{81}X_8$$

$$\hat{Y}_2 = \hat{\beta}_{02} + \hat{\beta}_{32}X_3 + \hat{\beta}_{52}X_5 + \hat{\beta}_{62}X_6 + \hat{\beta}_{72}X_7$$

olarak tanımlanmıştır.

3.9.3.3.1. Kabulnenci-Korunma Amaçlı Sessizlik İçin Regresyon Model Tahmini

Y_1 bağımlı değişkeni ile X_1, X_2, X_5, X_8 bağımsız değişkenleri arası çoklu doğrusal regresyon analizi çözümlenmeleri sonuçları Tablo 3.10'de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre modelin anlamlılığı testi varyans analiziyle araştırılmıştır. Bağımsız değişkenlerin her birinin modele anlamlı katkılarının araştırılması kısmi t testleriyle incelenmiştir. Otokorelasyon sorunu olup olmadığını belirlemede Durbin-Watson testi kullanılmıştır.

Tablo 3.10. Y_1 bağımlı değişkeni ile X_1, X_2, X_5, X_8 bağımsız değişkenleri arası çoklu regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler	$\hat{\beta}$	t	p
$\hat{\beta}_0$	0,014	0,302	0,763
X_1	0,191	2,840	0,005
X_2	0,157	2,343	0,019
X_5	0,207	6,666	0,000
X_8	-0,168	-2,953	0,004
$F = 42,875, \quad p = 0,00$			
$R^2 = 0,381 \quad \text{Durbin-Watson } d = 1,92$			

Regresyon analizi hipotezi:

$H_0 : \beta_{11} = \beta_{21} = \beta_{51} = \beta_{81} = 0$ (bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi yoktur.)

$H_1 : \text{En az bir } \beta_{j1} \neq 0$ (En az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır, $j=1, 2, 5, 8$.)

Varyans analizi sonucu $F = 42,875$ ve önem düzeyi $p=0,00 < \alpha=0,05$ olduğu için yokluk hipotezi reddedilmiştir. En az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Regresyon modelinin Y_1 ile X_1, X_2, X_5, X_8 değişkenleri arası

regresyon modelinin anlamlılığı olduğu söylenebilir. Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ancak bağımsız değişkenlerin her birinin tek başına anlamlılık testlerinin yapılması gerekmektedir. Her bir bağımsız değişkenin kurulacak regresyon modeline anlamlı katkısı kısmi t testleri yapılarak araştırılır. Bağımsız değişkenler kısmi t testleri için hipotezler aşağıdaki gibi kurulur.

$H_0 : \beta_{j1} = 0$ (j. bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi yoktur.)

$H_1 : \beta_{j1} \neq 0$ (j. bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır.)

X_1, X_2, X_5, X_8 değişkenleri kısmi t testi değerleri ve önem düzeyleri Tablo 3.10'dan incelenmiştir. Önem düzeylerine dayalı olarak ($p < \alpha = 0,05$ olduğu için) H_0 hipotezi reddedilmiştir ($j=1, 2, 5, 8$). Değişkenlerin her birinin modele anlamlı katkıları olduğu yorumu yapılabilir. Regresyon modeli için açıklama miktarı $R^2 = 0,381$ olmuştur. Bağımlı değişkendeki değişimin %38,1'i modelde X_1, X_2, X_5, X_8 değişkenleri tarafından açıklanabilmektedir.

Regresyon analizi temel varsayımlardan biri hata terimleri arasında ilişki olmamasıdır. Hata terimleri arasında ilişki olması otokorelasyonun varlığını gösterir (Ünver ve Gamgam, 1996). Hata terimindeki otokorelasyonu belirlemede Durbin-Watson testi kullanılmaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson test istatistiği değeri d için $d_U < d < 4 - d_U$ aralığında değer alıyorsa otokorelasyon yoktur denir (Drapper ve Smith, 1981). Durbin-Watson d istatistiği tablosundan $n=500$ ve bağımsız değişken sayısı 4 iken $d_U = 1,86523$ olarak belirlenir (Savin ve White 1977). Çalışmada $d_U = 1,86523 < d = 1,92 < 4 - d_U = 2,13477$ aralığında değer aldığı için otokorelasyon sorunu yoktur.

Faktör analizi sonucu bağımsız değişkenler arası ilişkiler sıfır olduğu için çalışmada çoklu bağıntı sorunu yoktur. Dolayısıyla, çalışmada çoklu bağıntı sorunu incelemesi yapılmamıştır.

Regresyon model tahmini,

$$\hat{Y}_{1i} = 0,014 + 0,191x_{1i} + 0,157x_{2i} + 0,207x_{5i} - 0,168x_{8i}$$

Y_1 :Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik

X_1 : Dikey, güvenli iletişim

X_2 : Yatay, nüfuz iletişim

X_5 : Güven, memnuniyet iletişim

X_8 : Yatay, doğruluk iletişim

olarak belirlenir. Dikey-güvenli iletişim, yatay-nüfuz iletişim, güven-memnuniyet iletişim, yatay-doğruluk iletişim; kabullenici-korunma amaçlı sessizlik üzerinde etkisi vardır.

Modeldeki dört değişken birlikte düşünüldüğünde, dikey-güvenli iletişim 1; yatay-nüfuz iletişim 1; güven-memnuniyet iletişim 1 ve yatay-doğruluk iletişim 1 değerini aldığıda Kabullenici-korunma amaçlı sessizlik 0,401 olarak kesitirimi yapılır. Modelde iletişim boyutlarının hepsi için 5: “Kesinlikle katılıyorum” değeri alması durumunda kabullenici-korunma amaçlı sessizlik kestirim değeri $1,949 \cong 2$: “Katılmıyorum” olur.

3.9.3.3.2. Koruma Amaçlı Sessizlik İçin Regresyon Model Tahmini

Çalışmada Y_2 bağımlı değişkeni ile X_3 , X_5 , X_6 , X_7 bağımsız değişkenleri arası çoklu doğrusal regresyon analizi çözümlenmeleri sonuçlar Tablo 3. 11’de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Y_2 bağımlı değişkeni ile X_3, X_5, X_6, X_7 bağımsız değişkenleri arası çoklu regresyon analizi sonuçları

Bağımsız değişkenler	$\hat{\beta}$	t	p
$\hat{\beta}_0$	$2,105,10^{-16} \cong 0$	0,000	1,00
X_3	0,424	20,753	0,00
X_5	0,277	13,620	0,00
X_6	0,108	6,472	0,00
X_7	0,284	12,066	0,00
$F = 200,917, p = 0,00$ $R^2 = 0,616$ Durbin-Watson d = 2,085			

Regresyon analizi modeli anlamlılığı testi varyans analizi çözümlemesi için hipotezi:

$H_0 : \beta_{32} = \beta_{52} = \beta_{62} = \beta_{72} = 0$ (bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi yoktur.)

$H_1 : \text{En az bir } \beta_{j2} \neq 0$ (En az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır, j=3, 5, 6, 7.)

Varyans analizi sonucu $F = 200,917$ ve önem düzeyi $p=0,00 < \alpha=0,05$ olduğu için yokluk hipotezi reddedilmiştir. En az bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Regresyon modelinin Y_2 ile X_3, X_5, X_6, X_7 değişkenleri arası regresyon modelinin anlamlılığı olduğu söylenebilir. Regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ancak bağımsız değişkenlerin her birinin tek başına anlamlılık testlerinin yapılması gerekmektedir. Bağımsız değişkenlerin her birinin modele anlamlı katkılarının araştırılması kısmi t testleri için hipotezi:

$H_0 : \beta_{j2} = 0$ (j. bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi yoktur.)

$H_1 : \beta_{j2} \neq 0$ (j. bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi vardır.)

X_3, X_5, X_6, X_7 değişkenleri kısmi t testi değerleri ve önem düzeyleri Tablo 3.11’de incelenmiştir (j=1, 2, 5, 8). Önem düzeylerine dayalı olarak ($p=0,00 < \alpha=0,05$ olduğu için) H_0 hipotezi reddedilmiştir. Değişkenlerin her birinin modele anlamlı katkıları olduğu yorumu yapılabilir. Regresyon modeli için açıklama miktarı $R^2 = 0,616$

olmuştur. Bağımlı değişkendeki değişimin %61,6'sı modelde X_3 , X_5 , X_6 , X_7 değişkenleri tarafından açıklanabilmektedir. $d_U = 1,86523 < d = 2,085 < 4 - d_U = 2,13477$ aralığında değer aldığı için otokorelasyon sorunu yoktur.

Regresyon model tahmini,

$$\hat{Y}_{2i} = 0,574x_{3i} + 0,377x_{5i} + 0,179x_{6i} + 0,334x_{7i}$$

Y_2 : Koruma amaçlı sessizlik

X_3 : Doğru-memnuniyet iletişimi

X_5 : Güvenli-memnuniyet iletişim

X_6 : İletişimde kullanılan kanalların doğruluğu

X_7 : Güven-nüfuz iletişim

olarak belirlenir. Doğru-memnuniyet iletişimi; güvenli-memnuniyet iletişim; iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu; güven-nüfuz iletişim, koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif (aynı yönlü) ilişki bulunmaktadır.

Modeldeki dört değişken birlikte düşünüldüğünde, doğru, memnuniyet iletişimi 1; güvenli, memnuniyet iletişim 1; iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu 1 ve güven, nüfuz iletişim 1 değerini aldığı anda koruma amaçlı sessizlik $1,093 \cong 1$ olarak kestirimi yapılır. Modelde iletişim boyutlarının tümü için 5 değeri alması durumunda Kabullenici-korunma amaçlı kestirim değeri $5,465 \cong 5$ olur. İletişimin dört boyutu ile koruma amaçlı sessizlik aynı yönlü ve doğru orantılı olarak değişim göstermektedir. İletişimi yüksek olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyi yüksektir yorumu yapılabilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütler için örgütsel iletişim olmazsa olmaz yaşamsal fonksiyonlardan birisidir. Hem örgüt hem de çalışan yararına oldun bir kavramdır örgütsel iletişim. Bu yüzden örgütler de örgütsel iletişime oldukça önem verilmesi gerekmektedir. Örgütsel iletişim için tehdit oluşturan en önemli faktörlerden birisi de örgütsel sessizliktir. Genel olarak olumsuz bir durum olarak algılanan örgütsel sessizlik hem çalışanlara hem de örgüte ciddi zararlar verebilmektedir. Örgütsel sessizliğin örgüt içerisinde oluşturmuş olduğu en önemli sonuçlardan birisi de örgütsel iletişim üzerindeki etkisidir.

Örgütler çevreleri ile sürekli olarak etkileşim halindedir. Bundan dolayı çevrelerinde yaşanan değişimlerden kaynaklı olarak, örgütlerde ayakta kalabilmek için bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için örgüt içerisinde çalışanların yeni fikirlerine saygı duyulması ve alınan kararlara teşvik edilmesi gerekmektedir. Örgütler günümüzde rekabet koşullarının belirleyici, yön gösterici ve egemen olduğu bir dönemde ayakta kalmaya çalışmaktadır. Bir örgütü her ne kadar üst yönetim takımı yönlendirmiş olsa da her zaman örgüt için çalışanların duygu, düşünce ve fikirleri oldukça önemlidir. Çalışanların örgüt yararına söyleyeceği her türlü fikir ve bilgi rekabet koşullarında rakiplerine göre daha üstün olmalarına yardımcı olacaktır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilecekleri ortamların sunulması örgütün geleceği açısından oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde yaşanan bazı olumsuz durumlardan kaynaklı olarak çalışan örgüt yararına olacak duygu ve düşüncelerini söylemekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu durumda örgüt içerisinde örgütsel sessizlik olugusu ortaya çıkmakta ve örgütün zararına olmaktadır. Yapılan araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim ve bileşenlerine olan etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Örgüt içerisinde çalışanların bilinçli olarak bazı bilgileri ve örgütün yararına olacak önerileri saklaması örgüte ciddi zararlar verebilir. Bu bağlamda ülke ekonomisine ciddi faydası bulunan organize sanayi bölgelerinde çalışan personellerde görülecek sessizlik hem sanayiye hemde ülke ekonomisine zarar verecek ciddi sorunların yaşanmasına neden olabilir. Kısacası örgütlerde sessizlik olgusunu araştırmak ve bunun organize sanayi bölgelerinde bulunan örgütlerde nasıl bir yansımasının olduğunun belirlenmesi araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu kapsam doğrultusunda yapılan

araştırma kapsamında, çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin tutumları saptanmış ve bunların örgütsel iletişim üzerindeki yansımaları kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Yüzde dağılımları incelendiğinde çalışanların örgütsel iletişim ifadelerine olumsuz katılım oranının düşük ve çoğunluğunun olumlu katılma yönünde cevap verdiği belirlenmiştir. Sessizlik ifadelerinde kararsızım yanıtı en çok verilen cevap olmuştur. Örgütte kabullenici sessizliğin, korunma ve koruma amaçlı sessizliğe kıyasla daha fazla yaşandığı tespit edilmiştir.
- Çalışanların örgütsel iletişim için “Hiç katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” olumsuz yanıt yüzdeleri %22’nin altında olurken “Katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” olumlu yanıt yüzdeleri %52,6’nın üzerinde olmuştur. Örgütte iletişim sorunu yaşayan oranının düşük olduğu söylenebilir. Buna göre örgüt içerisinde çalışanların hem ast ve üst ilişkilerinde hem de kendi aralarında iletişim kanallarını kullanırken zorlanmadığı söylenebilir.
- Sessizlik ifadelerinde “Hiç katılmıyorum” ile “Katılmıyorum” olumsuz yanıt yüzdeleri %6,1-%30,2 arasında değişmiştir. “Katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” olumlu yanıt yüzdeleri %25,7 ile %42,2 arasında olmuştur. “Kararsızım” yanıtının diğer tüm yanıtlardan daha fazla verildiği yüzde dağılımlarından görülmektedir. Örgüt çalışanları kendilerini sessizlik boyutunda ifade ederken genellikle kararsız oldukları görülmektedir. Tıpkı sessizliğe neden olan faktörlerde olduğu gibi çalışan fikirlerini ifade ederken konuşma ya da konuşmama hususunda kararsız kaldığı gibi. Çalışanları sessizliğe yönlendiren nedenlere bakıldığında çalışanların çoğunluğu fikirlerinin önemsenmemesi, destek bulamaması, dışlanma korkusu gibi nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu da çalışanların kararsız yapıları ile ilişkilendirilebilir.
- Örgütsel sessizlik ile etkili-memnuniyet iletişimi dışındaki tüm örgütsel iletişim faktörleri arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, koruma amaçlı sessizlik faktörü ile dikey-güvenli iletişim, yatay-nüfuz iletişim, etkili-memnuniyet iletişimi ve yatay-doğruluk iletişim faktörleri ilişkisiz bulunmuştur. Dikey-güvenli, yatay-nüfuz ve güven-memnuniyet iletişim faktör ifadelerine katılım düzeyi

arttığında kabul edilen-korunma amaçlı sessizlik düşeceği bulgusuna ulaşılmıştır. Yatay-doğruluk iletişim faktör ifadelerine katılım düzeyi arttığında kabul edilen-korunma amaçlı sessizliğin de artacağı yorumlanmıştır. Doğru-memnuniyet iletişimi, güven-memnuniyet iletişim,iletişimde kullanılan kanalların doğruluğu, güven-nüfuz iletişim faktörlerine katılım düzeyi arttığında koruma amaçlı sessizliğin artacağı yorumlanmıştır.

- Koruma amaçlı sessizlik üzerinde doğru-memnuniyet iletişimi, güvenli-memnuniyet iletişim, iletişim kanalların doğruluğu ve güven-nüfuz iletişimin etkisi vardır. Aynı zamanda koruma amaçlı sessizlik ile bu iletişim türleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İletişimi yüksek olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyi yüksek olmaktadır yorumu yapılabilir.

Roberts ve O'Reilly'nin (1979) yaptığı araştırmada örgütsel iletişim sürecine katılan bireyler ve kendilerini izole eden bireyler karşılaştırıldığında, örgütsel iletişime kendisini kapatan ve izole eden bireylerin yazılı ve telefon ile iletişime daha yatkın oldukları belirtmiştir. İzole olan çalışanların katılımcılara nazaran örgüt içerisinde daha az iletişim kurdukları, daha sonrada örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bilgileri bilerek kendisine saklama eğiliminde buldukları ve daha düşük iletişim doyumunda olduklarını saptanmıştır. Örgütsel sessizlik örgütleri etkilediği kadar bireyleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olarak ele alınan insan çevresi ile sürekli olarak iletişim kurmak zorundadır ve bu sayede sosyalleşebilmektedir. Fakat iletişim kanallarının kapalı tutulduğu örgütlerde çalışanların konuşmaları kendileri açısından risk teşkil ettiği için sessiz kalmaları bazı sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda iş devamsızlığı, işten ayrılma ve işe karşı istenmeyen davranışlarda bulunma gibi hoşnut olmayan durumlar oluşturabilmektedir (Bagheri vd., 2012). Bu nedenle örgütsel iletişimde sorun yaşanan örgütlerde çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesi sonucunda oraya çıkan örgütsel sessizlik hem örgüt hem de çalışan açısından oldukça zararlı bir olgudur. Örgüt içerisinde çalışanların konuşmasının maliyeti çok yüksek ya da yukarı doğru iletişim mekanizması yok ise örgütsel sorunlar hakkında sessiz kalmak işten ayrılma ya da sessizliğe tercih etme kararı ile sonuçlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 103 2000). Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesi sonucunda örgüt içerisinde bilgi akışı zayıflayacak, örgüt için alınan kararlara katılım azalacak ve yenilenme sürecinde

örgütsel öğrenme zarar görecektir. Bu nedenle çalışan sessizliği örgüt içerisinde iletişim problemlerinin yaşanmasına ve bu durumdan dolayı da örgütün tüm işleyişi zarar görecektir. Mayhew ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği besleyen üç önemli unsurun olduğunu ifade etmiştir. Bu unsurlar; üst yönetim kademesinin sessizliğe olan tutumu, bölüm yöneticisinin sessizliğe olan tutumu ve örgüt içi iletişim fırsatlarıdır (Megenci, 2015). Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak yapılan bir başka çalışmada ise sessizliği etkileyen en önemli faktörün üst yönetimin sessizliğe karşı olan tutumu olduğu belirlenmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlara bazen örgüt içerisinde iletişim imkânları verilmesi gerekmektedir. Bir örgütte iletişim fırsatlarının bulunması çalışanların örgüt içi konularda kendi fikirlerine destek bulmasına yardımcı olur ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı kolaylaşır, aksi durumda örgüt içerisinde iletişim kanallarının olmaması çalışanların iş arkadaşından gelen desteği engeller (Dedahanov vd., 2014). Bu durumda çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesine neden olur.

Kılıç ve Saygılı (2019) örgütsel iletişim ile çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunların çözüme kavuşturulması hususunda sessiz kalmaları şeklinde ortaya çıkan örgütsel sessizlik arasındaki etkileşimi araştırmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliği oluşturan savunma amaçlı sessizlik, kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bunun sonucunda da örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin bir başka boyutu olan örgüt yararına sessizlik ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma kapsamında değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel sessizliği yorumlarken sessizliğin koruma amaçlı boyutu örgüt yararı açısından olumlu yönde değerlendirilebilir. Dolayısıyla, literatürde örgütsel sessizliğin bir sorun olduğu yönünde tanımlaması yapılacaksa eğer örgütsel sessizliğin tanım ve

çerçevesinin araştırmacılar ve bilim insanları tarafından kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik çerçevesinde yapılması daha doğru olacaktır.

Örgütleri oluşturan en önemli bileşen çalışanlardır. Çalışanların örgüt içerisinde uyum içinde olması ve örgütle bütünleşmesi örgütün verimliliğin ve etkinliğin oluşturulmasında en etkili gereklilikler arasında yer almaktadır (Lepak ve Snell, 1998).

Örgütsel sessizlik örgütleri etkilediği kadar bireyleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olarak ele alınan insan çevresi ile sürekli olarak iletişim kurmak zorundadır ve iletişim kurarak sosyalleşebilmektedir. Fakat iletişim kanallarının kapalı tutulduğu örgütlerde çalışanların konuşmaları kendileri açısından risk teşkil ettiği için sessiz kalmaları bazı sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda iş devamsızlığı, işten ayrılma ve işe karşı istenmeyen davranışlarda bulunma gibi hoşnut olmayan durumlar oluşturabilmektedir (Bagheri vd., 2012).

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde dikkat edilmesi gereken durumlardan birisi çalışma ortamıdır. Örgütlerde çalışanların görüş, fikir ve eleştirilerini çekinmeden beyan edebildiği, işle ilgili sorunları tartışabildiği, düşüncelerine önem verildiği ortamlar düzenlenirse çalışanların örgütsel sessizlik davranışı gösterme gereksinimi duymayacaklardır.

Çalışma ortamının kültürel değerlerle çeşitlendirilmesi, herkesin duygu ve düşüncelerine önem verilmesi örgütlerin bir aile ortamı olarak algılanmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde iletişim olanaklarının zenginleştirilmesi ve çeşitlendirilmesi çalışanların itaatine dayanan kabullenici sessizliği ve çalışanların korkmasına neden olan ve korku temelli oluşan korunma amaçlı sessizliği azaltan faktörler arasında yer almaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Yöneticiler etkili iletişim yolları geliştirerek anlatmak istediklerini ve çalışanların kendilerine aktarmaya çalıştığı herhangi bir konu veya sorunu yanlış anlaşılmaya mahal vermeden iletebilirler. Etkili iletişim tüm çalışanların, yöneticilerin, hissedarların ve müşterilerin önem verdiği bir konudur. Örgütte etkili iletişim kanallarının olması çalışanın örgüte olan aidiyet ve bağlılığını arttıran temel

unsurlardan biridir (Yiğit, 2018). Örgüt üyelerinin birbiriyle olan etkileşimi, bilgi paylaşımı, koordineli bir şekilde çalışması ve örgüt içi haberleşme unsurlarına dikkat edilmesi örgüt yararına olacaktır.

Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin oluşumunu engelleyebilmek adına örgüt yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir;

- Örgütler çalışanları için sessizlik olgusu bazı durumlarda tanımlanmayabilir. Bu nedenle çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilmeleri için cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için yöneticiler çalışanlara uygun çalışma ortamları sunması kabullenici sessizliğin azaltılmasına yardımcı olabilir.
- Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunların çözümünde ya da yapılan herhangi bir işte fikri olan her çalışanın desteklenmesi sessizliğin engellenmesi yardımcı olabilmektedir. Ayrıca çalışanların konuştuklarında iş ile ilgili olumsuz durumlarla karşılaşmayacağı net bir şekilde ifade edilirse çalışanlar sessizliği tercih etmeyebilir böylelikle örgütsel sessizliğin önüne geçilebilir. Böylelikle çalışanlar kararsızlıklarla karşılaşmayabilir.
- Çalışanların örgüt içerisinde kullandıkları iletişim türleri sessizliğin oluşmasında ya da oluşmamasında aktif olarak rol aldığı düşünüldüğünde örgüt yöneticilerinin örgüt içi iletişime dikkat etmesi gerekmektedir. Bu nedenle bazı zaman dilimlerinde örgüt içerisindeki iletişim kanallarının denetlenmesi ve sorun olduğu düşünülen iletişim türlerinin yeniden yapılanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.
- Örgüt içerisinde iletişim türleri içerisinde yer alan yatay ve doğru iletişim hem örgüt hem de çalışan açısından oldukça önemlidir. Özellikle örgüt içerisinde farklı birimler arasında bulunan birimlerin koordineli bir şekilde çalışmaları ve örgütün yararına olabilen bilgilerin eş zamanlı ve doğru bir şekilde aktarılması, çalışanların bildiklerini saklamaması özellikle kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.
- Özellikle iletişim gücü yüksek olan çalışanların örgüt yararına olan fikirleri, bilgileri ve görüşleri bazen söylemeyebilir ve sessizliği tercih edebilir. Bu nedenle kurum içerisinde ele alınan örgütsel iletişim kanallarının bu tarz

Çalışanların yararına düzenlenmesi ve sessizliğe neden olacak unsurların giderilmesi oldukça önemlidir. Etkili bir iletişim ortamının sağlanması, güvenli, nüfuzlu ve doğru bir iletişim Őekliyle gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Akgemci T, Çelik A (2001)*Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (Nobel Yayınları, Ankara).
- Aldrich H (1971) Organizational boundaries and interorganizational conflict. *Human Relations*, 24 (August): 279-287.
- Aldrich H, Herker D (1977) Boundary spanning roles and organization structure.*Academy of Management Review*, 2(1) April: 217-230.
- Alkaya A (2003) Anket araştırmalarında yanıtlanmama ve çift örnekleme yöntemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, Ankara.
- Allen G (1998) *Management Modern*, http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/3organizing, adresinden alınmıştır. (Erişim: 23.03.2019)
- Allen NJ, Meyer JP (1993) Organizational comitment: evidence of career stage effects?.*Journal of BusinessResearch*, 26: 49-61
- AltınGA, Demirsoy Ö (2012) Örgüt kültürü ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki:hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma.*Business and Economics Research Journal*, 3(3): 49-76.
- Altınkurt Y (2014) The relationship between school climate and teachers'organizational silence behaviors. *Anthropologist*, 18(2): 289-297.
- Amah OE, Okafar CA (2008) Relationships among silence climate, employee silence behavior and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1): 1-11.
- Andrews FM, Withey SB (1996) *Organizational communication empowerment in a technological society*. (Publisher: Houghton Mifflin Company).

- Anthony G (2008) Administrative silence and UK public law, in *The Juridical Current*, 3: 34-35.
- Asch SE (1951) *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments*. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men* (177-190). (Pittsburgh, Carnegie).
- Asher HB (1983) *Causal modeling*, 2nd Edition. (SAGE Publications Inc., California).
- Ashford SJ, Rothbard NP, Piderit SK, Dutton JE (1998) Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43: 23-57.
- Aşan Ö (2001) *Motivasyon, yönetim ve organizasyon*. (Nobel Yayınları, Ankara).
- Atak M (2005) Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2): 59-67.
- Axley S (1984) Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9: 428-437
- Bagheri G, Zarei R, Aeen, MN (2012) Organizational silence. *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58.
- Baker KA (2002) *Communication, Chapter 13: Organizational communication*. (Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly – Funded Science).
- Baker R, Brick JM, Bates NA, Battaglia MB, Dever JA, Gile KJ, Tourangeau R (2013) Report of the AAPOR task force on non-probability Sampling. *Market Strategies International and Task Force*, June 2013.
- Balcı A (2003) *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. (Pegem A Yayıncılık, Ankara).

- Barry B (1974) Review article: Exit, voice, and loyalty, *British Journal of Political Science*, 4 (January): 79-107.
- Bartlett MS (1953) Factor analysis in psychology asa statistician sees it, in uppsala symposium on psychological factor analysis. *Nordisk Psykologi's Monograph Series*, 3: 23-34.
- Barutçu E, Haşlıoğlu SB (2010) Organizasyonlarda internet'in informal ve viral iletişim aracı olarak kullanımı. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(2): 1-16
- Bentler PM (1995) *EQS structural equations program manual*. (Encino, Multivariate Software).
- Bentler PM, Bonett DG (1980) Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin* 1980, 88(3): 588-606.
- Biemer PP (2010) Total survey error design, implementation, and evaluation. *Public Opinion Quarterly*, 74(5):827–848.
- Birch AH (1975) Economic models in political science: the case of exit, voice, and loyalty. *British Journal of Political Science*, 5 (January): 65-82.
- Blatt RM, Christianson KM, Sutcliffe KM, Rosenthal MM (2006) A Sensemaking lens on reliability. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7): 25-39.
- Bonomo A (2015) The right to good administration and the administrative inaction: a troubled relationship. *Diritto Pubblico Europeo Rassegna online*, December 2015, DPERonline n. 2/2015 - Issn 2421-0528 -<http://www.edizioniesi.it/dperonline/>, adresinden alındı.(Erişim: 23.03.2019)
- Botero IC, Dyne LV (2009) Employee voice behaviour interactive effects Of LMX and power distance in The United States And Colombia. *Management Communication Quaterly*, 2: 84-104.

- Bowen F, Blackmon K (2003) Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- Brinsfield CT (2009) *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. (The Ohio State University, Columbus, USA).
- Brown TA (2006) *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, Methodology in the Social Sciences Series*. (The Guilford Press, USA).
- Bruneau TJ (1973) Communicative silences: Forms and functions. *Journal of Communication*, 23: 17-46.
- Byrne BM (1995) Strategies in testing for an invariant second-order factor structure: A comparison of EQS and LISREL. *Structural Equation Modeling*, 2(1): 53-72.
- Timuroğlu CF, Çınar O (2009) Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi, *Yönetim Dergisi*, 20: 52-69.
- Clampitt PG, Downs CW (1993) Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30: 5- 28.
- Clemmer J (2008) *Moose on the table: A Novel Approach to Communications @ Work*. (Ecow Press, USA).
- Cochran WG (1953) *Sampling Techniques*. (John Wiley & Sons Inc).
- Cohen J (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*.(Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates).
- Cohen RL (1990) Justice, voice and silence, *Paper presented at the International Conference on Social Science and Societal Dilemmas*. (Utrecht, The Netherlands).

- Colombo R (2000) A model for diagnosing and reducing nonresponse bias. *Journal Of Advertising Research*, 40 (1-2): 85-88.
- Cook C, Hunsaker PL (1996) Management and Organizational Behavior, *Publisher: McGraw Hill*, 2:261-263.
- Cortina LM, Magley VJ (2003) Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4): 247-265.
- Cronbach LJ (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 31: 93-96.
- Çakıcı A (2007) Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Çakıcı A (2010) *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Çalık T (2003) İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 163-178.
- Çanı E (2014) Administrative Silence: omission of public administration to react as an administrative decision-making, in Studime Juridike (Juridical studies). *Juridical Scientific Journal, School of Magistrate*, 4: 25-39.
- Çelik C (2007) Niklas Luhmann'da sosyal sistem olarak toplum ve modern toplumun karmaşıklığı sorunu. *Bilimname*, 12: 51-74.
- Demir M (2010) Algılanan adalette örgütsel sessizlik davranışının kariyer beklentisine etkisi, *11. Ulusal Turizm Kongresi*.
- Demiray U (2007) *Örgütsel iletişim, genel iletişim*. (Pegem Yayınları, Ankara).

- Demirel Y, Seçkin Z, Özçınar MF (2011) Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 26-44.
- Donaghey J, Cullinane N, Dundon T, Wilkinson A (2011) Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work employment and society*, 25(1): 51–67.
- Draper NR, Smith H (1981) *Applied regression analysis*. (New York: John Wiley & Sons).
- Dutton JE, Ashford, SJ (1993) Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3): 397-428.
- Dyne LV, Ang S, Botero IC (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6): 1360-1392.
- Dyne VL, LePine JA (1998) Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 47(1): 108-119.
- Edmondson AC (1996) Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 5-32.
- Edmondson AC (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- Ehtiyar R, Yanardağ M (2008) Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1): 54-65.
- Ephratt M (2008) The Functions of silence, *Journal of Pragmatics*, 40: 1909-1938.
- Eren E (2003) *Yönetim organizasyon*. (Beta Basım, İstanbul).
- Eskiyörük D (2015) *Örgütsel iletişim*, (Cinius Yayınları, İstanbul).

- Estlund CL (1995). Free Speech and Due Process in the Workplace, *Indiana Law Journal*: Vol. 71: Iss. 1 , Article 4, <http://www.repository.law.indiana.edu/ilj/vol71/iss1/4> adresinden alındı. (Erişim: 23.03.2019)
- Fabrigar LR, Wegener DT (2012) *Exploratory Factor Analysis*. (Oxford University Press, Inc.).
- Field A (2000) *Discovering statistics using SPSS*. (SAGE Publications Inc.).
- Freedman DA (2010) *statistical models and causal inference: a dialogue with the social sciences*. (Cambridge University Press, UK).
- Fuller EL, Hemmerle WJ (1966) Robustness Of The Maximum-Likelihood Estimation Procedure In Factor Analysis, *Psychometrika*, 31(2): 41-69.
- Fuller WA (2002) Regression estimation for survey samples. *Survey Methodology*, 28(1): 5-23.
- George D, Mallery P (2016) *IBM SPSS Statistics 23: Step by Step, A Simple Guide and Reference*. (Taylor & Francis).
- Gerson M (1975) The techniques and uses of probability plotting, *The Statistician*, 24 (4): 235-257.
- Goldberger AS (1972) Structural equation methods in the social sciences. *Econometrica*, 40(6): 979-1001.
- Gökçe D, Baskan AG (2012) Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42: 200-211.
- Green PE, Rao VR (1970) Rating scales and information recover, How many scales and response categories to use?. *Journal of Marketing*, 34: 33-39.

- Greenbaum H (1974) Administor voice. *The Academy of Management Journal*. 17(4): 739-754.
- Greenberg J (2002) *Managing behavior in organizations*. (Upper Saddle River, N.J.: PrenticeHall.)
- Griffin E (1997) *Spiral of Silence of Elisabeth Noelle-Neumann, Chapter 29A First Look at Communication Theory*. (McGraw-HillInc., New York).
- Güngör N (2011) *İletişime giriş*. (Desen Ofset, Ankara).
- Güngör SK, Potuk A (2018) Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3): 723-742.
- Gürüz D, Gürel E (2006) *Yönetim ve organizasyon*. (Nobel Yayınları, Ankara).
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2014) *Multivariate data analysis*. (Seventh Edition, Pearson Education Limited).
- Harlos K (1998) Organizational injustice and its resistance using voice and silence. *PhD Thesis*, University of British Columbia, BC, Canada.
- Hirschman AO (1970) *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*.(Harvard University Press, Massachusetts and London).
- Hirschman AO (1980) Exit, voice, and loyalty: further reflections and a survey of recent contributions, *The Milbank Memorial Fund Quarterly, Health and Society*, 58(3): 430-453.
- Hirschman AO (1972)*Exit, voice, and loyalty*.(Cambridge: Harvard University Press).
- Hoelter JW (1983) The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11: 325–344.

- Hu LT, Bentler PM, Kano Y (1992) Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?. *Psychological Bulletin*, 112: 351-362.
- Hu LT, Bentler PM (1995) *Evaluating model fit*. (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Hymes DH (1972) *On communicative competence*. (Harmondsworth, Penguin).
- Jablin FM, Putnam, LL (2001) *The new handbook of organizational communication*. (Newbury Park, CA: Sage).
- Jensen JV (1973) Communicative functions of silence. *In E.T.C.: A Review of General Semantics*, 30: 249-257.
- Johnson RA, Wichern DW (2007) *Applied multivariate statistical analysis*. (Pearson Education, Inc.).
- Joinson C (1996) *Recreating the indifferent employee*. (HRM Magazine).
- Jöreskog KG (1970) A general method for analysis of covariance structures, *Biometrika*, 57: 239-251.
- Kahveci G, Demirtaş Z (2013) Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 167(38): 50-64.
- Kaiser HF (1958) The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis, *Psychometrika*, 23: 187-200.
- Kaiser HF (1974) An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1): 31-36.
- Karadal H (2011) *Örgütsel sessizlik davranışı: etkenleri ve etkileri, yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar*. (Ekin Yayınevi, Bursa).
- Karatepe S (2005) *Örgütsel iletişim, örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. (Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul).

- Kelley TL (1942) The reliability coefficient. *Psychometrika*, 7: 75-83.
- Kenny C (2011) *The power of silence: silent communication in daily life*, (British Library Cataloguing in Publication Data).
- Kenny DA (1979) *Correlation and causation*. (New York: John Wiley).
- Kılıç T, Saygılı İ (2019) Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkileri: havacılık bakım merkezlerinde bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1): 111-125.
- Kish L (1965) *Survey Sampling*. (New York, John Wiley & Sons).
- Kolarska L, Aldrich H (1980) Exit, voice, and silence: consumers' and managers' responses to organizational decline, *European Group for Organizational Studies* 1: 41-63.
- Kowalski RM (1996) Complaints and complaining. *Psychological Bulletin*, 119: 179-196.
- Köse S, Tetik CE (2001) Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 25-44.
- Kraut RE, Robert SF, Robert WR, Barbara LC (1990) *Informal communication in organizations: form, function, and technology*. (CA: Sage Publications).
- Kulualp HG (2016) Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4): 745- 761.
- Lawley DN, Maxwell AE (1962) Factor Analysis as a Statistical Method. *The Statistician*, 12(3): 209-229.
- Leigh JH, Martin CR (1987) Don't know, item nonresponse in a telephone survey: effects of question form and respondent characteristics, *Journal Of Marketing Research*, 24: 418-424.

- Levy PS, Lemeshow S (1999) *Sampling of populations: methods and applications*. (Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA).
- Likert RA (1932) Technique for the measurement of attitudes. *Archive of Psychology*, No. 140: 12-39.
- Lissitz RW, Green SB (1975) Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1): 19-37.
- Little R, Rubin DB (2002) *Statistical analysis with missing data*. (John Wiley & Sons Inc., New York).
- Lunenburg FC (2011) Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1): 6-29.
- MacCallum RC, Widaman KF, Zhang S, Hong S (1999) Sample size in factor analysis. *Psychometric Methods*, 14(1): 84–99.
- MacCallum RC, Browne MW, Sugawara HM (1996) Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1: 130–149.
- Mardia KV (1970) Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3): 519–530
- Mardia KV (1974) Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhya: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 36(2):115–128.
- Massaro TM (1987) *Significant Silences: Freedom of Speech in the Public Sector Workplace*, 61: 38-51.
- Maxfield D, Grenny J, McMillan R, Patterson K, Switzler A (2005) *Silence kills: The seven crucial conversations for healthcare*. (Provo, UT: VitalSmarts, LC.).

- McArdle JJ (1981) Book Review : Correlation and Causality. *Applied Psychological Measurement*, 5(2): 275–280.
- MEGEP (2012) *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri: örgüt İletişimi*, (MEB Yayını, Ankara).
- Mısırlı İ (2011) *Genel ve teknik iletişim, kavramlar, ilkeler, uygulamalar*. (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Michael J, Withey MJ, Cooper WH (1989) Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 521-539.
- Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF (2003) An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40(6): 1453-1476.
- Molseed M (1989) Gender, silence and group structure. *Studies in Symbolic Interaction*, 10: 145-165.
- Morrison E, Milliken F (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development In Pluralistic World, *Academy Of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Muchinsky PM (1974) Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction, *The Academy of Management Journal*, 20(4): 592-607.
- Nembhard IM, Edmondson AC (2006) Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 941-966.
- Nielsen RP (2003) Why do we remain silent in the face of unethical behavior. *Occasional paper*(6).
- Noelle-Neumann E(1974) The spiral of silence.*Journal of Communication*, 24: 43-51.

- Oaster TR (1989). Number of alternatives per choice point and stability of likert-type scales. *Perceptual and Motor Skills*, 68(2): 549–550.
- Oran FÇ, Akan BB (2017). Örgütlerde korku kültürüne ilişkin bir model önerisi. *IBANESS Conference Series-Kırklareli/Türkiye*: 627-639.
- Ölçer N, Koçer S (2015) Örgütsel iletişim: Kocaeli üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11): 339-383.
- Özarallı N, Torun A (2011) Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2): 101-113.
- Özdamar K (1999) *Paket programlarla istatistiksel veri analizi*. (Kaan Kitabevi, Eskişehir)
- Özdemir L, Sarioğlu US (2013) Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 257-281.
- Özdevecioğlu M (2005) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özgen H, Yalçın A (2002), *İnsan kaynakları yönetimi*. (Nobel Kitabevi, Adana).
- Özgen I, Sürgevil O (2008) *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. (Mkm Yayıncılık, Bursa).
- Özmen M, Köseoğlu İ (2017) Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (19): 1-17.
- Öztürk Z, Dündar H (2003) Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 25-39.

- Pearson K (1896) Mathematical contributions to the theory of evolution. iii. regression, heredity, and panmixia. *philosophical transactions of the royal society a: mathematical. Physical and Engineering Sciences*, 187(1): 253–318.
- Pfeffer J (1977) *Power and resource allocation in organizations, in New directions in organizational behavior*. (Chicago: St. Clair Press).
- Pinder CC, Harlos KP (2001) Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331–369.
- Premeaux SF, Bedeian AG (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.
- Putnam L, Phillips N, Chapman P (1996) *Metaphors of Communication and Organization*. (Publisher: London: Sage).
- Quinn RE, Spreitzer GM (1997) *The road to empowerment: seven questions every leader should consider*. (New York City).
- Raykov T, Marcoulides GA (2000) *A first course in structural equation modeling*. (Mahwah, NJ: Erlbaum).
- Redding WC (1972) *Communication within the organization*. (New York: Industrial Communications Council).
- Rhee J, Dedahanov A, Lee D (2014) Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5): 705-720.
- Robbins S (2002) *Organizational behaviors*. (Prentice Hall Upper Saddle River, NJ).

- Roberts KH, O'Reilly CA (1974) Measuring organizational communication, *Journal of Applied Psychology*, 59: 321-326.
- Royston JP (1982) An extension of Shapiro and Wilk's W test for normality to large samples. *Applied Statistics*, 31(2): 115-124.
- Rubin DB (1987) *Multiple imputation for nonresponse in surveys*. (John Wiley & Sons Inc., New York).
- Rusbult CE, Zembrodt IM, Gunn LK (1982) Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1230-1242.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (1995) *Örgütsel psikoloji*. (Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa)
- Saldamlı A (2009) *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve iş gören performansı*. (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Samovar LA (1998) *Communication between cultures*. (Wadsworth Publishing Company).
- Samovar LA, Porter RE, McDaniel ER, Roy CS (2007) *Communication between cultures, Wadsworth*, (Street Boston, MA, USA).
- Särndal CE, Swenson B, Wretman J (1992) *Model assisted surveysampling*. (Springer-Verlag Inc., New York).
- Savin NE, White KJ (1977) The durbin-watson test for serial correlation with extreme sample sizes or many regressors, *Econometrica* 45: 1989-1996.
- SC (2017) *Statistics canada quality framework*. (Statistics Canada Ottawa, CA.).
- Schlenker BR, Weigold MF (1989) *Self-identification and accountability*. (Hillsdale, NJ: Erlbaum).

- Schumacker RE, Lomax RG (2004) *A beginner's guide to structural equation modeling*. (Lawrence Erlbaum Associates, Inc.)
- Schuman H, Presser S (1995) *Questions and answers in attitude surveys: experiments on question form, wording and context*. (Academic Press, New York).
- Selçuklu S (2005) *Ergen şirketler*. (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Seyidoğlu H (1999) *Ekonomi ve işletmecilik terimleri açıklanmalı sözlük*. (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Sezici E (2015) Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14): 48-65.
- Snyder M (1979) Self-monitoring processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12: 85-128.
- Solmaz B (2007) *Kurumsal Söylenti ve dedikodu*. (Tablet Kitabevi, Konya).
- Soper DS (2019) A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models Software, <http://www.danielsoper.com/statcalc>. (Erişim: 23.03.2019)
- Spearman C (1904) The proof and measurement of association between two things. *American Journal of Psychology*, 15: 72-101.
- Sullivan LM (2012) *Essentials of biostatistics in public health, biostatistics in public health*. (Jones & Bartlett Learning, USA).
- Sumanth JJ (2011) *Be Careful What You Ask For: How Highly Inclusive Leaders Diminish Upward Communication Quality*. (Chapel Hill).
- Sumardi D (2015) The impact of servant leadership and organizational communication on employees' job satisfaction: Case of public services government organization, Master

Thesis, Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, March 2015, Eskişehir.

Şimşek M (2011) *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insan faktörü*. (Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul).

Tabachnick BG, Fidell LS (2007) *Using multivariate statistics*. (Pearson Education. Inc. New York).

Tanaka JS (1987) How big is big enough?: Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child Development*, 58: 134-146

Tannen D (1985) *Silence: Anything but Perspectives on silence*. (Norwood, N.J. : Ablex Publication).

Tannen D (1990) *You just don't understand: Women and men in conversation*. (NY: Ballantine Books).

Tanrıverdi H, Adıgüzel O, Çiftçi M (2010) Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11): 95-105.

Taşkıran E (2010) Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Tatlıdil H (1996) *Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. (Cem Web Ofset, Ankara).

Tayfun A, Çatır O (2013) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3: 114-134.

TDK (2019) Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <http://sozluk.gov.tr/>. (Erişim: 10.05.2019)

Tengilimoğlu D, Öztürk Y (2011) *İşletmelerde halkla ilişkiler*. (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

- Trumbull WN (2008) *Who has standing in cost-benefit analysis?, cost-benefit analysis and public policy*, (Wiley Periodicals, Inc.).
- Tukey JW (1969) Data analysis: Sanctification or detective work. *American Psychologist*, 24: 83-91.
- Tutar H (2003) *Örgütsel iletişim*. (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- TÜİK (2014) *Kaliteli bir araştırmanın el kitabı*. (Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara).
- Ural EG (2001) Kurum içi iletişim sürecinde etkin iletişim aracı olarak intranet. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 105-113.
- Unver Ö, Gamgam H (1996) *Uygulamalı istatistik yöntemler*. (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Vakola M, Bouradas D (2005) Employee relations emerald article: antecedents and consequences of organizational silence. *An Empirical Investigation Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Valliant R, Dever JA, Kreuter F, (2018) *Practical tools for designing and weighting survey samples*. (Springer International Publishing AG).
- Verma V (2002) Sampling methods. *Manual for Statistical Trainers Statistical Institute for Asia and The Pacific*, 1: 2-7.
- Vroom VH (1964) *Work and motivation*. (John Wiley & Sons, New York).
- Vural İK (2012) *Medya ve iletişim*. (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Wenger E (2000) Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2): 225-246.
- Westland JC (2015) Structural equation models: From paths to networks, studies in systems, decision, Volume 22, *Springer International Publishing Switzerland 2015*.

- Westland JC (2010) Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6): 476-487.
- Wheaton B, Muthen B, Alwin DF, Summers GF (1977) *Assessing the reliability and stability in panel models*. (San Francisco: Jossey-Bass).
- Williamson O (1976) The economics of internal organization: exit and voice in relations to markets and hierarchies. *American Economic Review*, 66: 369-377.
- Withey MJ, William H (1989) Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Science Quarterly*, 34(4): 521-539
- Wong NL (2003) Communicative functions and meanings of silence: an analysis of cross-cultural views, *PAGE*, 1(2): 125-146.
- Wright S (1921) Correlation and causation. *Journal of Agricultural Research*, 20: 557-585.
- Wright S (1934) The method of path coefficients. *Annaliys of Mathematical Statistics*, 5: 161-215.
- Wu C, Sitter RR (2001) A model-calibration approach to using complete auxiliary information from survey data. *Journal of The American Stat. Ass.*, 96: 185-193.
- Yalçınsoy A (2017) Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, Volume: 1(1): 1-19.
- Yavetz V, Rafaeli A (2003) Organizational Interactions: A Basic Skeleton with Spiritual Tissue. *Faculty of Industrial Engineering and Management, Technion Institute of Technology, Haifa-Israel*.
- Yeşilaydın GE, Bayın G (2015) Türkiye'de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 103-120.

Yiğit E (2018) İç iletişim metotlarıyla çalışan bağlılığını artırmak. *Vibons Türkiye*, 30 Ocak 2018.

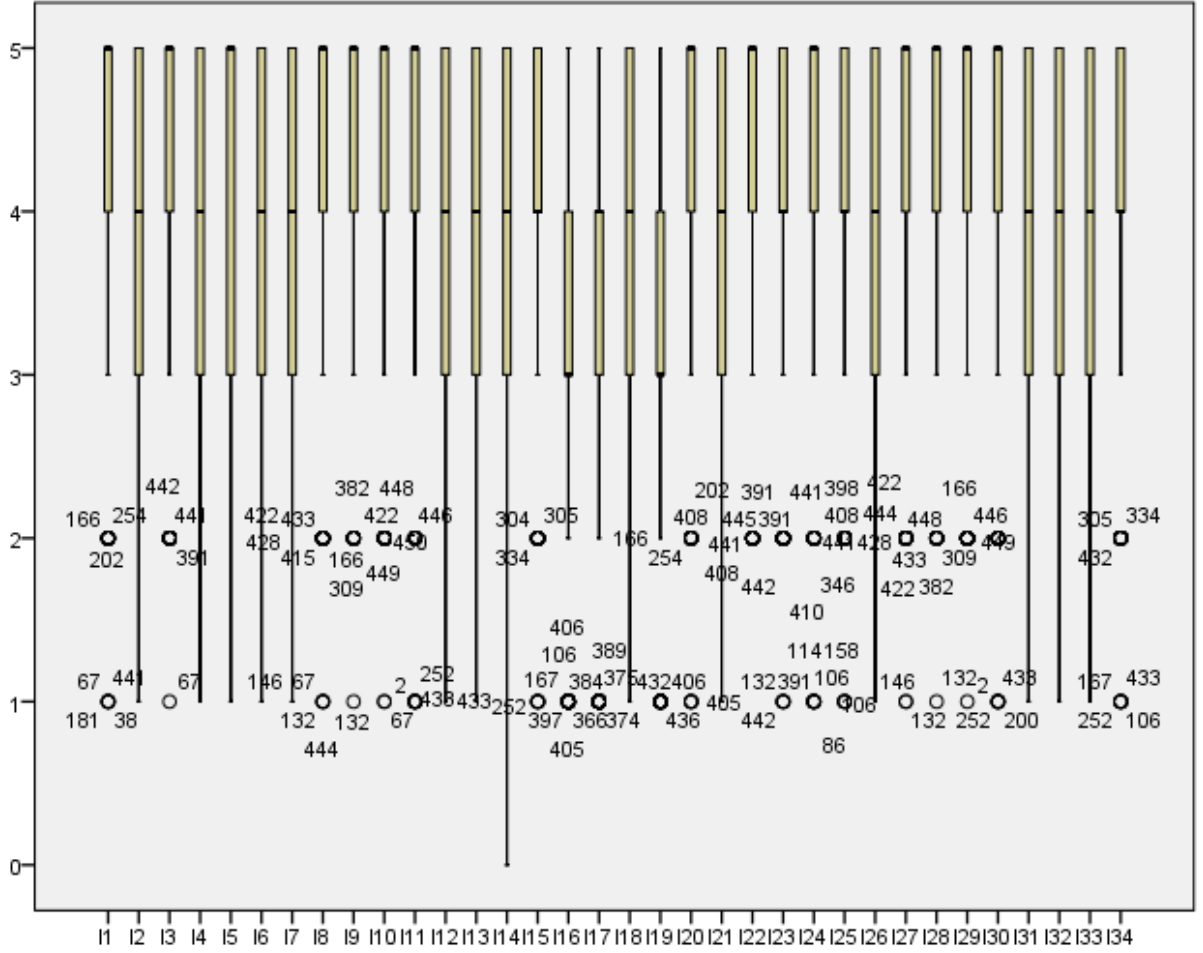
Yorulmaz M, Demirkıran M, Yardım ED (2013) İl sağlık müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının iletişim doyumlarına olan etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2): 322-334.

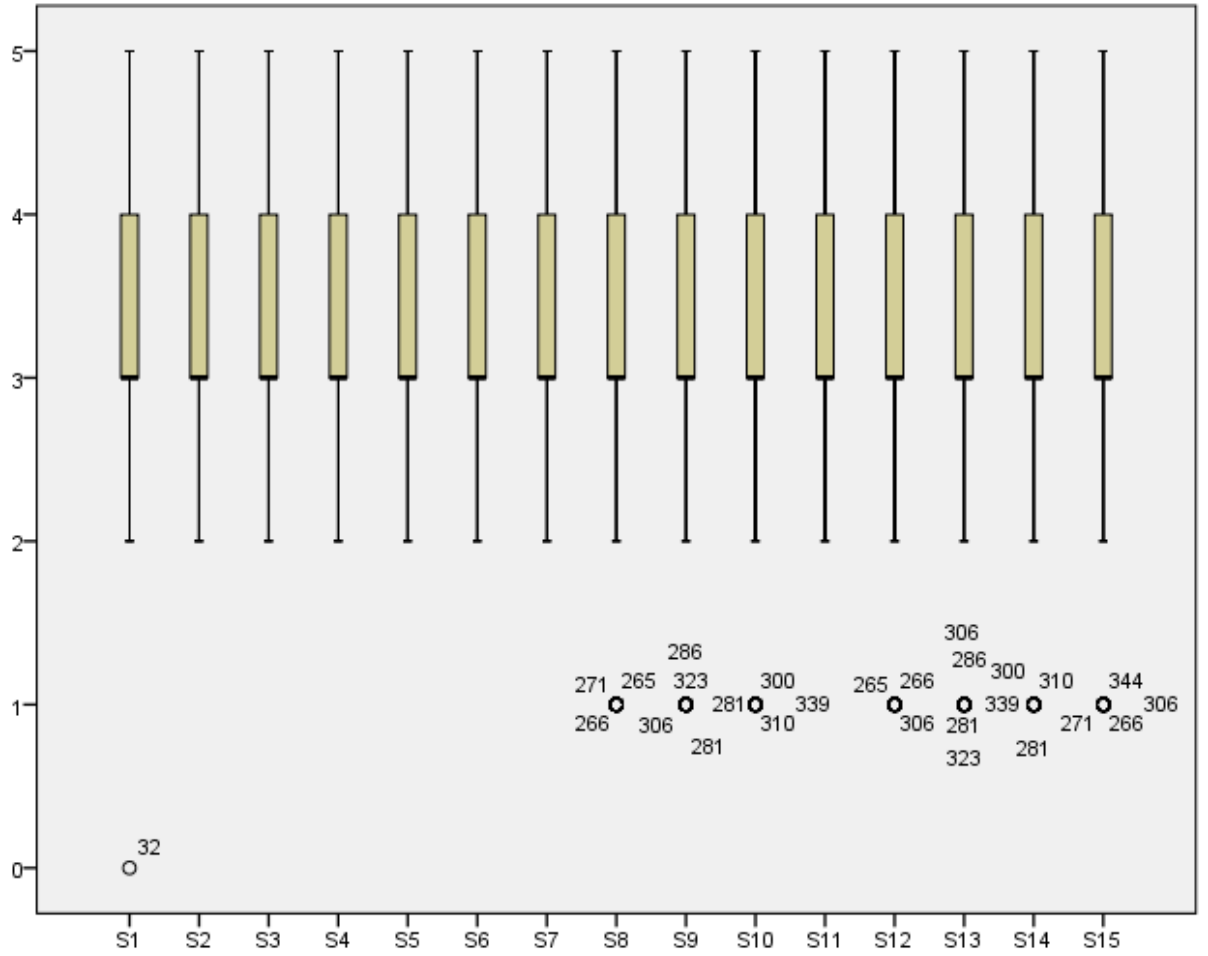
Zald MN, Berger MA(1978) Social movements in organizations: Coup d'etat, insurgency, and mass movements. *American Journal of Sociology*, 83: 823-861.



EKLER

Ek 1. Grafik Çizimleri





Mardia çok değişkenli normallik testi sonuçları:

Mardia's Multivariate Normality Test

data : dataset

g1p : 1.5443

chi.skew : 4.019

p.value.skew : 0,087

g2p : 10.1092

z.kurtosis : 0,0776

p.value.kurt : 0,612

chi.small.skew : 1.579

p.value.small : 0,725

Result : Data are multivariate normal.

Ek 2. Anket Formu

ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL SESLİLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Anket araştırması yüksek lisans tez çalışması kapsamında, Kırıkkale ili organize sanayi bölgesi çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim düzeylerini ve etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket sonuçları bilimsel araştırmaya katkı sağlayarak yön verecek ve gizli tutulacaktır. Anket araştırmasına katılımınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Celil CİHAN

Dr. Öğretim Üyesi Aylın SURAT

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Telefon: 05464875882

Lütfen aşağıdaki ifadelerde sizin en uygun katılım düzeyinize karşılık gelen sayının hizasını işaretleyiniz.

A. ÖRGÜTSEL (İŞYERİ) İLETİŞİM					
	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Güven					
Ben ve iş arkadaşlarım yöneticimizden daima güvenilir bilgi alırız.					
Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.					
Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.					
Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güvenilirlerdir.					
Yöneticilerden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarırken rahat hissedirim.					
Nüfuz (Influence)					
İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.					
İşimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgilerin pek çoğunu alırım.					
Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için önemli olan bilgileri daima paylaşıyoruz.					
Diğer bölümlerdeki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güvenilirlerdir ve işyerinin ilgilendiklerini yansıtır.					
Bu işyerinde bilgi önemli kaynaktır.					

Etkileşim İsteği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonla iletişim kurmak isterim.						
Doğruluk						
Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
Yöneticilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						

Direkt olarak – düşey	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işyerinde tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılır.					
Kurduğum iletişimin pek çoğu üst yönetimin direktiflerinden gelir.					
Edindiğim bilgilerin pek çoğu yönetimden gelir.					
Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.					
Üst yönetim üyeleri veya yöneticilerle düşüncelerimi direkt olarak paylaşırken rahat hissederim.					
Direkt olarak – yatay					
Bu işyeri, bölümler arası bilgi paylaşımını daima cesaretlendirir.					
Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.					
Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen işle ilgili haberlerine güvenir.					
Üst yönetimle bilgi düşünce paylaşmak için doğruca yöneticime gitmeliyim.					

İletişimde Memnuniyet	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İletişimin doğruluğundan memnunum.					
İletişimin akışından memnunum.					
İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum.					
İletişimin güvenilirliğinden memnunum.					
İletişim kanallarının etkinliğinden memnunum					
İletişimin etkileşim sıklığından memnunum.					

B. ÖRGÜTSEL (İŞYERİ) SESLİLİK	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.					
Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.					
Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.					
Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.					
Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.					
Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.					
C. ÖRGÜTSEL (İŞYERİ) SESSİZLİK	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.					
Çalıştığım kurumda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
Çalıştığım kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.					
Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
Beni ilgilendirmedğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabilceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.					
Yöneticim tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.					
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam.					

Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
Kurumdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.					
Kurum içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
Çalıştığım kuruma ve iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.					
Çalıştığım kurumun veya iş arkadaşlarımdan sınırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
Çalıştığım kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
Çalıştığım kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

GENEL PROFİL	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz:	() Evli () Bekâr
Yaşınız:	() 15-19 () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve üzeri
Eğitim durumunuz:	() Okul bitirmede () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans/Lisansüstü
Kurumda Çalışma Süreniz:	() 1 Yıdan az () 1 - 5 Yıl () 6 - 10 Yıl () 11 - 15 Yıl () 15 Yıdan fazla
İş Hayatında Toplam Çalışma Süreniz:	() 1 Yıdan az () 1 - 5 Yıl () 6 - 10 Yıl () 11 - 15 Yıl () 15 Yıdan fazla
Aylık Geliriniz (TL):	() 1001-2000 () 2001-3000 () 3001-4000 () 4001-5000 () 5001 ve üzeri
Kurumdaki Statünüz:	() Yönetici () İşçi () Büro Personeli

Anket çalışmasına verdiğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.

Ek 3. Etik Kurul Onay

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARARI

Karar Tarihi: 26.04.2019

Toplantı Sayısı: 06

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Celil CİHAN'ın "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel İletişime Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Araştırması" isimli araştırma projesi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsünden alınan 04.04.2019 tarih ve 9329 sayılı yazının görüşülmesi.

2019.06.55. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Celil CİHAN'ın "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel İletişime Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Araştırması" isimli araştırma projesi hakkında Sosyal Bilimler Enstitüsünden alınan 04.04.2019 tarih ve 9329 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, Proje yürütücülüğünü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Celil CİHAN'ın üstlendiği "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel İletişime Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Araştırması" isimli tez projesi dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurumumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. Erdogun CICEK
Rektör Yardımcısı
(Etik Kurul Başkanı)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı : Celil CİHAN

Uyruğu : T. C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Sulakyurt - 05/01/1987

Tel : 05464875882

E-posta : celilcihann@gmail.com

Yazışma Adresi : Tepebaşı Mahallesi Rauf Denktaş Cad. 671.

Sok Teköz Apt Daire: 8, Merkez/KIRIKKALE

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
4,48	Kırıkkale Lisesi	15/06/2004
2,77	Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği	29/06/2009
63,5	Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi	04/06/2012
3,14	Anadolu Üniversitesi Adalet Ön Lisans	24/07/2017

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2008 - 2010	Adalet Bakanlığı F tipi Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumu	İ.K.M
2010 - 2014	Adalet Bakanlığı Boğazlıyan Kapalı Ceza İnfaz Kurumu	Öğretmen
2014 - 2019	Adalet Bakanlığı Kalecik Açık Ceza İnfaz Kurumu	Öğretmen

YABANCI DİL

İngilizce

