

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BELGİN YILDIRIM**

**İSTANBUL, 2016**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**BELGİN YILDIRIM**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. A. Begüm ÖKTEN**

**İSTANBUL, 2016**

## ÖNSÖZ

İş hayatında çalışanların kasıtlı olarak sessiz kalmalarını gözlemlememin ardından kurumlarda oluşan örgütsel sessizliğin nedenlerini ve etkilerini sorgulamaya başladım. Yaptığım araştırmaların sonunda "Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi" adlı bu çalışmayı yapmaya karar verdim. Benim gibi örgütsel sessizliğin nedenleri ve çalışanlar üzerindeki etkisini merak eden ve araştıran kişiler için faydalı bir çalışmanın ortaya çıktığını düşünüyorum.

Tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde her türlü yardımı sağlayan, bilgi birikimini bana sunan ve güler yüzü ile çalışmama yol gösteren, danışman hocam Sayın Doç. Dr. A. Begüm ÖTKEN hocama,

Çalışma süresince manevi yardımlarını ve zamanını esirgemeyen Caner BÖLÜKBAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı her daim yanımda olan anneme ithaf ederim.

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

BELGİN YILDIRIM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. A. Begüm ÖKTEN

Ocak, 2016, 87 Sayfa

İş hayatındaki sert rekabet koşullarında şirketlerin en büyük avantajlarından biri sahip olduğu insan kaynağıdır. Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler doğrultusunda şirketlere yapacağı katkı, ortaya koyacağı fikir ve düşünceleri önemlidir. Ancak, çeşitli sebeplerle çalışanlar fikir ve düşüncelerini söylemede isteksiz olmaktadır. Bu noktada da örgütsel sessizlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların kasıtlı olarak sessiz kalmaları gerek işe gerekse örgüte karşı tutumlarını etkilemektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

Çalışmaya inşaat sektöründe çalışan 250 beyaz yakalı iş gören katılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 20 paket programıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel sessizlik faktörlerinden “İş yerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları” ile iş tatmini faktörlerinden “Çalışma şartları ve başarı” ve “İşin sağladığı avantaj” arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak, örgütsel sessizlik faktörlerinden “İş yerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları” ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelime:** Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, İnşaat Sektörü

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIOR ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO QUIT

BELGİN YILDIRIM

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. A. Begüm ÖKTEN

January, 2016, 87 Pages

The most important advantage of the companies in today's severe competition is their human resource. The contribution that employees will make in terms of their knowledge, skills and abilities and the ideas they will suggest is of importance. However, employees may be reluctant to contribute due to some reasons. This reveals the importance of organizational silence. It's known that organizational silence affects employee attitudes and behaviors toward their job and the organization. Within this framework, the purpose of this study is to investigate the relationship between organizational silence, job satisfaction and intention to quit.

250 white-collar employees working in construction sector participated to the study. Data were collected by a questionnaire and analyzed using SPSS 20 software program. As a result of the analyses, it's found that there's a negative and weak relationship between organizational silence factor "efforts to improve self and the workplace" and job satisfaction factor "working conditions and success" and "advantages the job provides".

**Key Words:** Organizational Silence, Job Satisfaction, Intention to Quit, Construction Industry

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
KISALTMALAR	viii
SEMBOLLER	ix
1. GİRİŞ	1
1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	4
2.1.1 Sessizlik Kavramı	4
2.1.2 Sessizliğin Teorik Temelleri	7
2.1.2.1. Planlı davranış teorisi	8
2.1.2.2. Bekleyiş teorisi	9
2.1.2.3 Kendini uyarılma	9
2.1.2.4 Fayda - maliyet analizi	10
2.1.3 Çalışanın Sessizlik Davranış Türleri	11
2.1.3.1 Uysal ( <i>Acquiescent</i> ) sessizlik	12
2.1.3.2 Savunmacı ( <i>Defensive</i> ) sessizlik	13
2.1.3.3 Prososyal ( <i>Prosocial</i> ) sessizlik	14
2.1.4 Sessizliğin Oluşum Sürecinde Örgütsel Etkenler	15
2.1.4.1 Örgüt kültürü	15
2.1.4.2 Örgüt iklimi	16
2.1.4.2.1 Otokratik yapıtlı iklim	16
2.1.4.2.2 Demokratik yapıtlı iklim	17
2.1.4.2.3 Başarıya yönelik iklim	17
2.1.4.3 Davranış düzlemi	18
2.1.4.4 Örgütsel sessizlik iklimi	18

2.1.4.5 Örgütsel adalet algısı.....	19
2.1.4.6 Örgütsel sosyalizasyon .....	20
2.1.4.7 Sosyal izolasyon .....	21
2.1.5 Sessizliğin Oluşum Sürecinde Yönetmel Etkenler.....	22
2.1.5.1 Üst yönetim tutumu.....	22
2.1.5.2 Bölüm yöneticisi yapısı.....	24
2.1.5.3 Örgütteki iletişim fırsatları .....	24
2.1.6 Sessizliğin Oluşum Sürecinde Bireysel Etkenler .....	25
2.1.6.1 Kişilik.....	25
2.1.6.2 Aidiyet .....	27
2.1.6.3 Çalışan itaati .....	28
2.1.6.4 Sadakat ve ilgisizlik .....	29
2.1.6.5 İlişkileri zedeleme korkusu.....	29
2.1.6.6 İzolasyon.....	30
2.1.6.7 Sağır kulak sendromu .....	31
2.1.6.8 Abilene paradoksu.....	32
2.1.6.9. Sessizlik spirali.....	32
2.1.6.10 Mum etkisi .....	34
2.1.6.11 Sorumluluğun dağılımı .....	35
2.1.6.12 Çoğulcu bilgisizlik .....	35
2.1.6.13 Pasif kalma ve razı olma .....	35
2.1.7 Sessizliğin Organizasyonlardaki Gelişim Süreci.....	36
2.1.7.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirimini.....	36
2.1.7.2 Ulusal ve kültürel normlar .....	36
2.1.7.3 Adaletsizlik Kültürü.....	37
2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ.....	38
2.2.1 İş Tatmini Kavramı ve Önemi.....	38
2.2.2 İş Tatminini Oluşturan Faktörler .....	43
2.2.2.1 İşin kendisi .....	43



2.2.2.2 Terfi olanakları.....	43
2.2.2.3 Ücret .....	44
2.2.2.4 Çalışma koşulları.....	44
2.2.2.5 Yönetim .....	45
2.2.2.6 Çalışma Arkadaşları .....	45
2.2.3 Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ile İlişkisi.....	46
2.2.4 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi.....	48
2.2.5 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler .....	50
2.2.5.1 Genel ekonomik etmenler .....	50
2.2.5.2. İşletme içi etmenler .....	50
2.2.5.3 Kişisel özellikler ve yaşam şartlarına ilişkin etmenler .....	52
2.2.5.4 İşten ayrılma niyetinin önlenmesi.....	52
2.2.6 Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi.....	53
2.3 ARAŞTIRMA MODELİ .....	54
3. VERİ VE YÖNTEM.....	56
3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM .....	56
3.2 ARAŞTIRMA DİZAYNI.....	56
3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	56
3.4 ÖLÇÜM ARAÇLARI.....	57
3.4.1 İş Tatmini Ölçeği.....	57
3.4.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	57
3.4.3 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	58
4. BULGULAR.....	59
4.1 TAMAMLAYICI ANALİZLER.....	59
4.2 ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	63
4.3 FAKTÖR ANALİZİ.....	64
4.3.1 İş Tatmini Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi .....	64
4.3.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi.....	66
4.4 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ .....	67

4.5 REGRESYON ANALİZİ .....	69
5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	70
5.1 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	74
5.2 GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	75
5.3 UYGULAYICILARA YÖNELİK ÖNERİLER .....	76
KAYNAKÇA .....	77
EKLER.....	84
EK 1: Anket Soruları .....	84



## TABLULAR

Tablo 4.1: Çalışanların cinsiyeti .....	59
Tablo 4.2: Çalışanların yaşı.....	60
Tablo 4.3: Çalışanların medeni durumu .....	60
Tablo 4.4: Çalışanların mezuniyet durumu .....	61
Tablo 4.5: Çalışanların toplam çalışma süresi .....	61
Tablo 4.6: Çalışanların mevcut işindeki çalışma süresi .....	62
Tablo 4.7: Çalışanların unvanı .....	63
Tablo 4.8: İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları.....	64
Tablo 4.9: Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları.....	66
Tablo 4.10: Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nin kolerayon analizi sonuçları .....	68
Tablo 4.11: Regresyon analizi sonuçları .....	69
Tablo 5.1: Avustralya’da gerçekleştirilen araştırma sonucu üzerine korelasyon analizi .....	73

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Planlanlı davranış teorisi.....	9
Şekil 2.2: Sessizlik spirali .....	33
Şekil 2.3: İş karakteristikleri modeli .....	41
Şekil 2.4: Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi.....	51
Şekil 2.5: Araştırma modeli .....	55



## KISALTMALAR

diğ.	:	Diğerleri
s.	:	Sayfa
SESFAK1	:	Örgütsel Sessizlik 1. Faktör
SESFAK2	:	Örgütsel Sessizlik 2. Faktör
SESFAK3	:	Örgütsel Sessizlik 3. Faktör
SESFAK4	:	Örgütsel Sessizlik 4. Faktör
ss.	:	Sayfa aralığı
TATFAK1	:	İş Tatmini 1. Faktör
TATFAK2	:	İş Tatmini 2. Faktör
TATFAK3	:	İş Tatmini 3. Faktör
TDK	:	Türk Dil Kurumu
vb.	:	Ve benzeri

## SEMBOLLER

Beta Değeri (Korelasyon)	:	$\beta$ , Beta
Cronbach Alfa Değeri	:	$\alpha$
Yüzde	:	%



## 1. GİRİŞ

İş hayatında artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar örgütlerin başarılı olmaları ve ayakta kalabilmeleri için sahip oldukları kaynakları en etkin şekilde kullanmalarını, daha esnek, daha girişimci ve yenilikçi olmasını gerektirmektedir.

Çalışanlar, rekabet ortamında işletmeler için yaşamsal öneme sahip ve değişkenliği en yüksek kaynaklardan biridir. Çalışanlar için yeniliklerin ortaya çıkarılması, örgüt performansının artırılması ve başarıyı sağlamanın en iyi yolu, onlara iş doygunluğunu destekleyecek örgüt iklimi yaratmaktan ve kendilerini açıkça ifade edebilecekleri ortamın sağlanmasından geçmektedir (Çekmecilioğlu 2005, s. 25).

Yüksek müşteri beklentilerinin hızlı ve etkin bir şekilde karşılanması ve kalitenin sürekli artması için örgütler, çalışanlarından hem yoğunlaşan rekabet koşullarıyla mücadele edilebilmelerini hem de daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarını beklemektedir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri işlerde mesleki tatminin beklenen düzeyde olduğunu göstermektedir (Altman 2000, s. 33). Bir işletmede çalışanların beklentileri karşılandıktan sonra bireyler sağlıklı ilişkiler kurarak sosyal ve iş anlamında tatmin sağlamayı başarabilmektedir.

Bireylerin günlük hayatlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri işyerleri, kişi için önemli bir ortamdır. Çalışanların yaptığı işten tatmin oldukları ve bunun sonucunda yapılan işe yenilik kattıkları zaman işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iyi çalışanın işten ayrılması veya doyumсуuzluğunun artmasıdır. İşletme içerisinde ortaya çıkan sorunların çözümü ve çözüm sürecinde çalışanların katkıları önemli bir yere sahipken, çözüm sürecine katkıyı engelleyen unsurların başında örgütsel sessizlik durumunun varlığı dikkat çekmektedir. Örgütsel değişim ve gelişim önünde engel oluşturan bu husus, çalışanların örgütsel iyileştirmeler hakkında fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ve bazen bunun kolektif olarak gerçekleşmesine neden olmaktadır (Gül ve Özcan 2011). Ayrıca, iletişim sorunları, çatışma, sinizm, tükenmişlik, iş gücü

devir oranında yükselmeler, iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi problemleri de beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir.

Çalışanların, çalıştıkları işletme, kurum ya da kuruluşla ilgili düşüncelerini söylememeleri, fikir üretmemeleri, çalıştıkları organizasyon için bir rekabet unsuru olarak çalışanların kendi gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte müşteri şikayetlerinin kuruma tam olarak aktarılamaması, maliyetlerin yükselmesi, düşük karlılık ve verimlilik oranları gibi birçok olumsuzluk da ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, ss. 706-725).

Çalışma ortamına ilişkin koşulların bozulması veya beklenenin aksine çıkması, iş yerinde örgütsel ve sosyal değişkenliklerinin artması, motivasyon unsurlarının olmaması hem çalışanları hem de örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, en değerli kaynak olarak bilinen insan kaynağından en üst seviyede yararlanmak için bir örgütsel iklim oluşturmak, çalışanları geribildirim ve önerilerini paylaşmaları için teşvik ve motive etmek örgütlerin ilgilenmesi gereken önemli bir konudur.

Öncelikle örgütsel sessizlik, daha sonra iş tatmini ve son olarak da işten ayrılma niyeti kavramları açıklanmıştır. İlerleyen bölümlerde Türkiye’de inşaat sektöründe yer alan bir kurumun çalışanları üzerine örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularını içeren anket verilerine ve analizine yer verilmiştir.

## **1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmada işletmelerde örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Amaç örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini açıklayıp açıklamadığını görmektir. Örgütlerde sessiz kalma ve iş tatmini üzerine gelecekteki araştırmacılara rehberlik edebilecek bir kaynak oluşturmak ve her örgütte yaşanan ancak akademik anlamda fazla yazının olmadığı bu konuya dikkat çekerek konunun ve örgütleri etkileyen diğer olgular ile araştırılması için destek olmaktır. Bunun için, değişik disiplinlerden geniş bir kaynak taraması ve incelemesi yöntemiyle konu araştırılmıştır.



## 1.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütlerde süreçlere ilişkin faaliyetleri iyileştirmeye yönelik çalışanların geri bildirimleri önemsenirken aynı zamanda akademik anlamda örgütlerde insan kaynağının etkin kullanılması için birçok çalışma yapılmaktadır. Örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yerli literatürde çok az sayıda çalışma yapılmasına istinaden sessizlik ikliminin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin söylenebilmesi adına ve yönetimde yeni bir paradigma yaratma adına oldukça önemli ve değerli bir katkı sunacaktır. Her örgütte yaşanan, ancak yeterli anlamda bilgileri olmayan kurumların bu konuya dikkat çekmelerini sağlamak ve diğer örgütsel davranış olguları ile ilgisinin daha fazla araştırılmasını sağlamak adına farkındalık oluşturabilmektir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlikten kaynaklanan ve fark edilmeyen bilgi yönetimi sızıntılarının önüne geçebilmek ve çalışanların tatmin düzeyini artıracak yeni modellerin ve uygulamaların geliştirilmesine yardımcı olacak akademik bir çalışma sunulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde, örgütsel sessizlik ve sessizlik kavramı, sessizliğin teorik temelleri, çalışanın sessizlik davranış türleri ve sessizliği oluşturan etkenlere değinilecektir.

#### 2.1.1 Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre sessizlik “ortalıkta gürültü olmama durumu, sesin olmaması, sükût” olarak açıklanır (TDK 2005, s. 1741).

Literatürde de sessizlik kavramının felsefe, psikoloji, sosyoloji, biyoloji ve antropoloji gibi farklı birçok disiplinle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Slade 2008, ss. 45-46).

Psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtileri iken, sosyoloji de yok sayma, görüş bildirmeme, tepki göstermeme, geri çekilme, kabullenme gibi olumsuz davranış durumları için nitelendirilir.

Sessizliğin onay, kabul olarak algılanması, tevazu göstergesi, nezaket gibi iyi erdem unsurları ile ilişkili olması araştırmalarda ihmal edilmiş bir kavram kalmasına yol açmıştır. Bireysel davranışın yanında kişilerin birbirlerinden etkilenerek iklim haline dönüşen örgütsel sessizlik kavramı, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış biliminin ilgilendiği bir konudur. Sessiz kalma davranışı uyum göstergesi olarak algılansa da günümüzde tepki gösterme ve geri çekilme davranışı olarak da bilinmektedir.

Örgütsel sessizlik olgusu çok yeni olduğu için, doğrudan ilişkili iki çalışmadan söz edebiliriz. İlk çalışmada, Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sessizlik sürecini, bu sürecin güçlenmesini sağlayan örgütsel koşullar açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik, “bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri” olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, s. 706).

Morrison & Milliken çalışmalarında ise “İnsanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?” sorusuna cevap aramışlardır (Morrison ve Milliken 2003, s. 1353).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre, örgütsel yapılardaki bazı politikalar, yukarı doğru geri bildirim mekanizmasının yokluğu, karar vermenin merkezileşmesinde artma, yönetsel anlamda astlardan gelen olumsuz geri bildirimleri dikkate almama, olumsuz geri bildirim kanallarının oluşturulmaması, çalışanlar arasında kuşak ve demografik farklılıkların fazla olması örgütsel sessizliğin örgüt içinde oluşmasını arttıran önemli faktörlerden sayılmaktadır.

İkinci çalışma ise, Pinder ve Harlos (2001), örgütlerde algılanan adaletsizlik konusuna ve adaletsizliğin açıkça konuşup konuşmama göre verilen tepkileri ve iş görenlerin verdikleri kararlar üzerine odaklanmışlardır. Pinder & Harlos'a göre örgütsel sessizlik ise, "bireyin örgütün durumuyla ilgili davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek ifadelerini, bu durumu değiştirme ya da düzeltme yetkisi olan kişilerden esirgemesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos 2001, s. 334). Ayrıca örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde konuşmanın bir yarar sağlayamayacağını, beraberinde bir takım sorunlara da yol açacağını düşünmektedirler (Pinder ve Harlos 2001, s. 346).

Yapıların büyük ölçekli hale gelmesi, globalleşme ile birlikte uluslararası işlerde çalışanların sayılarının ve toplumlarda yer alan hiyerarşik yapıların artması yüksek kademedeki çalışanların eleştirilmesini ve serbest iletişimin sağlanmasını engellemektedir. Ayrıca çalışanların terfi etme beklentilerinin olması bu durumu tehlikeye atmak istememeleri de üst yöneticilerine aktaracakları bilgileri filtremelerine neden olmaktadır (Roberts ve O'Reilly 1974, Read 1962).

Blackman ve Sadler-Smith (2009) örgütsel sessizliği iki temel boyutta sınıflandırarak iş görenlerin sessiz kalma durumlarını incelemiştir. İlk boyut, iş görenlerin sessiz kalması, ikinci boyut ise iş görenlerin sessiz bırakılmasıdır (Blackman ve diğ. 2009, ss. 571-572). İş görenlerin sessiz kalması, tamamen kendilerinden kaynaklanan, bilinçli ve kasıtlı bir durum olarak ifade edilirken, iş görenlerin sessiz bırakılması ise iş görenlerin örgüt içerisindeki yönetim şekli, üst yöneticinin iş görenlere olan olumsuz tutumları gibi nedenlere atıfta bulunularak açıklanmıştır (Blackman ve diğ. 2009, ss. 571-572). Çalışanlar örgütle ilgili konu veya sorunlar hakkında bazen konuşmayı, bazen sessizliği tercih etmektedirler. Kiminle ne zaman konuşacaklarını ve sorunu kimle paylaştıkları, nasıl sessizleştikleri, en çok ne zaman ses çıkarmada isteksiz oldukları ve en önemlisi kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl

anlaşılabileceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Morrison ve Milliken 2003, s. 1454).

Türkiye’de örgütlerin gelişme ve yenilik gereği sessizlik paradoksunun kaynağına inilip neden ve sonuç ilişkisi çerçevesinde incelenmesi gerekirken, var olan sessizlik sorunu üzerine uygulamacıların da sessiz kaldıklarını ve geleneksel tabuları hala yıkamadıklarını söylemek mümkündür.

Ülkemizde sadece deyiş ve atasözlerde kavramsal olarak kendini hatırlatan sessizlik fenomeni, “Etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın.”, “Söz gümüşse sukut altındır.”, “Erken öten horozun başını keserler.” gibi ifadeler gündelik ve iş yaşamımızda karşımıza çıkan, konuşmanın sorun oluşturacağını gösteren, kültürümüze yerleşmiş ifadelerdir. Literatürde bireysel ve kitlesel olarak sınırlı kaynakta yer alan sessizlik kavramı, Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü’nde iş gören sessizliği terimi henüz yer almamaktadır (Güney 2004).

Örgütsel sessizlik çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, stres, örgütsel bağlılıkta düşüklük ve insan ilişkilerinde iletişim kopukluklarına neden olmaktadır. Stratejik davranış biçimleri, rekabet korkusu, farklı fikirlerin yöneticiler tarafından kabul görmemesi, olumsuz değerlendirilme korkusu sebebiyle örgütlerde sorunların dile getirilmemesine ve iş görenlerin sessiz kalmasına neden olmaktadır. Hatta ne zaman, nerede, kimlerin yanında ve hangi konularda sessiz kalıp kalmama kararı çalışanlar arasında örgüt kültürüne göre farklılık göstermekte ve çalışanlar arasında da uyumlu davranış biçimi olmaktadır. Değişen dünya ile birlikte örgütlerdeki iş anlayışının dönüşüm geçirmesi sebebiyle yönetimin de çalışanlara yetki ve sorumluluk vermesi zorunlu hal almıştır. Farklı fikirlerin önemsendiği ve kabul gördüğü çalışma ortamında yeni düşüncelerin üretilmesine ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin örgüte katkıda bulunması gerekir. Değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek için çalışanların sorunlarını dinleyen, yeni fikirlerin üretilmesi için cesaretlendiren yönetim anlayışı diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenmektedir (Özdemir ve Uğur 2013, s. 258).

Çalışanların kendi görüşlerini ifade etme konusunda isteksiz oldukları örgütlerde “sessizlik duvarı” olarak bilinen bir olgunun varlığından bahsedilir (Premeaux ve Bedeian 2003). Çalışanların isteksiz olduğu örgütlerde performans düşüklüğü, çalışan

bağlılığında azalma, iş başarılarında düşüklük, kontrol yokluğu ve iş değiştirme niyetinin oluşması gözlemlenmektedir.

Jensen (1973) sessizliğin beş ikilemlilik fonksiyonu olduğunu belirtmiş ve bu fonksiyonları şu şekilde sıralamıştır (Pinder ve Harlos 2001, s. 338):

- a) sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- b) sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- c) sessizlik, derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- d) sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- e) sessizlik, hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Kahveci ve Demirtaş 2013, s. 169).

Son zamanlarda yapılan çalışmalar örgütsel sessizliği üç ayrı motivasyon davranışı ile birlikte eşleştirmektedir. Bunlardan ilki, çalışanın ilgiyi kesme davranışı olup sisteme boyun eğmeye, boyun eğme davranışının ise çalışanın fikirlerinin pasif ve sessiz kalmasını ifade etmektedir. Herhangi bir karara uyum gösterildiği için sessiz kalmayı tercih ederek, örgüt yapısının ahlaki kuralların etkisi ile dışlanmaktan, mevcut işlerini kaybetme korkusundan, algıladıkları farklı tehlikelerden ve insanlarla karşı karşıya gelmekten kendilerini korumaya almaktadırlar.

İkinci davranış biçimi ise kendini koruma davranışdır. Bu davranış biçimi korku temeline dayanmakta ve kendini korumak için savunmacı sessizlik üretmektedir. Sessizlik, örgütte meydana gelen yenilikleri tanımak istemeyen ve kendilerine zarar gelmesini engellemek için uygulanan savunma stratejisidir.

Üçüncü davranış biçimi ise örgüte ve bireye destek olan odaklı davranış biçimi stratejik iş birliğidir. Değerli ve gizli bilgiyi saklayarak stratejik ve proaktif davranış yaklaşımı ile sessiz kalabilmektedirler.

### **2.1.2 Sessizliğin Teorik Temelleri**

Örgütler yeniliğin, yaratıcılığın, çok sesliliğin ve değişimin öncüsü konumundadır. Ancak örgütlerdeki değişim ve yönetim sürecinde iş görenlerin yavaş uyum sağladığı ve

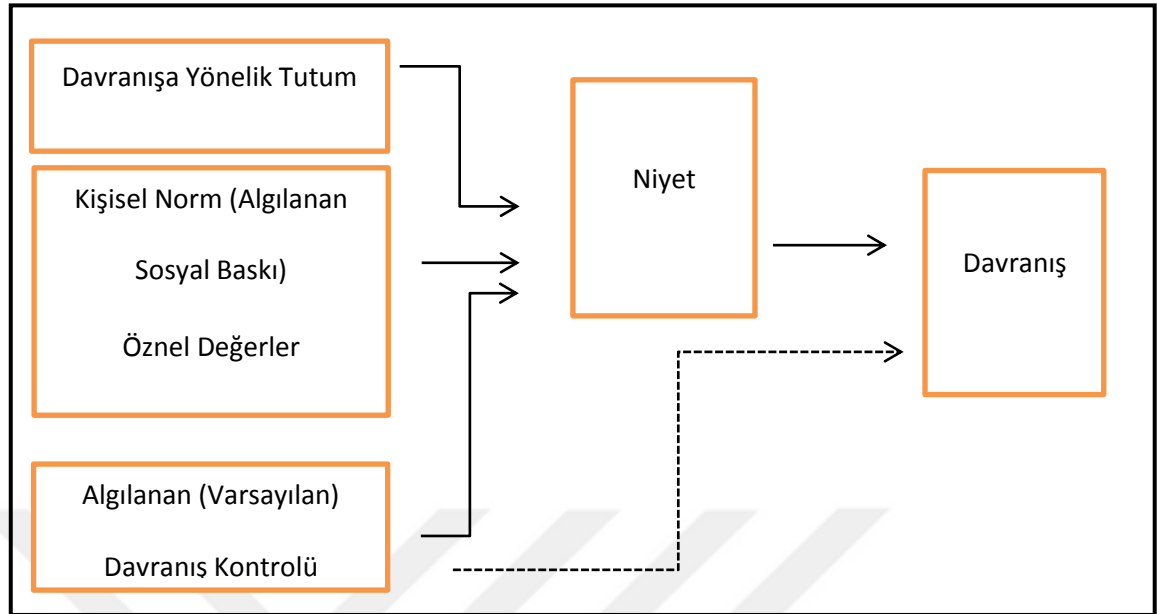
konulara ilişkin açıkça konuşmama kararları yani sessiz kalmaları, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için araştırılması gereken önemli bir konudur.

İş görenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin sebeplerini daha açık hale getirmek için bazı teorik temellere dayandırılmıştır. Bunlar, Planlı Davranış (Ajzen 1985), Bekleyiş (Vroom 1964), Sessizlik Sarmalı (Noelle ve Neumann 1974) ve Kendini Uyarılma teorileridir.

### **2.1.2.1 Planlı davranış teorisi**

Bu kurama göre seçtiğimiz sonuca ulaşmak için davranışların sonuçlarını önceden düşünüp karar almamızdır. Bu kuramın davranışını belirleyen davranış ise tutum değil niyettir. İnsan davranışlarını açıklamak ve tahmin etmek için tasarlanmış olan davranış teorisi sosyal psikoloji tabanlı olmakla birlikte farklı disiplin alanına giren davranışları açıklamaya da yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu teori 1970 yılında Ajzen ve Fishbein tarafından iradî davranışı açıklamak üzere geliştirilmiştir. Ajzen ve Fishbein'e göre teoride niyete etki eden üç öğeden bahsedilmektedir. Bunlar; davranışa yönelik tutum, topluma karşı algı (algılanan sosyal baskı) ve davranış kontrolü ya da diğer adıyla öz yetkinlik algısıdır (Fishbein ve Ajzen 1975). Planlanmış davranış teorisinde kişinin davranışının altında yatan niyetlerini etkileyen üç temel belirleyici bulunmaktadır (Ajzen 1985). Birincisi davranışların olası sonuçların değerlendirilmesi için kişinin davranışa yönelik tutumu. İkincisi başkalarının onun hakkında ne düşüneceğini etkileyen öznel değerler. Üçüncüsü ise kuramın açıklayamadığı düşünmeden yaptığımız, alışkanlık haline gelmiş davranışsal kontrol olarak adlandırılan davranışlardır. Aşık olmak, kavga etmek gibi. Şekil 2.1 planlanmış davranış teorisini açıklamaktadır (Ajzen 2006).

## Şekil 2.1: Planlanlı davranış teorisi



*Kaynak:* Icek, AJZEN (2006), “Constructing a TpB Questionnaire: Conceptual and Methodological Considerations”, <http://www.people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.10.2015)

### 2.1.2.2 Bekleyiş teorisi

Davranış bilimi profesörü Victor Vroom tarafından geliştirilen motivasyon ve yönetim üzerine bir teoridir. Teori, çalışanın yeterli çabasının iş başarısına dönüşmesi için bireyin sahip olduğu yetenekler, çevresel koşulların etkisi ve anlık olarak değişmeyen kişilik, karakteristik özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Teoride hedefler doğrultusunda rasyonel tercihler yapmalarına ağırlık verilirken, bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli bularak giderek sessizleşebileceklerdir (Çakıcı 2007, s. 152).

### 2.1.2.3 Kendini uyarılama

Kendini uyarılama (*self-monitoring*) teorisine göre, kişiler koşullara göre davranışlarını uyumlu hale getirmek için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Toplumda tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme” deyimini, kazanmanın yollarından biri olarak görülür. Ülkemizde çoğu insan davranış seçiminde, toplumda kabul görme ve beğenilmenin önemli rol oynadığı söylenebilir (Çakıcı 2007, s. 154). Kendini uyarılama,

insanların çeşitli sosyal ortamlarda kendilerini göstermenin ve kamudaki görüntüsünü gözlemlene ve kontrol etme derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron 2003, s. 90). Bu kontrol etme derecesi ise çevresindeki insanların ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine karşı kontrollü davranış tarzına işaret etmektedir. Kontrollü davranış tarzına, konuşmanın tarzının yanı sıra dış görünüş ve sözel olmayan davranışları da içermektedir. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişiler, toplumda iyi izlenim verme adına davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan, inceden inceye ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişiler ise iç seslerine göre tavırlarını ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre daha aşikar konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian 2003, s. 1541). Ayrıca kendini uyarılma düzeyi düşük olanlar, kim oldukları ile nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte, ne düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler (Araz 2005, s. 100). Kendini uyarılma düzeyi yüksek olanlar kişiler “sosyal bukalamun” olarak nitelendirilmektedir. Kendini ayarlayarak sunan kişilere toplum, bazen kültürel normlar çerçevesinde bazen aşağılamış “Ya olduğun gibi görün, ya görüldüğün gibi ol.” bazen de yücelterek “Kendine dikkat et, dikkatli davran, politik ol.” gibi ifadelerle desteklemiştir.

#### **2.1.2.4 Fayda – maliyet analizi**

Bu teoriye göre bireyler sessiz kalmanın getirisi ile konuşmanın bedelini karşılaştırarak kendi içinde fayda-maliyet analizi yapmaktadır. Eğer sessiz kalmanın faydası daha fazla ve konuşmanın maliyeti daha yüksek ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian 2003, s. 1540). Çalışanlar konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedellerin analizini gerçekleştirmektedir. Ödeyecekleri bedeller arasında zaman ve enerji kaybının yanı sıra itibar kaybı, terfi edememe, görüşüne katılmayanların misillemede bulunma ihtimali, işini kaybetme veya görüşünün yok sayıldığı anlarda duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Bildik 2009, s. 35).

Çalışanlar örgütte menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında sessiz kalma veya konuşmayı tercih etmektedir. Çünkü çalışanlar vermiş oldukları tepki kadar fayda veya



zarar görecektir. Bu durumda koşullara göre çalışanlar tarafından içsel bir davranış biçimi olan fayda – maliyet analizi devreye girecektir.

### 2.1.3 Çalışanın Sessizlik Davranış Türleri

İş gören sessizliği, durumu değiştirebilecek kapasiteye sahip olan çalışanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerin saklanması ve paylaşılmamasıdır (Pinder ve Harlos 2001, s. 334). İş görenler konu hakkında bilgi eksikliğinden, tartışmalı konularda korkudan dolayı konuşmaktan, kararsız ve şüpheli davranışlarından, karşı tarafı kırma ve izolasyon korkusundan, kendini uyarılma tercihinden, pragmatik davranış sergileyerek stratejik ya da fayda sağlamak adına sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Örgütteki bireyler arasındaki sosyal etkileşimler, çalışanların örgüt içindeki olaylara karşı verecekleri tepkiyi etkilediği kadar karakter eğilimi de sosyal etkileşimde verecekleri tepkiler üzerinde önemli rolü bulunmaktadır (Amah ve Okafor 2008, s. 1).

Sosyal etkileşimler içinde olan çalışan farklı davranış sebepler çerçevesinde stratejik fayda sağlamaya yönelik amaçlarla konuşma yokluğunu yansıtarak pragmatik sessizliğini yansıtmaktadır. Pragmatik sessizlik insandan kaynaklanmakta ve fayda sağlamaya yöneliktir. Bruneau (1973) de pragmatik sessizliği 3 grupta sınıflandırmıştır (Pinder ve Harlos 2001);

Konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eden psikolojik temelli sessizliktir.

Diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içeren duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılan etkileşimli sessizliktir. Genellikle yeni tanıştığımız biriyle farklı olarak algıladığımız an gösterdiğimiz genel tepkidir. Sosyo-kültürel sessizlik; grup ve organizasyon seviyesindeki, resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır.

Çalışanların motivasyonuna dayalı üç temel sessizlikten bahsedebiliriz. Sessizliğin ortaya çıkma sebebi çalışanların beklentileri ve motivasyonları ile doğru orantılıdır. Dyne, Ang ve Botero, çalışanların işle ilgili düşüncelerini, bilgi ve fikirlerini ifade ederken sessiz kalmalarını veya çekimser davranmalarını farklı nedenlerinin olacağını belirterek bu nedenleri üç gruba ayırmaktadırlar (Dyne ve diğ. 2003):

- a) Boyun eğmeye, ilgisizliğe ve uysallığa dayalı davranışlar (geri çekilmeye dayalı olan boş davranış),
- b) Korkuya dayalı kendini koruyan davranışlar
- c) Uzlaşmaya ve fedakarlığa ve iş birliğine dayalı diğer odaklı davranışlar olarak açıklamışlardır.

### **2.1.3.1 Uysal (*Acquiescent*) sessizlik**

Uysal sessizlik kavramı farklı kaynaklarda kabullenici veya ilgisiz sessizlik olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların iş yerinde ilgisiz davranışları, boyun eğmeye bağlı olarak kişilerin sahip oldukları bilgileri ve düşüncelerini ifade etmemek, paylaşmamak şeklinde açıklanmaktadır (Dyne ve diğ 2003, s. 1366). Aktif sessizlik davranışından ziyade pasif davranış biçimidir (Pinder ve Harlos 2001, Kahn 1990). Günümüz iş dünyasında hızlı teknoloji ve globalleşmeyle beraber değişimin sürekli olduğu, yeni uygulamaların örgütlere hızlı adapte edilmesi çalışanın pasif davranış biçimi geçerliliğini yitirmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda görüşlerini paylaştığında bazı yöneticiler farklı işlerin öncelikli olduğunu ve aksamalar yaratacağını öne sürerek görmezden gelmektedir. Çalışan da bir sonraki durumda tekrar reddedilme fikri sebebiyle sessiz kalmakta, aksaklığa boyun eğmektedir. Bir sonraki benzer durumda çalışan, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan çözümlerin farkındadır fakat değişim yaratmayacağı fikri sebebiyle yine de isteksiz davranmaktadır. (Zehir 2011).

İlgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışını benimsemiş örgüt çalışanları, örgüt koşullarının değişimden rahatsız olmakta ve var olan koşullarda iş görene güven vermemektedir (Pinder ve Harlos 2011). Kabullenici sessizlik davranışı korku ve kaygıdan dolayı kendini korumaya alma, dışarıdan gelecek zararlara karşı bilgi ve görüşlerini saklama olarak ifade edilmektedir. Çalışan da örgüt içi değişimlerde uyum sürecini ve değişime karşı korku ile birlikte çevre koşullarına ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır (Çakıcı 2010). Kişiler mevcut durumu değiştirmek için hiçbir davranışta bulunmamakla birlikte, değiştirmek isteyen kişiye de aynı döngüye sürüklenmektedir.

“Hiçbir şeyi değiştiremezsin boşuna uğraşma.” , “Böyle gelmiş böyle devam eder.” gibi bilindik sözler kabullenici sessizliği göstermekle birlikte aynı zamanda öğrenilmiş çaresizlik içerisindeki sineye çekme durumunu da yansıtmaktadır. Çalışanlar verilen görevler dışında şirket için herhangi bir katkı sağlamayarak mevcut performansını devam ettirmektedir. Ayrıca kabullenici sessizliğe neden olan bir başka konu ise örgütte yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapabileceklerinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesidir (Çakıcı 2010, s. 32). Sonuç olarak çalışanlar mevcut durumu değiştirme teşebbüsünde bulunmayarak çok fazla konuşmak istememektedir. Çalışanların bu davranışın ardında fikirlerinin farklılık yaratmayacağı düşüncesidir.

### **2.1.3.2 Savunmacı (*Defensive*) sessizlik**

Çalışanlar dışsal tehditlerden korunmak, yöneticisinin istemediği herhangi bilgiyi öğrenme durumunda cezalandırılma fikri sebebiyle herhangi bir bilgiyi kendi içlerinde tutabilir. Korku temelli olan bu davranış biçimi kişisel huzursuzluklara karşı sessizliği erteleme davranışdır. Korunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusuyla yeni fikirlerle ortaya koyulacak değişiklik önerisini saklama söz konusu olmaktadır (Zehir 2010, s. 1). Uysal sessizlik davranışına göre daha stratejik olan savunmacı sessizlik pasif itaat yerine korunma amaçlı en uygun zaman için proaktif sessizlik durumudur. Savunmacı sessizliğe suskunluk etkisi olarak da ifade edilen Rosen ve Tesser’in (1979) çalışmasında geçen “*the mum effect*” örnek olarak verilebilir.

Suskunluk etkisi, insanların karşı tarafın olumsuz cevap vermesine neden olacağı düşüncesiyle kötü haberleri aktarmaktan çekinmesi veya kişisel huzursuzluklardan korunmak için sessizliği ertelemesi şeklinde açıklanabilir. (Dyne ve diğ. 2003, Fisher 1979, Athanassiades 1973). Bu davranış biçiminde kişi örgüt ve diğer çalışanların menfaatini ön planda tutarak iş birliğine ve fedakârlığa dayalı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. İş arkadaşının arasındaki kaynaşmayı bozmamak, yöneticisi tarafından yanlış anlaşılacak veya cezalandırılmamak adına sessiz kalmayı tercih etmektedir. Burada konuşmanın sonuçlarından korkulduğu için stratejik olarak sessiz kalınır. İş arkadaşı ve örgüt menfaati ön planda tutularak çalışan hiçbir şekilde aksaklığı veya bilgiyi dışarı yansıtmayacaktır. Yöneticilerin sessiz kalma davranışının nedenlerini

araştırmaları gerekmektedir. Aksi halde sessizlik davranışı tüm örgütü sararak örgüte zarar verebilecek durumlar meydana gelir (Çakıcı 2010, s. 34). Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışı olarak ifade etmekte, defansif ve geçici amaçlı sessizlik görölmektedir. Birey yapılan yanlış davranışın ve haksızlıkların farkında olduğu için yöneticinin takibi ile sessizlik bozabilir. Önemli olan bireyin sineye çektiği davranış biçimini doğru zamanda bozulmasının sağlanmasıdır.

### **2.1.3.3 Prososyal (*Prosocial*) sessizlik**

Bireyin kendisinden ziyade organizasyonun yararına fikirlerini açıklamayarak sessizliği tercih etmesidir. Organ'ın (1988) tanımına göre sıkıntıları tolere etme, sızlanmadan, centilmenlikle, sessizliği tercih ederek ses ve sorun çıkarmadan, mevcut durumdan şikâyet etmemek ve çalışmaya devam etmek prososyal sessizlik ile örtüşmektedir. Prososyal sessizlik başkalarını düşünen, aktif ve bilinçli bir alturizm türüdür. Birey davranışlarını ve düşüncelerini sonuçlarından korkma yerine örgüte ve başkalarına yararlı olması amacıyla kendine saklamaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun aksayan yönlerini, işleyişteki zayıf noktaları fark edip fikirlerini paylaşmak istediğinde, diğerlerinin bu durumdan hoşlanmadığını fark ettikleri andan korunmacı yapıya bürünerek sessiz kalabilirler. Bu çaba politik olarak diğerlerinin korumaya yönelik incitmemek ve memnun etmek amaçlı bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kendi imajlarından ziyade ilişkilerinin zedelenmemesi daha önemlidir. (Perlow ve Repenning 2007, s. 10-11). Prososyal sessizlik davranışı aynı zamanda örgütün zorlaması veya talimatı ile gerçekte olmayan örgütsel davranış ile ilişkilendirilmektedir. Burada kurumun aksayan yönlerini dile getirmekten ziyade çalışanların iş birliği içinde kurumu ve çalışanları öven davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Kişiler isteğe bağlı örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek amaçlı bilgileri uygun görölmeyen kişilerle paylaşmayı tercih etmez, gizliliği koruyarak diğerlerini odak alan proaktif davranış halini alır (Podsakoff ve diğer. 2000, s. 517).

## 2.1.4 Sessizliğin Oluşum Sürecinde Örgütsel Etkenler

Bu bölümde sessizliğin oluşum sürecindeki örgütsel etkenlerden olan, örgüt kültürü, örgüt iklimi, davranış düzlemi, örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel adalet algısı, örgütsel sosyalizasyon ve sosyal izolasyon konularına değinilecektir.

### 2.1.4.1 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, bir kurumun, bölümün veya takımın davranışını etkileyen, paylaşılan, inanç ve değerlerin soyut unsurlarla, ortak sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Örgüt kültürü o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir (Goffee ve Jones 2000). Örgüt kültürü, bir grup insan tarafından paylaşılan, soyut (inanç, norm ve değerler) unsurlarla, bu unsurları taşıyan daha görünür yüzeydeki somut sembollerin ve uygulamaların (hikâye, gelenek, dil, merasim, kıyafet vb.) bir bütünü, paylaşılmış bir olgusu olarak tanımlanabilir (Halis 2003, ss. 110-111).

Dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için örgüt içinde keşfedilen ve öğrenilen ortak algılama, düşünme ve hissetmek için oluşturulmuş olgular bütünüdür. Örgüt kültürü terim olarak 1980'li yıllarda literatürde sık kullanılmaya başlanmış ve kısa zamanda tüm araştırmacıların literatüründe yer almıştır.

Ouchi (1981), “örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü”; Deal ve Kennedy (1982), “işler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar”; Spender (1983), “bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi” ve Desphande ve Webster ise (1989), “bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içinde davranışlara norm oluşturan, ortak değerler ve inançlar şablonu” olarak tanımlamaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003, s. 36). Schein (1992), “örgütün dış çevreye uyumu ve kendi içinde bütünleşmesi sürecinde ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmede keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli”, Quinn ve Cameron (1999) ise, “bir örgütü tanımlayan temel değerler, inançlar, yorumlamalar ve yaklaşımlar” (Acar 2013, s. 11) şeklinde tanımlamaktadır. Örgüt kültürü örgütün kişiliğini yansıtmakla birlikte, yöneticilik ve örgüt kültürü örgüt düzeyinde birbirini

tamamlayıcı olmaları yönünde büyük öneme sahiptirler. Örgüt içinde oluşturulmuş özgün bir kültür, olayları yaratma ve denetlemede etkin olmakla birlikte çalışanların kaygılarını azaltmada da öneme sahiptir. Burada üzerinde durulması gereken nokta örgüt kurucuları ile birlikte örgüt kültürünün oluşturulmasında insan kaynakları uygulamalarını tarafından pekiştirilmiş ortak yaklaşımların yaratılmasıdır. Böylelikle örgüt içinde koordinasyonun sağlandığı, çatışmanın azaldığı, süreçlerin kolaylaştığı ve rekabet üstünlüğün sağlandığı bir yapının oluşturulmasıdır.

#### **2.1.4.2 Örgüt iklimi**

Örgüt iklimi kavramı literatüre iki farklı anlamda ele alınmıştır. Ancak temelinde örgütsel iklimin her şeyi kapsadığına vurgu yapmıştır. İlk anlam olarak bireylerin olaylar karşısında gösterdiği ortak tepki şeklinde ifade edilmiştir. İkinci anlamda ise kişilerin göstermiş oldukları davranışları üzerine etki eden durumları ifade etmektedir. (Denison 1990, s. 24). Litwin ve Stringer (1968), iklim kavramını çevredeki bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi olarak tanımlamaktadır. Silva (2004) ise örgüt iklimini, örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşan ortak bir algı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel iklim, bir örgüt ile diğerinden ayıran özellikleri ve bunların örgüt içindeki çalışanlar üzerindeki davranışlarına etkisi ve içsel kalitesini ifade etmektedir. Örgüt içinde egemen olan, değişmez, bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, soyut ancak hissedilebilen psikolojik bir kavramdır. Her örgütün kendine has bir iklimi vardır. Litwin ve Stringer'in (1968) çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçüt ve liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri aşağıdaki gibidir. (Arıkan 2001, s. 321);

##### **2.1.4.2.1 Otokratik yapıli iklim**

Örgüt üyelerinin görev tanımları tanımlanmış ve kesin çizgilerle çizilmiştir. Çalışanlar bu çerçevede içerisinde görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle

sorumludurlar. Bütün yönetim birimlerindeki pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanarak resmi yapının devamlılığına vurgu yapılır. Örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Bu şekilde bir iklim tipinin örgütte var olması, iş görenler formal yapıya karşı tepki gösterir. Bu durum sonucunda iş tatmini düşük olduğu kadar çalışanların amaçlar doğrultusunda politikalara katılması mümkün değildir. Çalışanlar sadece yöneticiden aldıkları işleri yerine getirmektedir.

#### ***2.1.4.2.2 Demokratik yapıli iklim***

Bu iklim tipinde grup bağıllığının, takım çalışmasının ve dayanışmanın hakim olduğu gayri resmi bir yapı bulunmaktadır. Bütün birimlerde kararlara katılım söz konusu olduğu gibi cesaretlendirme ve yardım ön plandadır. Örgüt üyeleri arasındaki birlik ve beraberlik duygusu, kişiler arası mükemmelliğin oluşturulması önemlidir. Gruba bağıllık, cezalandırmanın yerine dayanışmanın olduğu, iş tatmininin yüksek derece olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Amaç ve programların belirlenmesinde yöneticiler çalışarlardan aldığı fikirler doğrultusunda çalışrlar.

#### ***2.1.4.2.3 Başarıya yönelik iklim***

Yüksek verimliliğe değer verilen, çalışanın kendi oluşturduğu hedefleri doğrultusunda sorumluluk almasını yönünde cesaretlendiren iklim tipidir. En iyi performansı sağlamak için ödül olarak terfi, fazla ödeme ve onay kullanılmaktadır. Performans geliştirmeye yönelik vurgu yapılan iklim modelinde çalışarlın daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olması beklenmektedir. Yönetim yenilikçi ve yaratıcı çalışmaları desteklenmekte, karşılaştırmalı geri besleme ile süreçlerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Örgüt bağıllığın yüksek olduğu, resmi olmayan iletişim sistemi ile çalışarlın birbirlerine yardım etmesi istenir ve özendirici ve iş tatmininin fazla olduğu yaratıcılıklarını kullandırtan bir iklim türüdür.

### **2.1.4.3 Davranış düzlemi**

Kurumsal kurallar kurumlardaki bireylerin davranışlarını düzenlemeye yardımcı olurken, bireysel davranışlar tamamen psikolojik olup, kurum içerisinde bireyin kendi çabasıyla kurumsal düzleme göre revize etmesiyle uyumlu olmaktadır. Kurumsal davranış düzleminde kurumu temsil etme özelliği ön plana çıkacağından çalışan, bireysel davranışlardan daha çok kurumsallaşmış davranış özelliğini ön plana çıkaracaktır.

Organize olmuş yapılar içerisinde kurumsal anlaşma sonucu belirlenen davranışlar topluluğuna kurumsal davranış düzlemi denirken, bireylerin davranışlarının kurum içerisinde arzu edilen amaç ve normlara uygun hale getirilmesi ise davranış düzlemi olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda bir sosyal grup içerisinde istenen davranışlar örgüsünden oluşan sosyal etkileşim alanına davranış düzlemi denir (Erdoğan 1997, s. 65). Bu davranış düzlemini ise yasalar, gelenek ve görenekler, yönetmelik ve tüzükler son olarak da aile ve arkadaşlık kuralları belirlemektedir.

### **2.1.4.4 Örgütsel sessizlik iklimi**

Sessizlik iklimi, problemler veya olaylar karşısında konuşmanın tehlikeli ya da beyhude olduğu anlayışıdır (Morrison ve Milliken 2000, s. 708). Sessizliğin davranış haline dönüşme durumuna bireysel ve örgütsel düzlemde baktığımızda çalışanların kolektif olarak sergiledikleri davranış durumlarında iklim halini almaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütte bir kültür halini aldıkça iş görenler fikirlerini ifade etmek istemezler ve fikirlerinin değersiz olduğunu düşünerek doğruyu söylemeyi tercih etmezler.

Sessizlik ikliminde iki tane önemli inanç vardır; bunlardan birincisi örgüt içerisindeki problemler hakkında konuşmak için çaba harcamak değersizdir ve gereksizdir; ikinci inanç ise birinin düşünceleri ya da kaygıları hakkında konuşması tehlikelidir (Pinder ve Harlos 2001, s. 346). Örgüt içinde tepki veya tehditle karşılaşmak istemeyen iş gören bilgi ve önerilerini paylaşmayı tercih etmemektedir. Çalışanın fikirlerini paylaşmadaki isteksiz davranışı örgütsel bağlılığını ve iş tatminini azaltmakla birlikte örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine ve çalışanın gelişiminin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Çeşitli bakış açılarının ve alternatif çözüm önerilerinin gelişmesine



olumsuz etki yapan sessizlik iklimi tek yönlü bakış açısının yerleştiği bir örgüt kültürünün yerleşmesine neden olacaktır. Sessizlik örgüt içinde deneyimlenerek veya diğer çalışanların deneyimlerinden öğrenilmiş ses çıkarma davranışının değersiz ve tehlikeli olduğu algısının oluşturduğu iklimdir.

Örgütsel sessizlik iklimi, örgütte meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geri besleme sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir (Milliken ve Morrison 2003, ss. 1565-1566). Sessizlik iklimini örgütsel politika ve yapılar, demografik değişkenler, üst yönetimin düşünce yapısı ve ortak iletişim tarzı gibi faktörler beslemektedir (Pinder ve Harlos 2001, s. 346). Karar verme prosedürleri, yönetsel yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgüt içerisinde yerleşmiş etkenler sessiz kalmaya sebep olacak ve örgüt yararına verilecek bir karara engel olacaktır (Morrison ve Milliken 2000, s. 706).

Örgütün gelişmesini ve çeşitli iyileşmelerin yapılabilmesini engelleyen ve ortak davranış biçimini alan sessizlik iklimi, kuruluşlarda hataları kalıcı hale getirebilir, uyum sürecini olumsuz etkiler, değişim hızını düşürür ve mevcut düzenin sorgulanarak değişimlerin yapılmasını engellemektedir. Örgütsel atalet ve örgüt içi tartışmazlık hali örgütsel öğrenme isteğinin gelişmesine ket vurmaktadır. Üst yönetiminin çalışanlarını dinlemeye açık hale gelmesi, istekli örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması örgütsel öğrenme kavramının gelişmesi ve örgütsel sessizlik ikliminin azaltılması için yapılması gereken mücadele araçlarıdır (Milliken ve diğ. 2003, s. 1455).

#### **2.1.4.5 Örgütsel adalet algısı**

Örgütsel adalet, örgüt ortamında ödül ve cezanın, kuralların, işlemlerin ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin algılardır (Polat 2007, s. 12).

Örgütsel adalet ile ilgili başlangıç noktası Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayandırılmaktadır (Yürür 2008, Özdevecioğlu 2003). Adams bireylerin örgüte kattıkları değerler karşılığında kendilerine ve diğerlerine verilen ödüller arasında kıyaslama durumunu ve davranışlarını araştırmıştır. Adams'a göre bu kıyaslama sonucunda durumun aleyhinde olduğuna inanan birey örgüte verdiği girdileri azaltma yoluna gidecek veya örgütten ayrılmayı seçecek, eşitliğin sağlandığına inandığında ise

huzurlu bir şekilde çalışacaktır (Eren 2001, s. 538). Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adaleti ve kişiler arası etkileşim (iletişim) adaleti olarak üç boyutta incelendiği gibi (Özdevecioğlu 2003, s. 78), dağıtım ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere ikiye de ayrılmaktadır (Doğan 2002, s. 72). İkinci sınıflandırmada iletişim adaleti, işlemsel adaletin sosyal bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Yürür 2008, s. 298). Dağıtım adaleti kısaca ödül ve sorumlulukların bireylere adil bir şekilde bölüştürülmesidir. İşlem adaleti kapsamında karar süreçlerindeki adil davranma yer almaktadır. Kişiler arası iletişim adaletinde ise yöneticilerin çalışanlar ile iletişimlerinde de adaletli olması beklenmektedir (Özdevecioğlu 2003, s. 79). Bir başka deyişle, dağıtım adalet çalışanın örgüte kattığı değere karşılık alması gereken ödülü (ücret artışı, terfi v.b.) ifade etmektedir. İşlem adaleti ise değerlendirme süreçlerinin adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. (Doğan 2002, s. 72) Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmaktadır. Adalet algısının yüksekliği, iş görenlerde olumlu davranışların artmasına, istenmeyen davranışların azalmasına neden olmaktadır (Yürür 2008, s. 308). İş görenler ile üst yönetim arasındaki iletişimin ve iş görenlere ulaşan bilgi miktarının artması, iş tatmini ve adalet algısını olumlu etkilemektedir (Doğan 2002, s. 72).

#### **2.1.4.6 Örgütsel sosyalizasyon**

Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni katılan iş görenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir (Çalık 2003, s. 163). Örgütsel sosyalizasyon süreci yeni çalışanların etkili üyeye dönüştüğü zamandır. Yeni çalışanın örgüte hızlı adapte olabilmesi, çalışanlarla uyumu yakalayabilmesi için etkili oryantasyonun yapılması, örgüt uygulamalarının ve prosedürlerin iyi şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu dönemde çalışan yeni ve güncel bilgi kaynağı olarak yöneticilerin ilişkisini gözlemlediği ve sosyalleşme üzerinde yönetici çalışan arasındaki iletişimin önemli olduğu bilinmektedir. Yöneticiler, yeni çalışanın uyum sağlayabilmesi ve aktif örgüt üyesi (örgüte sadakat, bağlılık, iş tatmin düzeyi, değerler, ön yargılar ve geçerli kurallar bilgisi) olabilmesi için çalışanın yaşadığı stres ve sorunlara anlayışlı olması ile çok kaliteli ilişkinin kurulmasına yardımcı olmaktadır. (Noe 2009, ss. 425-426) Örgütsel sosyalizasyon, örgüt üyelerinin

bir bütün olarak kültürel iklime adapte olmalarını ifade ederken aynı zamanda örgüt içi terfiler, yatay yer değiştirmeler sosyalle olmayı güçleştirmektedir. Örgüt, örgütteki kültürel iklimin özümsemesini ve buna uygun davranışlar gösterilmesini ister (Aytaç 2004, s. 196). İş görenlerde örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüte uygun hareket etmek durumundadır. Etkili bir mülakattan sonra verilen bilgiler ne kadar etkili olsa da işe başlayan birey örgüt içi şok yaşayacaktır. Karşılanmamış beklentilerinin olumsuz etkileri, grup içi uyumun korunmasını zorlaştıracığından çalışanın ilişki kurmasını da güç hale getirmektedir. İş görenin içinde bulunduğu durumu açıklayabilmesi, aksaklıkları veya olumsuzlukları dile getirmesi kolay olmadığı gibi sessiz kalmayı tercih edecektir.

#### **2.1.4.7 Sosyal izolasyon**

Eğer insanların buldukları grupta fikirleri ortamdakilerle aynı olarak algılanıyorsa kendini ifade etme olasılığı fazla iken, davranışlarını değiştirme olasılığı azalacaktır. Ancak insanlar içinde buldukları gruba ayak uydurabilmek için bildiklerini görmezden gelmeye meyilli olup davranışlarını değiştireceklerdir. Dahil olunan toplulukla fikirlerin örtüşmediği zamanlarda reddedilme korkusu ile tedbirli davranış biçimi ile sessizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Scheufele ve Moy 2000). Dışlanma kuramına göre insanlar grup ruhu için doğru bildiklerini görmezden gelmeye isteklidirler. Bu olgu “yalıtılma korkusu” olarak bilinir (Noelle ve Neumann 1989, 1993). Bu korku durumu insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bu nedenle toplum ve çalışanlar buldukları ortama yüksek uyum gösterebilmek için kişisel veya medya aracılığı ile egemen görüşü (*climate of opinion*) değerlendirip yüksek farkındalık düzeyi elde etmeye çalışırlar. Kişi sosyal sermaye pozisyonuna zarar gelmemesi için ve izolasyona maruz kalmamak adına ortak görüşü kabul etmektedir. Bu düşünce kişinin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini kişisel ve kolektif olarak engeller (Bowen ve Blackmon 2003, ss. 1394-1396). Bunun temelinde iş gören sorun çıkarıcı biri olarak algılanabileceğini düşündüğü için sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison 2003, s. 1565). Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) çalışmalarında, Ashford ve Humphrey (1995)'in örgütlerde etiketlerin önemine dikkat çekmiştir. Örgüt içinde verilen etiketlere (baş belası, güvenilmez,

dedikoducu, bencil) atanan bireylerin diğer çalışanlar tarafından çabuk kabullenme durumu çalışan için büyük darbe sayılabilir. Etiketlenen çalışanın iyi yönü görülmemekle birlikte, sosyal kimlikte olumsuz imajdan ve iletişimde değişikliklere ve davranış değişikliğine neden olmaktadır.

Çakıcı'nın (2008) üniversitelerle ilgili çalışmasında akademik ve idari kadronun neden sessiz kaldıklarına dair araştırmada işle ilgili sosyal izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusunun etkili faktörler olduğunu belirtmiştir. Dışlanma korkusu çalışanların örgüt içinde performansını düşürmekle birlikte, korkularını yenerek sorunların dile getirilmesi performansı olumlu yönde etkilemektedir. Dışlanma korkusunun önüne geçilebilmesi için yöneticilere önemli rol düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim ortamı kurarak, sorunları dinlemeli ve çözüm üreten bir misyona sahip olmalıdır. Örgütlerde çalışanların sorunlarını dinleyen ve çözüm üreten yöneticilere ihtiyaç vardır. (Bildik 2009, s. 39).

### **2.1.5 Sessizliğin Oluşum Sürecinde Yönetmel Etkenler**

Bu bölümde, sessizliğin oluşum sürecinde yönetmel etkenler olan, üst yönetim tutumu, yöneticilerin yapısı ve örgütteki iletişim fırsatlarına değinilecektir.

#### **2.1.5.1 Üst yönetim tutumu**

Yönetim, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere en kısa zamanda ulaşma, planlama, örgütleme, kontrol etme çalışmalarıdır.

Yönetme ise hedefler ulaşmak için gerekli yetkiye sahip olma ve istenileni yapma işlemidir.

Yönetici ise başkaları vasıtasıyla iş yaptıran, örgütü yönetmekle görevli olan kişidir. Toplumsal, politik ve ekonomik etkenler yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarını etkilemekte ve yönetmel yapılarda değişikliğe neden olmaktadır. Sessizlik davranışının oluşmasında yönetici tutumu ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarının sessiz kalma durumunun nasıl algıladığı ve örgütte nasıl bir iklim yarattığı oldukça önemlidir. Geleneksel anlamda yöneticiler, otoriter yapıyla birlikte sadece kendilerini düşünerek şekle, işe ve sonuca odaklıdırlar. Astlarının fikir üretmesinden çok işin yapılmasını

önemserler. Çalışanlarının çıkar veya yaptırım olmadığı sürece inisiyatif alamayacaklarını düşünürler. Yöneticiler çalışanlara bu teörinin bakış açısı ile baktıkça, dolaylı veya doğrudan açık bir iletişime mahal vermeyeceklerdir (Morrison ve Milliken 2000, s. 708).

Başka türlü nasıl yönetilmesi gerektiğini “yönetim paradigmaları” nedeniyle bilmeyen yönetici, çalışanlarının ilgisiz, mutsuz, pasif hale çevirmekte ve sessizlik duvarını arttırmaktadır. Az otoriter ve daha insani tavırlı olanlar astları tarafından “babacan” veya “tatlı-sert” olarak nitelendirilirler ve baskılara göre “ehven-i şer” sayılırlar. (Özgür 2004, ss. 23-24). Örgütlerdeki üst ve orta kademe yönetime baktığımızda orta yönetim çalışanların hem sesi hem de sessizliği olmaktadır. Çalışanların sessizliğini kırabilecek, örgüt içindeki fikir ve düşünceleri üst yönetime sunan orta kademe yöneticiler olmaktadır.

Problem çözümü ve değişim sürecinde farklı bakış açılarını aramak ve bunlara değer vermek gerekmektedir (Breen ve diğ. 2005, s. 216). Ancak örgütlerdeki genel yönetici motifi astlardan gelecek farklı fikirler karşısındaki rahatsızlığını bir şekilde engelleyecektir. Yönetici tarafından yapılan imalar astın üstü ile karşı karşıya gelme korkusunu doğuracak ve ast sessiz kalmayı, üstü ile aynı meyilde fikir beyan etmeyi tercih edecektir (Perlow ve Williams, 2003, s. 5). Örgüt üst yönetim, çalışanların yetenekleri, inançları, özellikleri ve tecrübelerinin farkında olmayıp olaylara sürekli tek tip olarak kendi bakış açılarından bakarsa çalışanların çeşitliliğinden faydalanamaz ve örgüt içi yenilenme, çeşitlenme, büyüme ve gelişmenin istenilen düzeyde olması engellenecektir. (Tangirala ve Ramanujam 2008, Morrison ve Milliken 2000). Yöneticiler kişisel olarak zarar görmekten, yetersiz algılanma korkusundan dolayı çalışanların toplu taleplerini ve fikirlerini bilmek istemez ve geribildirim durumundan kaçınmak ister. Üst yönetimin çalışanlarının fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri uygun iklimin oluşmasını sağlamalıdır. Çalışanları gruplar halinde toplamalı, açık ve şeffaf olmalarını istemelidirler (Milliken ve Morrison 2003, s. 1565). Yöneticiler statü bariyerlerini ortadan kaldırıp çalışanlarının konuşmalarını sağlamak için psikolojik anlamda güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalı, takım olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir iletişim yapısı sağlamalıdır (Morrison ve Milliken 2003, s. 1355).

### **2.1.5.2 Bölüm yöneticisi yapısı**

Aşağıya doğru iletişimde birinci kademe yönetici ile çalışan arasındaki iletişim araçlarından ve mesajdan daha çok önemlidir (Glauser 1984, s. 616). Doğrudan bağlı olunan yöneticinin sergilediği tutum çalışanlar arasında sessizlik davranışının oluşmasına neden olacağı gibi, çalışanı hiyerarşik olarak da yöneticiye yaklaştırmakta veya uzaklaştırmaktadır. Keza ara yönetici ile çalışan arasındaki bağ birinci kademe yönetici ile çalışan arasındaki bağı güçlendirdiği gibi sağlıklı geribildirimler yapılmasına ortam sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yöneticinin ilişkisel yapısı liderlik yapısından daha çok çalışanlar için bölüm yöneticisinin iletişim yeterliliği güven iklimi oluşmasında etkilidir.

Bölüm yöneticisiyle çalışanlar doğrudan veya dolaylı olarak iletişim kurma imkânı bulurken, dikey hiyerarşinin artması rol belirsizliğinin artmasına ve iş performansına olumsuz etki yarattığı bilinmektedir. Bölüm yöneticisi ve çalışan arasındaki iletişimin çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azalttığını, iş performansı ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke ve Duhan 2000, ss. 155-158).

Yöneticiler, uyumun sağlanması ve gelişimin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm konulara aynı hassasiyeti göstermez. Bu durumda orta kademe yöneticiler alt ve üst kademe çalışanlar arasında fikirleri ve yönetsel teknik önerileri bağdaştıran bir konuma sahiptir. Bu düzeydeki çalışanlar hem üst yönetimin hem de çalışanlar arasında ortak konu veya sorunlara eşit etki oluşturup dikkati ortak yöne doğru çevirebilmektedir (Grenville 2007, Dutton ve Ashford 1999). Sonuç olarak üst yöneticilerin kararlarını etkilemek ve çalışanlar arasındaki sinerjiyi koruyabilmek için dikkati istenilen yöne çevirebilecek ve alt kademelerin sesi veya sessizliği olabilecek güce sahiptir.

### **2.1.5.3 Örgütteki iletişim fırsatları**

Yönetici ile çalışan arasındaki doğru bir iletişimin sürekli ve sık olması çalışan üzerindeki kontrolü arttırdığı gibi iş tatmini üzerinde de olumlu etkisi olmaktadır. Burada iletişimin yanı sıra iletişiminin de biçimi önem arz etmektedir. Biçimsel iletişimde kişisel düzeyde olmayan yazılı veya grup toplantılarına dayalı bir iletişimi

ifade etmektedir. Biçimsel olmayan iletişim ise hazırlıksız doğaçlama olarak gelişen, kişisel düzeye indirgenmiş yüz yüze iletişimi ifade etmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin iş tatminini arttırıcı olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu faydaların yanı sıra geribildirimden hemen, açık ve doğru bir şekilde alınması bilgi alışverişinin daha çok etkin olmasını, örgütün içinde veya çevresinde gerçekleşen değişimlere ve yeni faaliyetlere uyumu arttıracak, gelişimin hızlı olmasını sağlayacaktır. (Johlke ve Duhan 2000, s. 157). Çalışanların sessiz kalmamaları, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel olarak açık olması arasında pozitif bir kolerasyon bulunmaktadır (Botero ve Dyne 2009, s. 88). Yönetici ile çalışanlar arasındaki güven, iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek sosyal ilişkilerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Ruppel ve Harrington 2000, s. 315). Düzenli iletişim örgüt içerisindeki güven iklimi ile çalışanlar arasındaki problemler karşısında farklı yaklaşımlar, değerler ve öneriler ile ilgili bilgilerin kurum içindeki ortak değişimini sağlar.

### **2.1.6 Sessizliğin Oluşum Sürecinde Bireysel Etkenler**

Bu bölümde, sessizliğin oluşum sürecinde bireysel etkenler olan, kişilik, aidiyet, çalışan itaati, sadakat ve ilgisizlik, izolasyon, ilişkileri zedeleme korkusu, abilene paradoksu, sessizlik spirali, mum etkisi, sorumluluğun dağılımı, çoğulcu bilgisizlik, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme ve sağır kulak sendromu konularına değinilmiştir.

#### **2.1.6.1 Kişilik**

Kişilik, yetenek, zekâ, eğitim, neşe, öfke, gelenek, inanç gibi boyutları olan bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden, bireyin bulunduğu ortama göre şekil alabilen dinamik bir süreçtir. Bireyin bulunduğu sosyal ortam, kalıtsal özellikler, sosyal sınıfı gibi pek çok faktör kişiliğin oluşmasında rol oynamaktadır. Bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin; diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavramdır (Erdoğan 1997, s. 234). Bu özellikler içerisinde yetenek, zeka eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık ahlak, sorumluluk, konuşkanlık, sinirlilik gibi örnek

verebilen özellikler vardır (Eroğlu 2006, s. 171). Örgütte sessiz kalıp kalmamak bireyin tercihleri, kişilik özellikleri, karakteri, tecrübeleri, ruhsal durumu gibi özelliklerinden etkilenebileceği gibi sessiz kalmasının nedenini de belirlemektedir. Çalışanların hangi durumlarda pasif hangi durumlarda proaktif olacağı, örgüt içinde ne zaman ve ne için kendilerini ifade etmesi gerektiğini kişilik özellikleri belirleyebilmektedir. Çalışanın değerleri, inanışları, düşünceleri, ruh halleri, tutumları; algıladıkları ve sahip oldukları örgütsel kültür ve iklim kadar, kişilik özelliklerinden de (dışa dönük olma, dürüstlük, vicdanlı olma, ruhsal bozukluk, uzlaşmacı olma) etkilemektedir. Denetimin kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, öz izleme özelliği gibi bazı kişilik özellikleri örgütsel davranışı doğrudan etkilemektedir. (Can ve diğ. 2006, ss. 78-80). Sessizlik davranışı ile ilişkilendirilmiş öz izleme, öz saygı ve kontrol odağı özelliklerine değinmek gerekir. Kişinin karakteristik veya psikolojik bir özelliği olarak nitelendirebileceğimiz öz izleme özelliği; kişilerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını irdelemesi, düzenlemesi ve kişiler arası ilişkilerinde kontrol edebilmesidir (Synder 1979). Kişisel farkındalıkları yüksek olan bu kişiler olaylara karşı uyum sağlayabilme özelliğine sahiptirler. Karşı tarafta nasıl algılandığını önemsememekle birlikte fikirlerini ifade etmekte herhangi bir sakınca görmemektedirler. Bu bağlamda bir örgütte yüksek öz izleme özelliğine sahip olan iş görenlerin duruma göre sessiz kalma eğilimleri daha yüksektir (Premeaux ve Bedeian 2003, ss. 1541-1542). Kişinin kendine duyduğu öz saygı örgütte oluşacak değişimde pozitif etkiye sahiptir. Öz saygısı yüksek çalışanlar değişim için daha çok emek harcarken, öz saygısı düşük bireyler kendilerini korumacı eğilimine geçerek kendilerini savunmasız duruma düşürecek davranışlardan uzak duracaklardır. Kendilerini ve fikirlerini sunmaktan, algıladıkları risk yüzünden kaçınırlar (Premeaux ve Bedeian 2003, s. 1543). Çalışanın kendisine duyduğu düşük öz güven ise, iletişim kurma halinde yaşayabileceğini düşündüğu olumsuz durumlar ve algıladığı iletişim korkusu, algıladığı yetki ve kontrol konumu örgüt içerisinde sessiz kalmasına veya kalmamasına etki eder (Brinsfield 2009, s. 72). Bireyler iş hayatında da sosyal ilişkilerde de sergiledikleri davranışların temelinde kişilik özellikleri yatmaktadır. Örgütte konuşup konuşmama kararını etkileyen bireysel özelliklerdir. Planlı ve tertipli olma, dakik olma, gayri şahsi hareket etme, etkinlik/karlılık gözetme gibi ölçütler gündelik yaşamda olduğu gibi örgütsel bir özellik olarak da karşımıza çıkmaktadır. (Aytaç 2004, ss. 203-204). Yaşam



çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı tercih eden, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasına sıkışmış Türk toplumu gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarlama düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi ve özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı 2007, s. 161). Kişilik özelliklerinin sessizlik davranış eğilimlerinin üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

### **2.1.6.2 Aidiyet**

Çalışanların belli niteliklere sahip olmalarının yanında, kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmeleri ve kurumun gelişmesi için çaba göstermesi önemlidir. Çalışanların kurumları ile kuracağı bağ, örgütün amaç ve değerlerini benimseyeceği, örgüt için fedakârlıkta bulunabileceği değerlerle kurumsal aidiyetin yüksek olması ile ilgilidir. Örgüt içinde psikolojik bir bağ olarak görülen aidiyet duygusu, özdeşleştirme, kurumun bir parçası hissetme, kurumun hedef ve değerlerine bağlı olma, duygusal, devamlılık ve normatif duygularla pekişmiş bir süreç olarak görülmektedir. Çalışanların bazılarında kişilik özellikleri aidiyet bilinci arttırmakla birlikte işe yeni başlayan kişilerde yüksek aidiyet bilinci olmamaktadır. Bunun için çalışanların fikirlerine değer verilmesi, onların hak ve menfaatlerinin gözetilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurumlarında aile içinde gibi hissetmelerinin sağlanması önem taşımaktadır. Çalışanın kurumundan memnun olması, yöneticilere duyduğu güven örgütte alınan kararlara olan bağlılığını arttırmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla bir takım değerlerin paylaşılmasının sağlanması, ekip ruhunun benimsenmesi psikolojik olarak çalışanı motive edeceğinden örgütün bu tip birleşmelere olanak tanınması örgütsel bağlılığı geliştirecektir. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Samadov 2006, ss. 111-112). İyi yetişmiş bir örgüt üyesi, mesleğini, almış olduğu eğitimler sayesinde iyi yapabildiği sürece kendine ve diğer örgüt çalışanları ile yöneticilerine daha yüksek ölçüde güven besleyecektir (Asunakutlu 2006, s. 25). Kurumsal açıdan alınan eğitimler çalışanlar tarafından örgütü benimsemelerine ve aidiyet duygusu taşımalarına imkân sağlamaktadır. Çalışanlarla şirketlerin hedeflerine ulaşmaları, çalışanların organizasyonun vizyon ve değerlerine güçlü bir inanın olması, organizasyon için emek vermesi, işini sahiplenmesi

konusunda potansiyeli olmasından geçmektedir. Çalışanın kendini kuruma ait hissetmesi için de kurumun çalışanlara yeni beceriler edindirecek işlerin sunulması, şeffaf bir iş ortamının oluşturulması, ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin adil ve etkin yapılması, her çalışana itibarlı ve değerli olduğu hissedeceği saygıyı göstermesi gerekmektedir.

### **2.1.6.3 Çalışan itaati**

Otorite tarafından verilen emre dayalı, birey dışında olan görev duygusudur. Bireyler göreve uymama sonucunda karışılacakları yaptırımdan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Çalışanların çoğu bağlılığı itaatkârlık olarak algılasa da kabul edilmiş bir sessizlik türüdür. Çalışan, mevcut alternatiflerin sınırlı olduğunu, sorgulamadan verilen görevi yapmayı, örgütsel şartlara uymayı önceden kabul eder. İtaatkâr çalışanlar şartları normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos 2001, ss. 349-350). Sonuç olarak, kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içerebilir (Dyne ve diğ. 2003, s. 1366). Bağlılık duygusu ile itaatkârlık aynı kavramlar olmamakla birlikte zaman zaman farklı kolerasyon ile örtüşmektedir. İtaat olmadan duyulan bağlılıkta çalışan, şirket içi yapılacak örgüt yararı işlerde farklılık yarattığı gibi bağlılık olmadan gösterilen itaatte ise şirket gelişimini hızlandıracak adımların atılması yetersiz kalmaktadır. Sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Çöl 2004). İtaatkâr çalışanlar, örgüt içindeki tüm kuralları ve şartları kabul edip, alternatif aramamaktadırlar ve sunulan önerilere göre esneklik sağlamak yerine itaat ettiği amirinin tepkisini bekler. Bu çalışanlar, örgüt içinde sessizlik davranışı sergilediklerinin bilincinde değillerdir (Saylı 2008, s. 189). Çalışanlar örgütte uyum sağlayabilmeleri için örgütsel ve etik kurallara uymak zorundadırlar. Kurallara uyan çalışan terfi ve ödüllendirme kalemlerinden istifade etmesi demektir (Aytaç 2004, s. 201).

#### **2.1.6.4 Sadakat ve ilgisizlik**

Örgütsel sadakat kavramı; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir” (Kang ve diğ. 2007, s. 114). Örgütsel sadakatte örgüte karşı psikolojik bir bağlılık bulunmaktadır. Örgütsel sadakat, özellikle örgütü, dışarıdaki bireylere övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca normal olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir (Podsakof ve diğ. 2000, s. 514). Çalışanlar memnuniyetsizliklerinin tepkilerini örgüte ilgisiz kalarak, örgütte yer alan süreçlerde pasif davranarak ve örgüt faaliyetlerini önemsemeyerek gösterebilir (Brinsfield 2009, s. 31). Örgüt üyeleri memnuniyetsizliklerinin tepkisini sadakat veya ilgisiz olarak en önemlisi ise örgütte sesli veya sessiz kalarak gösterebilmektedir. Genellikle düşük sadakat sahibi çalışanlar örgütten ayrılarak, yüksek sadakate sahip çalışan ise sadakat ve ilgisiz davranarak memnuniyetsizliklerinin farkına varılması için tepki gösterirler. Örgütsel uyum davranışı ise çalışanın, kimse izlemese de örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir (Köse ve diğ. 2003, s. 4). Örgütsel sadakat, örgütsel bağlılığı oluşturan kavramlardandır. Örgütün üyesi olmaktan memnun olan çalışan çevreye karşı savunmaya ve korumaya geçmektedir. Ayrıca ülke ekonomisi göz önünde bulundurulduğunda çalışan işten ayrılma yerine sessiz kalmanın bir karşılığı olan düşük performansı sergileyecektir. Ancak örgüt içinde sessiz kalma yöneticiler tarafından olumlu bir durum algısı yaratabildiği gibi çalışanlar hiçbir zaman gerçek performansını göstermedikleri için örgütsel performansta olumsuz yönde etkilenecektir. İşyerindeki doyumsuzluklar, şikâyetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları gibi faktörler de çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir (Şimşek ve diğ. 2006, s. 575).

#### **2.1.6.5 İlişkileri zedeleme korkusu**

Çalışanların örgüt içinde birbirlerini anlayamamaları, tam olarak düşüncelerini ifade edememeleri ilişkilerin bozulmasını örgütsel uyumluluğun azalmasına neden olmaktadır. Çalışanlar karşılaştıkları aksaklıklarda ve sorunlarda dile getirilen her

konunun kariyerinin olumsuz etkileneceği korkusu oluşabilmektedir. Hatta terfi edememe, grup içi dışlanma, engellerle karşılaşma gibi olumsuz düşüncelere kapılmaktadırlar. Noelle ve Neuman (1974)'ın yaptığı araştırmada, yaşça büyük insanların işini kaybetme konusunda daha risk altında oldukları için, fikirlerini söyleme konusunda gençlere göre daha az gönüllü oldukları görülür. Olumsuz durumunda bahsedilmesinin çalışanlar içinde fark yaratmayacağı, karşı tarafın anlamayacağı ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulabileceği fikri oluşabilmektedir.

Çalışanlar, örgüt içinde görüşlerini ifade ederlerse bir misillemeyle karşılaşabileceklerini düşündükleri için, örgüt ile ilgili fikir ve düşüncelerini paylaşmak yerine sık sık sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison ve Milliken 2000). Çalışan neyi söyleyip neyi söylemeyeceğini karar vermeden önce geçmiş deneyimlerine ve konuşmanın kendisine getireceği katma değeri düşünerek karar verir. Hem duygusal hem de fayda değerlendirmesi yaparak ses çıkartma kararı alan çalışan akılcı model çerçevesinde yaşamını sürdürme kararı almaktadır (Kolarska ve Aldrich 1980, s. 43).

#### **2.1.6.6 İzolasyon**

İnsanlar fikirlerini, dahil oldukları toplumda örtüşmediğini hissettiğinde reddedilme korkusu sebebiyle tedbirli davranarak çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Mevcut pozisyonuna ve sosyal sermayesine zarar gelmemesi, grup bağlılığını arttırmak, reddedilme ve yalnız kalma korkusuyla karşılaşmamak adına çoğunluğun fikrini paylaşacaktır. Bu düşünce kişinin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini, hem kişisel düzeyde hem de kolektif olarak engeller (Bowen ve Blackmon 2003, ss. 1394-1396). İş gören, şikayetçi veya sorun çıkarıcı biri olarak algılanabileceğini ve bu yüzden izolasyon ile karşılaşabileceğini düşündüğü için de sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1565). Grup içi açık ve dürüst fikirlerin tartışılmasını engelleyen konu izolasyon tehdidi ve korkusudur. Aynı görüşü paylaşmadığı halde çoğunluğun fikrine uymayı tercih eden iş gören gruba dahil olma ve kendini kabul ettirme fikrinden dolayı veya azınlık olarak durumunu sürdürmenin reddedilme korkusu inancı nedeniyle sessizliği tercih etmektedir. Örgüt içinde çalışanların dışlanma korkusu yaşamamaları için yöneticilerin çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Dışlanma korkusu yaşayan çalışanın istenilen performansı

gösteremeyeceği gibi, sessizlik davranışına itecektir. Örgütlerin gelişmesi ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları için çalışanlarını dinleyen ve onların sorunlarını çözmeye çalışan yöneticilere ihtiyaçları vardır (Kahveci 2010, ss. 14-15).

#### **2.1.6.7 Sağır kulak sendromu**

Örgüt içinde çalışanların sıkıntı veya memnuniyetlerini bildirmeyerek (sağır kulak sendromu) sessiz kalmayı seçmelerinin örgüt içinde “Duymadım.”, “Görmedim.”, “Bilmiyorum.” cevaplarının en kestirme yanıtı olduğunu belirtmiştir (Çakıcı 2007, s. 157). İş görenler tarafından tepki olarak düşünülen ve örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilme durumudur. “sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu olgu Peirce ve arkadaşları (1998) üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Peirce ve diğ. 1998, ss. 48-49).

- a) Yetersiz ve nitelsiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- b) Yönetimsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren iş görenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- c) Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler)

Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, iş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar (Pinder ve Harlos 2001, ss. 345-346). Böyle ortamlarda, ‘Duymadım.’, ‘Görmedim.’, ‘Bilmiyorum.’ gibi cevaplar çalışanlar arasında en çok yerleşmiş davranış biçimi olmaktadır. Örgütlerde meydana gelen aksaklıkların doğrudan yöneticilere iletilmesi, örgüt içi adalet ve iletişim olgusunun yaratılması güvenli ortam yaratacağından çalışanların örgütün bir parçası olduklarının algısı yaratılabilir.

### 2.1.6.8 Abilene paradoksu

Özellikle iletişimin güçlü olmadığı, grup içinde kendi fikirlerini söylemeye çekindikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Grup içinde kimse hali hazırdaki durumdan hoşnut olmadığı halde kendi düşüncelerini dahil etmek adına zaman ve çaba sarf edilmediği durumları tanımlamaktadır. Grup üyeleri tarafından kendi fikirlerinin kabul görmeyeceği düşüncesi nedeniyle mevcut duruma itiraz etmez ve sessiz kalarak grup üyelerinin ortak düşüncesini kabul ederler. Aslında grup üyeleri içinde aynı veya farklı düşüncelere sahip kişilerde bulunmaktadır. Böylece çalışan veya birey örgüt içi ortak sese uyum gösterir (Harvey 1988, ss. 18-19). Çalışan bireyselliğini yitirerek kabul görüldüğünü düşündüğü düşünceye göre hareket eder. Grup içinde kabul görmüş karardan kimse hoşnut değildir ve alınan ortak karar tuhaf görünmeye başlar. “Çoğunluktan Habersizlik” kabul edilmiş sesliliğe benzer çünkü üye kendi düşüncelerinden çok hâkim fikri ifade eder, diğerleri bundan habersiz kalır ve grup hatalı zan ve bilgiler üzerinden kararlar alır (Van Dyne ve diğ. 2003, ss. 1372-1374).

### 2.1.6.9 Sessizlik spirali

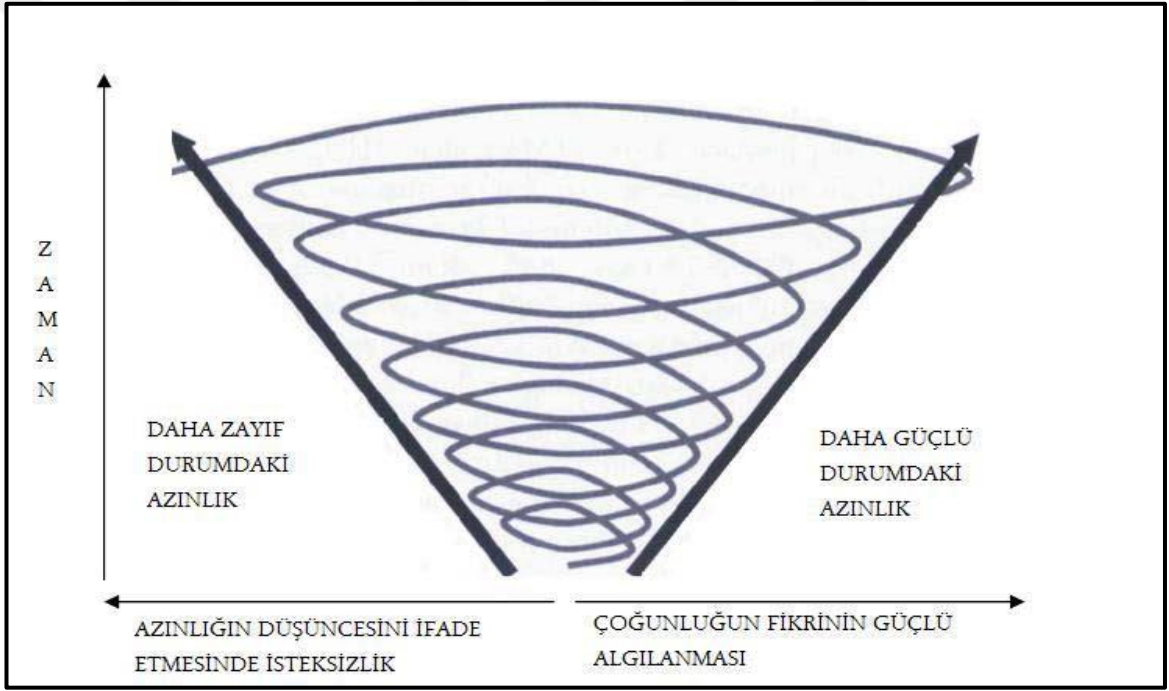
Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle ve Neumann’ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı (*spiral of silence*)” teorisidir (Noelle ve Neumann 1974, ss. 43-51).

Sessizlik sarmalı teorisi kamuoyu çalışmalarında ilk olarak geliştirilmiştir. Kısaca insanların çoğunluğu oluşturmadıkça, kendilerine inanılma oranının azalacağı algısının ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek fikirlerini ifade etmede isteksiz davranmaya meyilli olduğunu açıklamaktadır (Çobanoğlu 2007, s. 17).

Bireyler çoğunluğun fikirlerine uymadıkları zaman izolasyon korkusu sebebiyle toplumun dışında kalmamak adına çoğunluğa katılmaya tercih edeceklerdir. Bu nedenle bireyler uyum göstermek adına kamuoyunda hakim olan “egemen görüşü” (*climate of opinion*) kişisel olarak ya da medya aracılığı ile değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucu ile birey yüksek farkındalık düzeyi edinerek, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır. Bireyler toplumdaki egemen fikri öğrenmek için çeşitli arayışlar içinde girerek, düşüncesini açıklama ya da açıklamama kararı almaktadır.

İnsanlar, fikirlerini beyan etmeden önce sosyal izolasyondan kaçınmak için çevrelerini fark ettirmeden göz geçirdiklerini, hangi görüşlerin saygınlığını arttırdığını, çoğunluğun fikrine göre nasıl davranması gerektiğini keşfetmeye çalışırlar. Düşüncesi ile aynı doğrultuda değilse görüşünü açıklamaktan ziyade sessiz kalmayı tercih etmektedir. Şekil 2.2’de gösterilen sessizlik sarmalı fikrini beyan etmeden önce kamunun destek düzeyini değerlendirme durumudur. Sarmalın devam etmesi için bireyin izolasyon tehlikesini önceden görmesi, zayıf kamu desteğinin anlaşılması ve izolasyondan korkması gerekmektedir (Çakıcı, 2007, s. 153).

### Şekil 2.2: Sessizlik spirali



Kaynak: Bowen ve Blackmon 2003, ss. 1396-1397 (Aktaran: Bildik, 2009, s. 37)

Bireyler örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararını verirler (Bildik 2009, s. 37).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010, s. 12):

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,

- c) Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,
- d) Çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi.

Bowen ve Blackmon, sessizlik sarmalı teorisini, örgütsel bağlamda kullanmışlardır. İşçiler çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanmıyorlarsa sessizliği tercih edecekler ya da dürüst olmayan bir yanıtı vereceklerdir. Örgütlerde sessiz kalma ya da ses çıkartma arasındaki tercih, çalışma grubunda yer alan egemen görüş ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı 2007, s. 153).

#### **2.1.6.10 Mum etkisi**

MUM etkisi (*keeping Mum about Undesireable Message/* istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) kişilerin çalıştıkları kurumda, ilişkilerinin zarar görmesi, üst yönetimden çekinme veya bu bilgi veya haber ile ilgili sorumlu tutulma korkusu sebebiyle olumsuz bilgileri veya haberleri iletmekteki isteksizliği olarak tanımlanmaktadır. Rosen ve Tesser (1970, s. 254) tarafından yapılan bir araştırma ile ortaya atılmış ve geliştirilmiş MUM (*MUM about Undesirable Messages*) etkisi, çalışanların sessiz kalma nedenlerini açıklayan ilk teorilerdendir. Temel varsayım; kişilerin genel olarak kötü haberleri diğer insanlara iletmek konusunda isteksiz oldukları, kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıkların ve oluşabilecek olumsuz durumlardan kaçınma eğiliminin sebep olmasıdır (Brinsfield 2009; Conlee ve Tesser 1973). Ayrıca çalışanlar mevcut problemler ve yanlış giden faaliyetler konusunda bölüm yöneticilerine rapor verecekleri zaman kendilerini rahatsız hissetmektedirler (Rosen ve Tesser 1970). MUM etkisini ast ve üst arasındaki ilişkiler ve güç farklılıkları arttırmaktadır. Keza çalışanlar olumsuz durumları ve ya yanlış uygulamaları çalışma arkadaşları ile rahatça konuşabilirken, yöneticilerine karşı genellikle sessiz kalmayı tercih etmekte ve açıklamada gönülsüz davranmaktadır. Hiyerarşik yapının artması ve örgüt kültürünün katı bir eğilimde olması rahat ve özgür iletişimi engellemektedir. Çalışanlar üstelerine güvenmedikleri zaman kötü olayları haber verirken kendi filtrelerinden geçirerek sunma eğilimi göstermektedir (Milliken ve diğerleri 2003, s. 1455). MUM etkisi sadece üst yönetime doğru yaşanmadığı gibi



yöneticiler düşük performanslarla ilgili geri bildirimde kaçınma ve olumsuz geri bildirimlerin ertelenmesini isteme eğilimindedir (Brinsfield 2009, s. 31).

#### **2.1.6.11 Sorumluluğun dağılımı**

Çalışan, acil durumlarda ve sorun karşısında yalnız ise sadece kendini sorumlu tutmaktadır. Ancak yalnız değilse sorumluluk duygusunu delege etmekte ve problemi çözmeye gönülsüz olmaktadır. Bu olgu iş görenlerin sessizliği literatüründe çok fazla yer bulmamasına rağmen, sessizliğin önemli bir nedeni olabileceği düşünülmektedir (Brinsfield 2009, Henricksen ve Dayton 2006). Bu konuda önemli olan yöneticinin de sorun karşısında sorumluluk alabilmesi ve çalışanlara danışman gibi davranarak destek sağlaması ve güven vermesidir (Hatipoğlu 1986).

#### **2.1.6.12 Çoğulcu bilgisizlik**

Çoğulcu bilgisizlik çalışanların genel olarak sosyal normları sorgulamadan uyum göstermesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların benzer davranışlarının altında yatan ve tutumlar farklılık gösterebilmekte ve neden sessiz kaldığını açıklamada önemli bir gerekçe durumundadır. Çoğulcu bilgisizlik halinde kişiler, gerçek duyguları ve düşüncelerini çekindikleri veya kabul görmeyeceğini düşündükleri için saklama eğilimindedirler (Miller ve Mcfarland 1987).

#### **2.1.6.13 Pasif kalma ve razı olma**

İş görenler, mevcut durumu korumak istemekte ve durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmak yerine çok fazla konuşmayı tercih etmemektedir. Çalışanların bu davranışının arkasında ise konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz 2009).

### **2.1.7 Sessizliğin Organizasyonlardaki Gelişim Süreci**

Bu bölümde, sessizliğin organizasyonlardaki gelişim sürecinde etkili olan, yöneticilerin olumsuz geri bildirim, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimine değinilecektir.

#### **2.1.7.1 Yöneticilerin olumsuz geri bildirim**

Yöneticilerin daha bilgili olduğuna ve görüş ayrılıklarının giderilmesi gerektiğini inanan hiyerarşik yapılardaki ön yargılı görüşler, yönetici ve çalışan arasındaki mesafeyi arttırmaktadır. Yöneticilerin mesafeli tutumu, çalışanların güvenilmez ve hatayı çok yapma görüşü çalışana destek sağlamayan yapıları da beraberinde getirmektedir. Yöneticiler olumsuz geri bildirim aldığıında öz eleştiri yapmak yerine, çalışanlarını suçlamayı ve baskılamayı tercih etmektedir. Yöneticiler eleştirilmekten güç kaybına ve prestij kaybına uğramaktan çekinmektedirler. Her şeyin en iyisini yöneticilerin bildiği düşüncesi aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının kontrol edilmesini ve engellemesine neden olmaktadır. Üstlerden ziyade astlardan gelen negatif geri bildirim gücü ve inanılabilirliği azaltacağı inancını doğurmaktadır. Yöneticiler, negatif geri bildirim almaktan kaçınmakta, verilmek istenen mesajı göz ardı etmeyi ve kaynağın güvenilirliğine saldırmayı tercih etmektedir. Tehdit edici olarak algılanan geri bildirim olduğu kurumlarda örgütsel sessizliğin olma olasılığı fazladır.

#### **2.1.7.2 Ulusal ve kültürel normlar**

İnsanlar toplumdan örgüte gelirken beraberinde sahip olduğu bir takım kültürleri ve normları da beraberinde taşımaktadır. Ulusal kültür ve norm hakkında en kapsamlı çalışma G. Hofstede tarafından 1967-1973 yılları arasında yapılmıştır. G. Hofstede'in çalışmalarında da görüleceği üzere toplumu ya da bireyi birbirinden ayıran en önemli özelliklerinden biri sahip olduğu kültürel yapısı ve bu kültürel yapıyla harmanlanmış normlardır. Ulusal kültür ve normlar ise örgüt içinde iş yapma biçimi ve davranışlarını da etkilemektedir. İşletmelerde kültürden doğan bazı normlar sebebiyle çalışan kendi

düşüncesinin önemsenmediğini ya da itiraz etmelerinin anlamsız olduğunu düşünebilir. Yöneticiler bireyin kendi değerlerini önemseyerek çalışanın fikirlerinin değerli olduğunu hissettirmelidir. Hiyerarşik yapılar ve destekleyici olmayan kültür anlayışı ise örgüt içi uyumu zorlaştırmakta, örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel yapılar ve bu yapılara ait kültürler, değerler ve inançlar da örgüt içi başarının artmasında etkin rol oynamaktadır (Tüzün ve Varoğlu 2013). Kültür, örgüt işleyişi konusunda çalışanlara kılavuzluk etmekle birlikte işletmeyle ilgili tüm bilgilerin aktarımı sırasında olumlu davranışların yanında işletme için olumsuz bir davranış olan örgütsel sessizlik de aktarılmaktadır (Şişman 2011). Kültürel geçmiş de örgütte sessizlik iklimini oluşturan faktörlerden biridir (Marrison ve Milleken 2004). Örgüt için yerleşmiş kültür ve normlar örgüte dahil olan bireyin davranışlarını etkilemektedir. Üst yönetimim sahip olduğu güç mesafesi, otorite algısı, olumsuz geri bildirim karşı tutumu çalışanın örgüt içi faaliyetlerinde seslilik ve sessizlik durumunu olumlu ve olumsuz etkileyecektir. Örgüt içi hiyerarşinin olması ve yönetiminin çalışana durduğu mesafe yüz yüze ve fiziksel iletişim etkinliğini etkileyecektir (Marrison ve Milleken 2004).

### **2.1.7.3 Adaletsizlik kültürü**

Yıldırım'a (2007, s. 259) göre, insanlar kendilerine hakça davranılmadığını hissettiğinde çalıştıkları örgüte bağlılığını azaltır, çalıştıkları örgüte olumsuz tutumlar geliştirirler ve işlerini terk etme olasılıkları artar. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyici olmakla birlikte, örgütsel meselelerde düşüncelerini paylaşma olasılığını arttırmaktadır. Keza hoşnutsuz çalışan, örgüt içi olumsuzlukları çevrelerine kötüleme, işi yavaşlatma gibi davranışların gelişmesine neden olmaktadır.

Adalet insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Yıldırım 2007, s. 259). Adaletsizlik kültürü, çalışanlar arasında adil olmayan iş ilişkilerini göstermektedir. Adil olmayan iş ilişkileri beraberinde bilgi saklama, tepkisiz kalma, örgüt ve çalışan arasında çatışma durumunun her an olmasını, iş bölümü ve paylaşımın azalmasını beraberinde getirecektir. Pinder ve Harlos (2001, s. 345), adaletsizlik kültürünün örgütsel sessizliğin gelişmesi ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler. Kötü davranılan çalışanlar arasında paylaşılan değerlere yansıyan bir

kültürdür (Pinder ve Harlos 2001, s. 345). Örgütsel adaletsizlik örgüt bağlılığını, gelişimini, adanmışlık duygusunu, iç sesliliği azaltmaktadır. Örgüt üyesi adaletsizlikle karşılaştığında bu durumu kendi davranışlarına yansıtmaktadır.

Örgüt üyesi kendine veya herhangi bir çalışana hakça davranılmadığını hissettiğinde liyakat esasından daha farklı faktörlerin etkili olduğunu düşünecektir. Ödül ve cezalandırma sistemine karşı örgütsel adalet algısı düşecek, kendini güvende hissetmediği için örgütsel adalet algısı azalacaktır. Örgütsel adalet algısı düştükçe sessizlik artacak örgütün ilerlemesine engel oluşturacaktır.

Literatür çalışmasının birinci bölümünde, çalışma modeli içerisinde belirlediğimiz tek bağımsız değişken olarak örgütsel sessizlik davranışı incelenmiş olup, teorik temelleri, davranış türleri, çalışanın sessizlik davranış türleri, oluşum sürecindeki örgütsel, yönetsel ve bireysel etkenler ile sessizliğin organizasyonlardaki gelişim süreci ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Literatür çalışmasının bundan sonraki bölümünde araştırma modelinde örgütsel sessizlik davranışı bağımsız değişkeni ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu hipotezi sunulan iş tatmini kavramı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu hipotezi sunulan işten ayrılma niyeti kavramı incelenecektir.

## **2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ**

Bu bölümde iş tatmini kavramı, önemi ve iş tatminini oluşturan faktörler; işten ayrılma niyeti kavramı, önemi ve işten ayrılma niyetini oluşturan faktörler incelenecek ve örgütsel sessizliğin bu kavramlar ile ilişkisi ortaya koyulacaktır.

### **2.2.1 İş Tatmini Kavramı ve Önemi**

İş tatmini kavramını tümüyle anlamak için Baron ve Greenberg 'in (2003, ss. 156-157) de önerdiği gibi aşağıdaki alt başlıklar incelenmelidir.

- a) İş Tatmini/Tatminsizliği tanımları ve önemi
- b) İş Tatmini teorileri
- c) İş Tatmini nedenlerinin incelenmesi
- d) İş Tatmini sonuçları

Araştırmanın devamında iş tatmininin işe gelmeme, sık iş değişikliği ve verimlilik gibi iş gören davranışlarına etkisi incelenecektir. Bu kavramların ve etkenlerin anlaşılması için birçok yazar ve araştırmacının tanımları incelenmelidir:

Çoğu araştırmacının ortak görüşüne göre iş tatmini “bireylerin işleri hakkında olumlu veya olumsuz hissetme dereceleri” dir (Steyn ve Van Wyk 1999, ss. 37-40).

Rue ve Byers (1994, ss. 294-295)’e göre, iş tatminini oluşturan etkenlerden bazıları iş arkadaşlarına karşı tutum, genel çalışma koşulları ve iş görenin finansal kazanımıdır.

Gordon (1999, ss. 67-68) iş tatmininin, iş görenin beklentilerinin, değerlerinin ve standartlarının iş tarafından karşılanmasının sonucunda oluştuğunu ve bunun iş görenin işe bağlılığını ve performansını belirleyeceğini savunur. Beklentilerin karşılanma derecesi arttıkça, iş tatmininin de derecesi artacaktır.

Bateman ve Snell (1999, s. 458)’in araştırmasına göre, iş görenlerde iş sonunda oluşacak getirilerin veya iş prosedürünün adaletli dağıtımı yapılırsa iş tatmini oluşacaktır. Ancak iş tatmini yaşayan bir çalışanın kesinlikle verimli bir çalışan olduğu kanaatine varılmaması gerekir.

İş Tatmini, iş görenin işini yaparken verdiği izlenimde gözlemlenebilir. Gibson, Donnelly ve Ivancevich’e göre (2000, ss. 352-353) iş tatmini, kişinin yapılması gereken işi yaparken gösterdiği olumlu izlenimdir. Robbins (2001, ss. 75-76)’e göre iş görenin iş tatmini, yapılan işin sonunda iş görenin hak ettiğine inandığı getiri ve reel getiri arasındaki farka bağlıdır ve kişinin buna verdiği tepki ile iş görenin iş tatmini belirlenebilir. İş tatmininin oluşmasının iş görene bağlı olarak farklı birçok etkeni olabilir. Mullins (2002, s. 645-646)’e göre, iş tatmini karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır ve farklı kişilere göre farklı anlamlar taşıyabilir.

Sonuç olarak, iş tatmini tanımı iş görenin işine karşı tutumu, duygu ve düşünceleri ve buna bağlı olarak davranışları olarak nitelendirilebilir. İş görenin hangi etkenlerden dolayı işinde tatmin olduğu ve kişinin iş tatminine nasıl bir süreçten geçtiği sorularını karşılamak için, iş tatmini ile ilgili birkaç teori incelenecektir.

İş tatmini kavramının farklı kişiler tarafından yapılan farklı yorumlamalarını inceledikten sonra, kişilerin işlerine karşı farklı tutumları ve tepkileri incelenmelidir. Bu tutum ve davranışlar kişinin işine karşı yaşadığı iş tatmini duygusunu belirler. Bu nedenle birçok araştırmacı bu konuda kapsamlı teori üretmiştir. Amaçları iş tatmini kavramını anlamak için sadece kişinin tutumlarından yola çıkmak değil, neden ve sonuç

ilişkisi kurarak neden bu tutumların oluştuğunu anlamaya yarayacak bir çerçeve belirlemektir. (Baron ve Greenberg 2003, ss. 153-156). Bu araştırmada 3 ana teori incelenecektir.

### **i) Hertzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Bu araştırma Hertzberg tarafından kişilerin işlerinden ne beklediklerini anlamak amacı ile yapılmıştır. Bu araştırmada, iş görenlere iş sürecinde yaşadıkları birtakım durumlar sorulmuş ve hangi durumlar karşısında nasıl hissettikleri sorulmuştur. Alınan bu cevaplar, olumlu ve olumsuz olarak ayrılmış ve bu bilgilerin ışığında iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili niteliklere ulaşılmıştır. İş tatminine bağlı nitelikler; gelişme, tanıma, işin kendisi, elde etme, büyüme ve sorumluluklardır. Hertzberg bu nitelikleri Motivatör olarak tanımlamıştır.

İş tatminsizliği ile ilgili nitelikler ise çalışma şartları, denetim, kişilerarası ilişkiler, şirket politikaları ve idaredir. Bunlar Hijyen faktörleri olarak tanımlanmıştır. (Robbins 2001, ss. 75-76). Mullins, Baron ve Greenberg gibi birçok araştırmacı bu teorinin, iş tatminini kavramada etkin bir yöntem izlediğini belirtmektedir. Motivatör-Hijyen Teorisi olarak da bilinen bu teori, kişilerin iş tatmini/tatminsizliği yaşadığı faktörlere odaklanır. İş tatmini yaratan faktörler var olduğu sürece kişinin iş tatmini yaşama olasılığı mümkündür, ancak iş tatminsizliği için iş tatminsizliği faktörlerinin yer alması veya iş tatmini faktörlerinin bulunmaması yeterlidir (Baron ve Greenberg 2003 ,ss. 153-156).

Hertzberg'in teorisi birçok araştırmacı tarafından olumlu görülse de, ampirik bir güvenilirliğe dayandırılmadığı için bazı kesimler tarafından kabul görmemektedir. Daft ve Noe (2001, ss. 172-173)'e göre bu teori Motivatör ve Hijyen faktörlerinin nasıl ölçüldüğü konusunda kesin bir bilgi vermediği için yetersizdir.

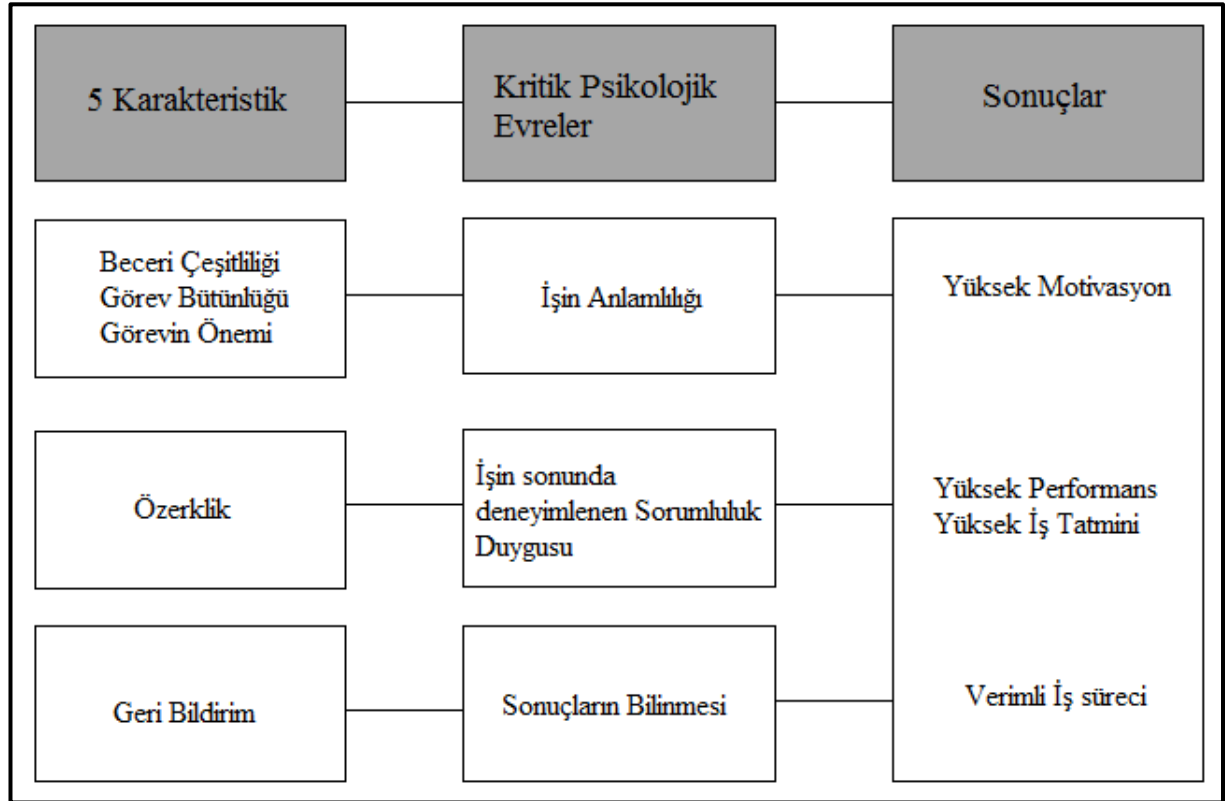
### **ii) İş Karakteristikleri Modeli**

Richard Hackman ve Greg Oldham'ın geliştirdiği İş Karakteristikleri Modeli (Job Characteristics Model) iş düzenini yeniden tasarlayarak iş görenin çalışma deneyimi ve üretimindeki kaliteyi artırmaktır. Bu model, görev karakteristiklerini tanımlamak için bir iskelet oluşturarak, bu karakteristiklerin iş görenin tatmini, motivasyonu ve performansı ile arasındaki ilişkiyi belirler. İş Karakteristikleri Modeli 5 ana başlıkta incelenebilir:

- a) **Beceri çeşitliliği:** İşin, kapsadığı gerekli aktivite ve yeteneğe bağlı olarak derecelendirilmesidir.
- b) **Görev bütünlüğü:** İşin, İş görenin verilen işin başından sonuna kadar bitirmesine bağlı olarak derecelendirilmesidir.
- c) **Görevin önemi:** İşin boyutunun, iş görenin işe verdiği ilgi ile ilişkisine bağlı olarak derecelendirilmesidir.
- d) **Özerklik:** İşin, çalışanın iş süreci boyunca görevleri planlama ve tamamlamada ne denli özgür ve bağımsız olduğuna bağlı olarak derecelendirilmesidir.
- e) **Geri bildirim:** İşin sonunda, çalışan performansının değerlendirilmesi ardından gerekli bilgilerin çalışana sağlanmasına bağlı olarak derecelendirilmesidir.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976) İş Karakteristikleri Modeli'ni aşağıdaki Şekil 2.3 ile açıklamıştır.

**Şekil 2.3: İş karakteristikleri modeli**



*Kaynak:* R.J.Hackman and G.Oldham, Work Redesign, Reading, MA: Addison Wesley, 1980.

Beceri çeşitliliği ve görevin öneminin işin anlamlı kılınması için önemli etkenler olduğu şekilde görünmektedir, bu nedenle eğer bir iş bu karakteristiklere açıkça sahip ise iş

gören için daha değerli ve yapmaya değer görünecektir. Robbins (2001, s. 442)'e göre, eğer bir iş ilk üç karakteristiğe sahip ise, iş gören için daha ilginç, değerli ve yapmaya değer görünecek ve bu kişinin iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, iş görenin bir iş sürecinde özerk olması, kişinin sorumluluk ve tatmin hissini arttıracak ve kişi performansı konusunda her an tetikte olarak işi başarılı bir şekilde tamamlamak için elinden geleni yapacaktır.

### **iii) Edwin A. Locke'ın Değer Teorisi**

Bu teoriye göre, iş tatminini etkileyen faktörlerin bilinmesi için kişinin iş sonunda ulaşacağı sonuçların her birine verdiği değerdir. Kişi, hangi sonuca daha fazla değer veriyorsa, kişinin iş tatmini de o sonuca bağlı olarak artacaktır. Buna göre, kişi bir sonuca çok fazla değer veriyorsa, o sonuca ulaşamaması durumunda iş tatminsizliği boyutu da o denli artacaktır. Sonuç olarak, farklı kişilerin aynı işi tamamlayarak farklı sonuçlardan iş tatmini yaşayabilmesi nedeni ile bu teori kişinin öznelliğine oldukça bağlıdır.

İş tatmini kavramı birçok farklı araştırmacıların tanımları ve teorileri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kişilerin işe karşı tutumu, düşünceleri ve davranışları olarak belirlenen iş tatmini, incelenen 3 farklı teoride görüldüğü gibi hem kişinin karakterine ve işten beklentilerine, hem de işin sahip olduğu karakteristiklere bağlıdır. Bir çalışanın gündelik hayatının yüksek bir oranının işte geçtiği düşünülürse, iş tatmininin kişinin yaşama dair tatminine olan etkisi göz ardı edilemez ve bu nedenle işyerlerinde, kişilerin iş tatmininin önemini bilmesi, doğru bir şekilde ölçülmesi ve iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar için doğru adımlar atılması gerekmektedir. Aksi takdirde, belirtilen tanımlarda da var olduğu gibi, kişi işe karşı tutumunu devamsızlık, işe geç kalma, işi sahiplenmeme vb. gibi tutumlar sergileyerek gösterebilir. Bu durumlar, kişilerin çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutum sergilemesine, iş sürecinin verimliliğinin düşmesine, şirket içindeki adalet kavramının bozulmasına ve tüm bunların sonucunda kendi isteği ile veya işveren tarafından işten uzaklaştırılmasına neden olabilir. Yapılan araştırmalara göre, ülkemizde halen iş tatmini kavramının önemi anlaşılamamıştır ve ölçülmesi/değerlendirilmesi için doğru adımlar atılmamaktadır.



## **2.2.2 İş Tatminini Oluşturan Faktörler**

Farklı araştırmacılardan alınan tanımlarda da bahsedildiği gibi, kişinin iş tatmini çok yönlü incelenmesi gereken bir olgudur, bu nedenle iş tatminini sağlayan faktörler detaylı bir şekilde incelenmelidir. Baron ve Greenberg (2003, s. 157)'e göre iş tatminini oluşturan bu faktörler aşağıdaki gibidir:

### **2.2.2.1 İşin kendisi**

Bir iş görenin iş tatmini yaşamayı için yeterli çalışma şartları ve uyumlu çalışma arkadaşları yeterli değildir, işin kendisi de kişinin iş tatmini yaşamayı için önemlidir. Arnold ve Feldman (1996, s. 88)'in görüşüne göre "işin kendisi" kişinin iş tatmini yaşamında en kritik rollerden birine sahiptir. Richard Hackman ve Greg Oldham'ın geliştirdiği İş Karakteristikleri Modeli'nde de özellikle beceri çeşitliliği ve görevin önemi karakteristiklerinde bu görülmektedir. Arnold ve Feldman'a göre, çalışanlara yaptıkları iş sürecinde özerklik verilirse, bu kişinin işten tatmin olma duygusunu da artıracaktır ve bu kişinin performansına kendine özgünlük ve bağımsızlık olarak yansıtacaktır. Bazı çalışanlar, tayin edildikleri işleri can sıkıcı olarak tanımlayabilir. Nel ve diğ. (2004, ss. 552-553)'e göre, kişiler daha zorlayıcı, ilginç ve kendini tanıma konusunda yön verecek işleri tercih etmektedirler.

### **2.2.2.2 Terfi olanakları**

Arnold ve Feldman'a göre çalışanın bir üst mevkiye terfi olması, kişiye ücret, özerklik ve yönetme karakteristiklerinde olumlu etkide bulunacaktır. Bu nedenle, terfinin iş tatmini üzerindeki etkisi, kişinin bilinirliği ve iş sonunda elde ettiği getirilerden daha büyüktür. Yapılan araştırmalara göre, insan kaynaklarının iş görüşmelerinde en sık aldığı sorulardan biri "Bu pozisyonda yükselme olanağı nedir?" sorusudur.

Terfinin bu olumlu etkilerinin yanında, şirket içinde olumsuz etkileri de bulunabilmektedir. Hoy ve Miskel (1991, s. 114)'e göre, işi başarıyla bitirenler olması gerekenden daha hızlı bir şekilde terfi ettirilirse, şirkete bağlı, akıllı ama daha az kreatif

çalışanların iş tatmini konusunda sıkıntıları başlayacaktır. Bu da bu kişilerin, işe devamsızlık gibi tepkiler verebileceği sonuçlar doğurabilir.

Locke (1976, s. 1323)'e göre, terfi isteği, kişinin psikolojik olarak büyüme, adalet isteği ve sosyal statüsündeki artış isteğinden doğmaktadır. Bu nedenle, yönetim, terfi olanağını, kişinin var olduğu iş sürecini yüksek başarı ile tamamlaması için bir motivasyon kaynağı olarak kullanabilir.

### **2.2.2.3 Ücret**

Arnold ve Feldman (1996, ss. 86-89)'a göre, ücret kişinin iş tatmininde güçlü bir etkiye sahiptir, çünkü kişinin birçok farklı ihtiyacı bulunmaktadır ve para bu ihtiyaçların birçoğunu karşılamasına yardımcı olacaktır.

Locke (1976, s. 1322)'e göre, para isteği, kişinin fiziksel ve güvende hissetme, sosyal statüsündeki artış ve tanınırlık isteğinden doğmaktadır. Bu nedenle paranın kişiye yaptığı olumlu etki, kişinin karakterinde barındırdığı isteğine göre şekillenecektir.

Ücretin piyasaya bağlı olarak belirlenmesi, şirket içerisindeki adalet olgusu ve çalışanların şirkete bağlılığı açısından önem arz etmektedir. Chung (1977, s. 23)'e göre eğer ücretler piyasaya bağlı olarak belirlenmezse, bu çalışmada iş tatminsizliği ve yetinmeme duygularını harekete geçirebilir. Van Dyk ve diğ. (2004, ss. 552-553)'e göre, çalışanlar kendilerini şirkete kattıkları değer ve şirketten kazandıkları getiriler boyutunda çalışma arkadaşları ile kıyaslamaktadırlar. Bu nedenle şirket içerisindeki ücret politikası dengeli bir şekilde oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.

### **2.2.2.4 Çalışma koşulları**

Her çalışan daha rahat ve uyumlu bir çalışma ortamında bulunmak ister. Kişinin çalışma ortamı, kişinin yer aldığı iş sürecinde çevresindeki maddi etkenlerdir. Isınma koşulları, aydınlatma, yüksek ses, havalandırma, iş güvenliği vb. gibi etkenler çalışma koşullarını oluşturan başlıca etkenlerdir. Baron ve Greenberg (2003, ss. 159-160)'e göre, çalışma ortamının kişinin beklentilerini karşılamaması, çalışanın psikolojik veya fiziksel olarak rahatsız olmasına neden olacaktır. Rahat bir çalışma ortamı, kişinin iş tatmini ve işe bağlılık olgularına olumlu bir etkide bulunacaktır.

Bunun yanında çalışma koşullarının gerektiğinden fazla iyi olması kişinin iş tatmini konusunda olumlu etki yapacağı söylenemez. Arnold ve Feldman (1996, ss. 90-91)'e göre, eğer çalışma ortamı gerektiğinden fazla iyi ise, çalışan bunu bir ödül olarak görüp iş tatminini artırabilir veya farkında olmayıp, görmezden gelerek bunun iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini ortadan kaldıracaktır.

#### **2.2.2.5 Yönetim**

Yönetim faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisi iki farklı boyutta ele alınmalıdır: Yöneticinin çalışan ile olan işe dayalı ilişkisi ve kişisel ilişkisi. Yöneticinin çalışanı ile olan işe dayalı ilişkisinde, çalışana iş sürecinde sorumluluk almayı sağlama, kararlara katılma olanağı tanıma, çalışana verilen işi tamamlarken yardım ve destekte bulunma gibi olumlu tutumlar ile çalışanın iş tatmini olgusunu hissetmesinde olumlu etkide bulunmaktadır. Örgütsel adalet konusu da iş tatmininde büyük bir öneme sahiptir. Yöneticileri tarafından eşit olarak tutum gösterildiklerine ve eşit olarak ödüllendirildiklerine inanan çalışanlar, içinde var oldukları iş sürecinden daha fazla tatmin olurlar ve örgütlerine bağlılık düzeyleri daha yüksektir (Deconinck ve Stilwell 2001, s. 227). Bunun yanında, yöneticinin çalışanın kişisel sorunlarına ilgi göstermesi ve çözüm önerilerinde bulunması, kişinin işi ve yöneticisini sahiplenmesini ve buna dayalı olarak iş tatmini olgusunun oluşmasını sağlamaktadır.

#### **2.2.2.6 Çalışma arkadaşları**

İş tatminini etkileyen faktörlerden en önemlilerinden biri, çalışanın aynı çalışma ortamında bulunduğu çalışma arkadaşlarıdır. Furnham (1992, s. 210)'a göre, insanlar benzer işe sahip oldukları ve ilgi sahibi oldukları çalışma arkadaşlarının ve güçlü, başarılı gördükleri üstlerinin tutumlarını gözlemlemeye ve kopyalamaya meyillidir. Bu nedenle, kişinin iletişimde bulunduğu çalışma arkadaşlarındaki herhangi bir tutum, iş tatmini veya tatminsizliği zamanla çalışanda da görülebilir. Bu etki 2 ana başlıkta incelenecektir:

### **a) Direkt Etki**

Çalışanlar arasındaki direkt etki, aynı çalışma ortamında iletişim halinde olan iş görenlerin (üst-alt-aynı seviye) iş tatmini, işe bağlılık gibi olgulardan birbirlerine olan etkileridir. Griffin ve Bateman'ın 1986 yılında yaptıkları çalışma, liderler ile iş tatmini arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir. Weiss (1978) üstlerin altlarına ilgili bir tutum içerisinde olması sonucunda çalışan ile yöneticilerin benzer değer yargıları taşıdıklarını ortaya çıkarmıştır.

1979 yılında Weiss ve Shaw tarafından yapılan bir çalışmada, katılımcılara bir görev için hazırlanan iki farklı eğitim videosundan biri izletilmiştir. İlk videoda çalışan görevi hevesli bir şekilde yerine getirmektedir, ikinci videoda ise çalışan görev için isteksiz davranmaktadır. Birinci video izletilen katılımcılar, tarif edilen görevi ikinci video izletilen katılımcılara kıyasla olumlu bir tutumla yerine getirmişlerdir.

### **b) Endirekt Etki**

Endirekt etki, aynı çalışma ortamında bulunan iş görenlere iş ve ödül dağıtımındaki adalet kavramı ve iş görenlerin sosyokültürel olarak şirkete uyumu gibi etkenlerden dolayı oluşmaktadır.

Agho ve diğ. (1993) araştırmasında şirket içinde iş ve ödül paylaşımında adaletin iş tatmininde büyük bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. O'Reilly ve Caldwell (1991) çalışanların kültürel yapıları ve örgütün kültürel yapısı arasındaki uyumun önemini ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların kültürel yapıları ile şirket içindeki örgütün kültürel yapısı arasındaki fark arttıkça, kişinin işi sahiplenme duygusunda düşüş ve bunun sonucunda kişinin iş tatmininde düşüş yaşadığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak iş tatmininde çalışma arkadaşlarının etkisi, etkide bulunan kişinin statüsüne, benzerliğine bağlı olabilmekle beraber, şirket içindeki kültürel yapı ile çalışanın kişisel kültür yapısının uyuşması gibi etkenlere bağlıdır.

## **2.2.3 Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini, normlar, değerler ve beklentiler üzerinden işin kendisi, yönetiminin tutumu, işten elde edilen sonuçlar üzerinden iş koşullarına ve yapılan işe ilişkin çalışanın kişisel değerlendirmeler yaparak içsel tepkilerin sonuçlarından meydana gelmektedir. Bu

anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans 1994, s. 114). Çalışan, yaptığı işten gerekli tatmin düzeyini sağlıyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan 1991, s. 376).

Çalışanların yöneticiler tarafından yapılan işe ilişkin özerklik verilmemesi tatmin olma durumunu azaltacaktır. Burada yöneticinin mevcut konumunu koruma ve yöneticinin çalışandan daha çok bilme imajı oluşturma isteği etkili olmaktadır. Çalışanın beklentileri çerçevesinde yönetiminin tutumuna karşı kendini arka planda bırakma davranışı ve çalışma yerinde iş görenin sessiz kalmasına neden olan etkenler iş tatminini olumsuz etkileyecektir. Arnold ve Feldman'a göre, çalışanlara yaptıkları iş sürecinde özerklik verilirse, bu kişinin işten tatmin olma duygusunu da artıracaktır ve bu kişinin performansına kendine özgülük ve bağımsızlık olarak yansiyacaktır.

İş görenlerin iş yerinde oluşan aksaklıklara rağmen terfi etme beklentilerinin olması ve bu durumu tehlikeye atmak istememeleri üst yöneticilerine bazı bilgileri aktarırken filtreden geçirmelerine neden olmaktadır. Sorunu kiminle ve ne zaman paylaşacağı noktada kişisel çıkarların ön plana çıkması iş yapma durumunu etkilemektedir. Bu nedenle çalışan örgüte karşı yabancılaşabilmekte, iş yavaşlatma ve işi geliştirme süreçlerine dahil olmama gibi tepkiler verebilmekte ve fark etmeden iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır.

Çalışma koşulları çalışanların fikirlerine değer verildiğinin göstergelerindedir. Çalışanın iş ortamından memnun olması verimliliğini arttırdığı gibi onların hak ve menfaatlerinin gözetilmesi hissi kendilerini kurumlarında aile içinde gibi hissetmelerini sağlayarak, psikolojik olarak çalışanın motivasyonunu arttıracaktır. Ancak çalışan bazı durumlarda çalışma ortamından kaynaklı memnuniyetsizliğini tek başına söylemeyi tercih etmeyerek sessiz kalması iş tatmin seviyesini düşürecektir.

Küreselleşmeyle birlikte değişen iş dünyasında yöneticilerin çalışanlarını destekleyen, cesaretlendiren bir yönetim anlayışı izlemesi iş tatmin olgusunu olumlu yönde etkileyecektir. Ancak ara ve üst yönetiminin süreçlerdeki kişisel yargıları (rakip görme, yeniliği kabul etmeme, değişime direnç gösterme durumları) nedeniyle çalışanların beklentilerin altında performans göstermelerine neden olabilmektedir. Bu durumda yöneticilerine karşı durmama, dışlanma korkusu, yeni iş bulamama korkusu gibi

sebeplerle sessiz kalarak çalışan, yönetici ve yapılan iş arasında doyumsuzluk yaşayabilmektedir.

Çalışanların işini veya yöneticileriyle olan ilişkilerini zedeleme korkusundan dolayı, çalışanlar bireysel veya örgütsel boyuttaki olumsuz durumlara karşı ortak hareket etme durumundan çekinebilmektedir. Çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulamayacaklarını anladıkları zaman olumsuzluklara karşı sessiz kalmayı tercih edecek, egemen görüşü kabul etmek durumunda kalacaktır. Bu durum çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutum sergilemesine neden olabilmekte, iş sürecindeki verimsizlikle birlikte iş tatminini olumsuz etkilemektedir.

Çalışanların sessiz kalması demek bireysel, ahlaki, etik bazı prosedürlerin ihlal edilmesi anlamı taşımaktadır (Knoll ve van Dick 2013). Çalışanın sessiz kalarak duygu ve düşüncelerini ifade edememesi, kendi potansiyelini gösterememesi iş tatmini anlamında doyumsuzluğa neden olmaktadır. Korku, stres, kendini koruma duygusu çalışanın olumsuz durumu kabullenmesine, yaratıcılığının ve verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır (Cortina ve Magley 2003, Perlow ve Williams 2003). Buna göre aşağıdaki hipotez öne sürülmektedir:

H1: Örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Her ne kadar iş tatminini terfi olanakları, ücret, işin kendisi, çalışma koşulları gibi birçok faktör etkilese de örgütsel sessizliğin de bu faktörlerden biri olacağı düşünülmektedir. Çalışanların yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü geliştirmek adına fikir ve düşüncelerini beyan etmemeleri, iş ile ilgili olumlu tutumunu da olumsuz etkileyecektir.

#### **2.2.4 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi**

Coton ve Turre (1986)' a göre personel değişim oranları, şirketlerin örgütsel performanslarını gösteren bir indikatif olarak kullanılabilir. Başarılı olarak tabir edilen şirketler çalışanlarına gerekli önemi verir ve personel değişim oranlarını efektif bir şekilde yönetebilmektedir. Bu efektif yönetim, şirketin finansal olarak büyümesini, verimini artırmasını ve piyasadaki tercih edilen bir çalışan uygun gördüğü pozisyonda

tutabilmesini sağlamaktadır. Personel değişim oranının yönetimi işgücünün spesifik karakteristiklerini ve çalışanların ayrılma niyetlerini, bunun altında yatan nedenleri iyi çözümlenmeden geçer. Bu bölümün amacı işten ayrılma niyeti kavramını ve önemini algılamak ve buna sebep olan etkenleri incelemektir.

İşten ayrılma niyeti olgusunu kavramak için akla dayalı davranış teorisini incelemek gerekmektedir. Akla dayalı davranış teorisi, kişinin karmaşık karar alma mekanizmasıdır (Ajzen ve Fishbein 1975). Bu teoriye göre niyet iki etkene bağlıdır: Tutum ve sübjektif normlar. Tutum kişinin duruma karşı kişisel algısına ve durumu nasıl karşılayacağına dayalıdır. Sübjektif norm ise kişinin sosyal baskılara karşı algısına ve davranışlarına dayanır (Ajzen ve Fishbein 1975). Kişi, bu iki etkenden biri veya ikisinin sonucunda duruma karşı niyetini ve tepkisini oluşturur. İş ortamında bu, çalışma ortamında yaşanan bir duruma karşı işten ayrılma/işe bağlılık niyetini oluşturmaktadır.

Mobley (1982)'e göre, işten ayrılma niyeti çalışanın bilinçli bir şekilde o anki işinden kendini geri çekmesi ve ayrılmayı düşünmesidir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ters orantılı, personel değişim oranı ile doğru orantılıdır.

Yıllardan beri süregelen araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin göstergeleri olarak iş tatminsizliği ve tükenmişlik sendromu olarak belirlenmiştir ve bu göstergelerde araştırmacılar genellikle iş tatmini kavramı üzerine yoğunlaşmışlardır. (Acker 2004; Penn ve diğ. 1988, Barber 1986). Barak, Nissly ve Levin (2001)'in yaptığı 25 çalışmada işten ayrılma niyetinin etkenleri arasında iş tatminsizliği ve tükenmişlik sendromunun yanında, yeni iş alternatifleri, düşük örgütsel bağlılık, stres ve sosyal desteğin yetersiz kalması da bulunmuştur. Tükenmişlik sendromu (*Burnout*), kişinin iş stresine bağlı olarak yaşadığı, duygusal tükenme, kişisel başarı eksikliği ve benlik yitimi gibi sonuçlara neden olan fiziksel ve duygusal bir sendrom durumudur. (Maslach ve Jackson 1981). Bu nedenle tükenmişlik sendromu yaşayan bir çalışan iş tatminsizliği yaşarken, işveren de iş görenin çalışma ortamı içerisindeki tutumu ve performansı nedeni ile tatminsizlik yaşamaktadır.

### **2.2.5 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler**

İşten ayrılma niyetini oluşturan etmenler şirketin yer aldığı pazardaki ve şirket içi ekonomik etmenlerden, çalışma ortamı ve çalışma ortamında yer alan çalışma arkadaşlarından veya çalışanın kişisel özellikleri ve yaşam standartlarından dolayı kaynaklanabilir.

#### **2.2.5.1 Genel ekonomik etmenler**

Çalışanda işten ayrılma niyeti davranışı oluşmasında genel ekonomik etkenler, şirketin içinde bulunduğu pazardaki makro-ekonomik kaynaklı ve şirket içi nedenler olarak ele alınmalıdır. Her geçen gün büyüyen ve pazarların birbirleri ile ilişkisi artan global iş dünyasında, ekonomik karmaşalar şirketler için büyük bir önem arz etmekte ve çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi doğrudan etkilemektedir (Hipple 2010). Bugünün işgücünde bireylerin aldığı kararlar, dünyanın bir başka ucundaki çalışanların hayatını etkileyebilmektedir. Bu ekonomik durumda, işverenler zorunlu olarak veya isteyerek toplu çalışan işe son verimi kararı almak durumunda kalabilir. Bu kararı aldırabilecek nedenler, iş gücü piyasası, ülkenin ekonomik ve refah seviyesi, makineleşmeden dolayı rakiplerin üretim maliyetlerinin azalması ve bunun sonucunda zorunlu makineleşme gibi nedenlerdir. Pazardaki genel ekonomik etkenler, çalışanların zorunlu olarak işten çıkarılması dışında, şirket içerisindeki ekonomik dağılımın da değişmesine neden olur ve bu, çalışanda şirket içi ekonomik etkenlerden dolayı işten ayrılma niyeti oluşmasına neden olabilir. Zorunlu ücret düşüşü, çalışanların iş tatminsizliği yaşamasına neden olabilir ve bazı durumlarda bu durum, işten ayrılma niyeti oluşmasına sebep olabilir. (Sightler & Adams 1999)

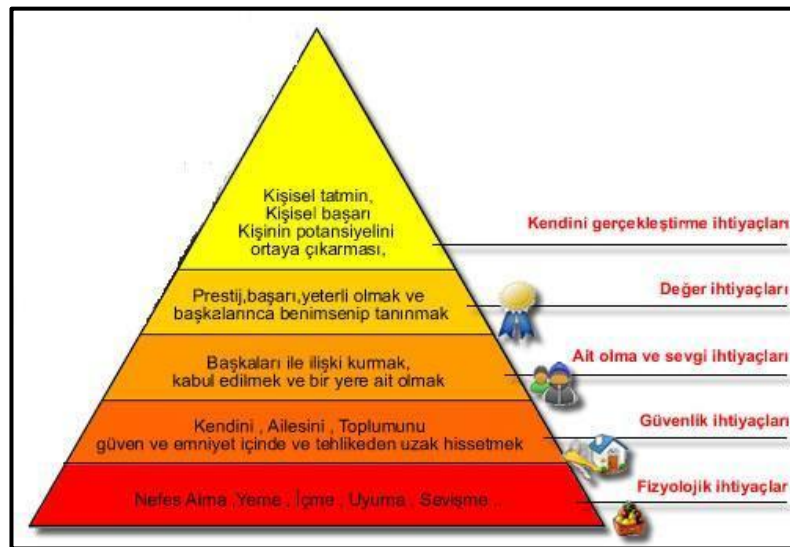
#### **2.2.5.2 İşletme içi etmenler**

Çalışanın çalışma ortamı içerisindeki çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi ve şirketin çalışanlara karşı yönetim stratejisi, kişide iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti oluşmasındaki başlıca sebeplerdir.



Maslow'un (1954) Şekilde 2.4'te gösterilen ihtiyaç hiyerarşisi, bireyin ihtiyaçlarını 5 farklı seviyede inceler ve bir seviye tamamlanmadan bir sonraki seviyeye geçilemeyeceğini belirtir. Kişinin iş hayatında da bu ihtiyaçlarının ne derece giderildiği ile kişinin şirkete bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu piramitte birinci seviye kişinin besin, su ve korunma gibi temel psikolojik ihtiyaçlarıdır. İkinci seviye kişinin güvenlik ihtiyacıdır. Kişi iş ve normal yaşantısında fiziki olarak, iş sahibi olma, sağlık, sahip olduğu maddi ve manevi varlıkların güvende olduğunu hisseder ise bu seviye tamamlanabilir. Üçüncü seviye sevilme ve ait olma ihtiyacıdır. Bu seviye doğrudan kişinin çalışma ortamındaki iş arkadaşları ile ilişkisine ve şirket yönetimine bağlıdır. Piramitteki dördüncü seviye itibar ve saygınlık ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, kişinin özsaygısını, kendine güvenini, elde ettiği başarıları, başkaları tarafından ve başkalarına karşı saygısını kapsar. Çalışma ortamında bu ihtiyaçlarını karşılayabilen bir çalışan, piramidin bu seviyesini de başarıyla tamamlamış olacaktır. Son olarak, beşinci seviye kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Kişi bu seviyede, ahlak, yaratıcılık, sorumluluk alma, sorun çözme, gerçekleri kabul etme ve kendiliğinden çözüm arama gibi ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Çalışma ortamında yönetimin çalışanlara vereceği özerklik, bu seviyedeki ihtiyaçların giderilmesini sağlayacak ve çalışmada iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi davranışların oluşmasını engelleyecektir.

#### Şekil 2.4: Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi



Kaynak: <http://egitim.erciyes.edu.tr/~arak/Motivasyon/butonlar/maslow- ihtiyaclar-hiyerarşisi.jpg>

### **2.2.5.3 Kişisel özellikler ve yaşam şartlarına ilişkin etmenler**

Blankertz ve Robinson'a (1997) göre çalışanların yaş, şirkette çalışma süresi, cinsiyet, eğitim ve işteki mevki seviyesi gibi birtakım demografik özellikleri işten ayrılma niyetinin belirlenmesinde önemli etkenlerdir. Yapılan araştırmalara göre, genç çalışanların çalışma arkadaşlarına göre işten ayrılmaya daha meyilli oldukları görülmektedir. Aynı şirket içerisinde uzun süredir çalışanların ise, şirkete verdikleri emek ve zamandan dolayı işten ayrılma niyetlerinin daha zor oluştuğu görülmüştür. Orta mevkilerde çalışanların ise, hem yeni başlayanlara, hem de uzun süredir şirkette çalışanlara kıyasla daha kolay işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu görülmüştür (Barak ve diğ. 2001).

Konu ırk, etnik köken, cinsiyet veya yaş, ne olursa olsun, çalışanın kendini azınlıkta hissetmesi, çalışanda işten ayrılma niyetinin oluşmasının daha kolay hale gelmesine sebep vermektedir. Bir azınlık durumu olmadığı sürece, cinsiyet ve evlilik konularının işten ayrılma niyetine sebep olduğu görünmemekle beraber, evli çalışanların iş hayatında daha stressiz oldukları görülmektedir. Çocuk ise, özellikle kadınlarda işten ayrılma niyeti oluşmasındaki başlıca etkenlerden gelmektedir (Barak ve diğ. 2001).

### **2.2.5.4 İşten ayrılma niyetinin önlenmesi**

Yapılan araştırmalara göre işten ayrılma niyeti oluşan bir çalışanın işi fiilen bırakma olasılığı oldukça yüksektir. Bu nedenle şirketlerin çalışanlarını koruma ve yüksek personel değişim oranına sahip olmamak adına, işten ayrılma niyetini oluşturan etmenleri iyi gözlemlemesi, bunlara mümkün olduğunca önceden çözümler üretmesi ve ürettiği çözümlere rağmen işten ayrılma niyeti davranışı habercilerini iyi takip etmesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin, iş tatminsizliği ile organik bağı nedeniyle, iş tatminsizliği yaratan etkenlerin ortadan kaldırılması, işten ayrılma niyetinin önlenmesine yardımcı olacaktır. Bu nedenle şirket yönetimi, çalışanlara verilen işin karakteristiklerini iyi belirlemeli, örgütsel adalete önem vererek ücret ve terfi olanakları gibi şartları çalışanın performansını doğru analiz ederek belirlemelidir. Bunların yanında, şirketin çalışma koşullarını iyileştirmesi ve çalışanlar arasında herhangi bir demografik özellikten dolayı azınlık olmayacak şekilde çalışanlarını belirlemesi,

çalışanlarda işten ayrılma niyetini engelleyen çözümler olacaktır. Şirket çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını doğru bir şekilde yönettiği ve etkenlerini belirleyip doğru çözüm adımları ile engellediği sürece, çalışanların işten ayrılma niyeti davranışı göstermesinde ciddi bir düşüş yaşanacaktır (Sanderson 2003, s. 92).

### **2.2.6 Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi**

Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerleri ile ilgili olumsuz durumlara karşı yapıcı fikir sunmalarını engelleyerek; örgüte bağlılıkta düşüş, işten ayrılma, iş tatminsizliği davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı, yatay ve üst düzlemde yer alan çalışma arkadaşları ve yöneticilere karşı da örgütsel sessizlikten meydana gelen aşağılanmış duygusu örgüt içi ilişkileri zedelemektedir.

Çalışanlar arasında gözle görülen çatışmalar veya topluluğa uyum sağlama zorunluluğu nedeniyle olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. İş görenin bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalması ve içine düştüğü çelişki durumu çalışanları rahatsız ederek, acizlik duygusu ile kendilerini örgüt içerisinde değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı 2008, s. 119). Bu durum da çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir.

Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin olumlu kılınması, açık iletişim, başarı fırsatı ve kariyer gelişimi yaratacak olanak sağlama çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayacaktır. Örgüte ait hissetme duygusu ise işten ayrılma niyetini azaltırken örgütsel bağlılığını da arttıracaktır.

Yetersiz terfi, beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, iletişimsizlik gibi olumsuz durumların açıkça ifade edilememesi durumunda kişiler arası çatışma ve iş gören devrinde artışın yaşanması kaçınılmazdır (Wanous ve diğ. 2000, Andersson ve Bateman 1997, Reichers ve diğ. 1997, Andersson 1996). Ayrıca işten ayrılmanın yüksek olduğu kurumlarda işe alım maliyetleri, çalışanlar arasında yaşanacak ilişki belirsizlikleri, yetenekli iş gücünü azaltmakla beraber sektörel rekabet avantajının azalması gibi olumsuz faktörlerde artacaktır (Bibby 2008, Scott ve diğ. 1999).

Çalışanın fikir beyan etmenin herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendisini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi

performansının etkilenmesine, ait olma hissinden ziyade ayrılma, farklı bir örgüte gitme istediğini de arttıracaktır. Buna göre araştırmanı ikinci hipotezi de aşağıdaki gibidir:

**H2:** Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Literatür çalışmasının ikinci bölümünde çalışma modeli içerisinde belirlediğimiz bağımlı değişkenler olarak iş tatmini davranışı ve işten ayrılma niyeti incelenmiş olup, literatürdeki teorik çerçeveye dayanarak örgütsel sessizlik ile ilişki ortaya konulması amaçlanmıştır.

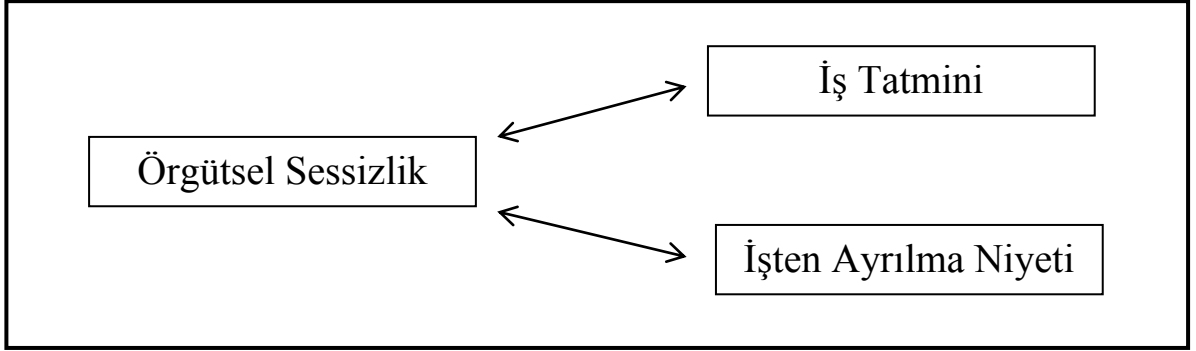
İş tatmini ele alınırken bu kavramın önemi, oluşturan etmenler ve örgütsel sessizlik ile ilişkisi ortaya koyulmuştur. Bu kavramı oluşturan etmenler işin kendisi, terfi olanakları, ücret, çalışma ortamı, yönetim ve çalışma arkadaşları olarak belirlenmiş olup, bu etkenlerin iş tatmininin oluşmasındaki etkileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ele alınırken bu kavramın önemi, oluşturan etmenler, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve örgütsel sessizlik ile ilişkisi ortaya koyulmuştur. Bu kavramı oluşturan etmenler genel ekonomik etmenler, işletme içi etmenler, kişisel özellikler ve yaşam şartlarına ilişkin etmenler olarak belirlenmiş olup, bu etmenlerin işten ayrılma niyeti oluşmasındaki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **2.3 ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu çalışmanın amacı iş tatmini ve işten ayrılma niyeti davranışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi kurulacak olan bir araştırma modeli üzerinden test etmektir. Bu amacı yerine getirmek için, yukarıda çizilen teorik çerçeveye dayanarak Şekil 2.5'te yer alan araştırma modeli sunulmaktadır.

**Şekil 2.5: Araştırma modeli**



### **3. VERİ VE YÖNTEM**

#### **3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu çalışmanın evreni, Türkiye’de inşaat sektöründe yer alan, uluslararası boyutta büyük ölçekli işler gerçekleştirmiş kurumlarda çalışan beyaz yakalı personeli kapsamaktadır. Bu nedenle bu kurumlarda çalışan iş kanunu çerçevesinde “mal ve hizmet yönetimi yapan, genellikle sahada, zihin gücüne oranla beden gücüne dayalı işlerde çalışan” olarak tanımlanan mavi yaka işçiler kapsam dışı bırakılmıştır.

Örneklemin kapsadığı kurumda, 435 beyaz yakalı iş gören olup, İstanbul merkez ofiste 185, yurtdışındaki şantiyelerde 250 personel yer almaktadır. Buna bağlı olarak, araştırmaya 250 beyaz yakalı çalışan dahil olmuştur.

#### **3.2 ARAŞTIRMA DİZAYNI**

Bu çalışma nicel bir çalışmadır. Araştırma dizaynı ise açıklayıcı ve ilişkiseldir.

#### **3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu anket uygulaması inşaat sektörü içerisinde yer alan bir şirkette, şirket yönetiminin izni ve çalışanların kişisel bilgi gizliliği göz önüne alınarak gönüllük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Araştırmacı, anket formlarını katılımcılara kendisi dağıtmış ve formlar doldurulduktan sonra geri toplamıştır. Verilerin toplanması 4 ay sürmüştür. Toplamda 400 anket formu dağıtılmış ve bunların 268 tanesi geri dönmüştür. 268 anket formundan 18 tanesi güvenilir doldurulmadığından geçersiz sayılmıştır. Anket cevaplandırma oranı yüzde 67 olup, elde edilen sağlıklı anket sonucunun dağıtılan anket sayısına oranı yüzde 62’dir.

### 3.4 ÖLÇÜM ARAÇLARI

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır ve üç bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş kısmında, araştırmanın amacı, katılımcıların vereceği cevapların gizliliğine ilişkin bir yönerge yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde, katılımcıları tanımak adına sorulan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş tecrübesi, şu anki kurumda iş tecrübesi ve unvanı olmak üzere 7 farklı demografik soru yöneltilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde iş tatmini ile ilgili 20 soru, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik ile ilgili 23 soru ve son bölümde işten ayrılma niyeti ile ilgili 5 soru yer almaktadır.

#### 3.4.1 İş Tatmini Ölçeği

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan iş tatmini Weiss, Dawis, England, Lofguist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçüm aracı 1985 yılında Oran (1989) tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Ölçekte 20 ifade yer almaktadır. 20 ifade içerisinde 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16 ve 20. ifadeler, işin özü ile ilgili unsurları ölçmekte olup, 5,6,12,13,14 ve 19. sorular çalışanların iş tatminini belirlerken maddi kaynaklı unsurları ölçmektedir.

Katılımcıların sunulan ifadeleri değerlendirebilmeleri için “Tamamen Memnunum”dan (6), “Kesinlikle memnun değilim (1)”e kadar uzanan 6’lı Likert ölçeği kullanılmıştır. (Bkz. EK 1: Şekil 1).

#### 3.4.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçüm aracı olarak, Çakıcı (2008) tarafından literatüre dayalı geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır. Bu ölçüm aracı çalışanın örgütsel sessizlik davranış nedenlerini 23 farklı soru ifadesi ile belirlemek üzere hazırlanmıştır. Ölçekteki 1,2,3,4,5,6 ve 7. sorular etik konular ve sorumluluklar ile ilgili unsurları; 8,9,10,11,12 ve 13. sorular yönetim ile ilgili unsurları; 14,15 ve 16. sorular çalışan performansı ile ilgili unsurları; 17,18,19 ve 20. sorular iyileştirme çabaları ile ilgili unsurları ve son

olarak 21,22 ve 23. sorular ise çalışma koşulları ve olanakları ile ilgili unsurları ölçmektedir.

Katılımcıların sunulan ifadeleri değerlendirebilmeleri için “Her zaman sessiz kalırım”dan (6), “Hiçbir zaman sessiz kalmam (1)”a kadar uzanan 6’lı Likert ölçeği kullanılmıştır (Bkz. EK 1: Şekil 1).

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

İşten ayrılma niyeti ölçüm aracı olarak, Polat (2010) tarafından kullanılmış olan 5 soruluk “Örgütte Kalma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. 5 ifadeden oluşan bu ölçeğin 1,2,3 ve 4. ifadeler ile çalışandan neden belirtmeksizin işten ayrılma niyetini derecelendirmesi istenirken, 5. soruda çalışanın spesifik bir nedene bağlı olarak işten ayrılma niyeti davranışının ne derece değiştiğini ölçmektedir.

Araştırmaya katılanların işten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılan ifadeleri değerlendirebilmeleri için “Tamamen katılıyorum” dan (6), “Kesinlikle katılmıyorum” a (1) kadar uzanan bir ölçek kullanılmıştır. (Bkz. Ek 1: Şekil 1).



## 4. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmanın hipotezlerini test etmek amacı ile SPSS paket 20 programı kullanılarak yapılan istatistikî analizler yer almaktadır.

### 4.1 TAMAMLAYICI ANALİZLER

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerini görmek amacı ile tamamlayıcı analizler yapılmıştır ve bu analizlerin sonucunda çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mezuniyet durumu, toplam çalışma süresi, mevcut işindeki çalışma süresi ve unvanı olmak üzere demografik özellikleri açıklanmıştır.

**Tablo 4.1: Çalışanların cinsiyeti**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>Kadın</b>	90	36.0	36.0	36.0
<b>Erkek</b>	160	64.0	64.0	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Tablo 4.1 örneklem kapsamındaki iş görenlerin cinsiyete göre dağılımını vermektedir. Buna göre, çalışmaya katılan iş görenlerin 90'ının (yüzde 36) kadın, 160'ının erkek (yüzde 64) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımlarına yönelik yapılan tanımlayıcı analiz sonucu aşağıda Tablo 4.2'de sunulmaktadır.

**Tablo 4.2: Çalışanların yaşı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>19-30 yaş arası</b>	107	42.8	42.8	42.8
<b>31-40 yaş arası</b>	91	36.4	36.4	79.2
<b>41-50 yaş arası</b>	37	14.8	14.8	94.0
<b>50 yaş ve üzeri</b>	15	6.0	6.0	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Tablo 4.2’de yer alan sonuçlara göre, ankete cevap veren çalışanlardan; 19-30 yaş arası 107 (yüzde 42.8) kişi, 31-40 yaş arası 91 (yüzde 36.4) kişi, 41-50 yaş arası 37 (yüzde 14.8) kişi ve 50 yaş üzeri 15 (yüzde 6.0) kişi olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3: Çalışanların medeni durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>Evli</b>	120	48.0	48.0	48.0
<b>Bekar</b>	130	52.0	52.0	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Tablo 4.3’te de sunulduğu üzere örneklem kapsamındaki iş görenlerin medeni durumlarına bakıldığında ise 120’si (yüzde 48) evli, 130’unun bekar (yüzde 52) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.4: Çalışanların mezuniyet durumu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>İlköğretim</b>	-	-	-	-
<b>Lise</b>	20	8.0	8.0	8.0
<b>Önlisans</b>	26	10.4	10.4	18.4
<b>Üniversite</b>	149	59.6	59.6	78.0
<b>Yükseklisans/ Doktora</b>	55	22.0	22.0	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Tablo 4.4 örneklem kapsamındaki iş görenlerin mezuniyet durumlarına bakıldığında, ankete katılanlardan hiçbirinin ilköğretim mezunu olmadığı görülmüştür. Buna ek olarak, katılımcıların 20'si (yüzde 8) lise, 26'sı (yüzde 10.4) ön lisans, 149'u (yüzde 59.6) lisans, 55'i (yüzde 22) yüksek lisans ve doktora derecesinde mezun olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.5: Çalışanların toplam çalışma süresi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>0-5 yıl arası</b>	65	26	26	26
<b>6-10 yıl arası</b>	70	28	28	54
<b>11-15 yıl arası</b>	42	16.8	16.8	70.8
<b>16-20 yıl arası</b>	34	13.6	13.6	84.4
<b>21-25 yıl arası</b>	14	5.6	5.6	90.0
<b>26-30 yıl arası</b>	12	4.8	4.8	94.8

<b>30 yıl ve üzeri</b>	13	5.2	5.2	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Tablo 4.5 ankete katılanların toplam çalışma süreleri ile ilgili dağılımı vermektedir. Buna göre; 0-5 yıl arası iş tecrübesine sahip 65 (yüzde 26), 6-10 yıl arası tecrübeye sahip 70 (yüzde 28), 11-15 yıl arası iş tecrübesine sahip 42 (yüzde 16.8), 16-20 yıl arası iş tecrübesine sahip 34 (yüzde 13.6), 21-25 yıl arası tecrübeye sahip 14 (yüzde 5.6), 26-30 yıl arası tecrübesi bulunan 12 (yüzde 4.8) ve 30 yıl ve üzeri tecrübeye sahip 13 (yüzde 5.2) çalışan bulunmaktadır.

**Tablo 4.6: Çalışanların mevcut işindeki çalışma süresi**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>0-5 yıl arası</b>	192	76.8	76.8	76.8
<b>6-10 yıl arası</b>	31	12.4	12.4	89.2
<b>11-15 yıl arası</b>	14	5.6	5.6	94.8
<b>16-20 yıl arası</b>	9	3.6	3.6	98.4
<b>21-25 yıl arası</b>	2	0.8	0.8	99.2
<b>26-30 yıl arası</b>	1	0.4	0.4	99.6
<b>30 yıl ve üzeri</b>	1	0.4	0.4	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Çalışanların hali hazırdaki işlerinde kaç yıldır çalıştıklarına bakıldığında ise 192 kişinin 0-5 yıl arası (yüzde 76.8), 31 kişinin 6-10 yıl arası (yüzde 12.4), 14 kişinin 11-15 yıl arası (yüzde 5.6), 9 kişinin 16-20 yıl arası (yüzde 3.6), 2 kişinin 21-25 yıl arası (yüzde 0.8), 1 kişinin 26-30 yıl arası (yüzde 0.4) ve yine 1 kişinin 30 yıl ve üzeri (yüzde 0.4)

süredir çalıştığı bulgulanmaktadır. Bu sonuçlara göre, katılımcıların büyük çoğunluğu 0-5 yıl arasında kıdeme sahiptir.

**Tablo 4.7: Çalışanların unvanı**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Geçerli Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
<b>Üst Düzey Yönetici</b>	23	9.2	9.2	9.2
<b>Orta Düzey Yönetici</b>	91	36.4	36.4	45.6
<b>Uzman</b>	87	34.8	34.8	80.4
<b>Uzman Yardımcısı</b>	49	39.6	39.6	100
<b>Toplam</b>	250	100	100	

Tablo 4.7 ankete katılanların çalıştıkları şirkette görev yaptıkları pozisyonlara göre dağılımını vermektedir. Bu dağılıma bakıldığında ise 23'ü (yüzde 9.2) üst düzey, 91'i (yüzde 36.4) orta düzey yönetici, 87'si (yüzde 34.8) uzman, 49'unun (yüzde 39.6) ise uzman yardımcısı olarak çalıştıkları görülmektedir.

## **4.2 ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ**

Güvenilirlik analizi, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin görülmesi amacı ile yapılmaktadır. Analizi yapılan ölçeğin güvenilirlik derecesinin belirlenebilmesi için, ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa değerinin katsayısının 0.70'den büyük olması gerekmektedir. (Eymen 2007)

Çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakıldığında Cronbach Alfa değeri iş tatmini için  $\alpha = 0.86$ ; örgütsel sessizlik için  $\alpha = 0.93$  ve işten ayrılma

niyeti için ise  $\alpha = 0.63$  bulunmuştur. Ancak 5 numaralı “Bana kötü davranan kişiler işten ayrılırsa, ben işimde kalmayı düşünebilirim.” ifadesinin güvenilirlik değerini düşürdüğü görülerek analizlerden çıkarılmıştır ve işten ayrılma niyeti için yeniden hesaplanan alfa değeri  $\alpha = 0.84$  olarak bulunmuştur.

### 4.3 FAKTÖR ANALİZİ

Çalışmanın değişkenlerini daha özet bir şekilde sunabilmek ve ifadelerin hangi boyutlar altında toplandığını keşfedebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni “İş Tatmini” ve bağımsız değişkeni “Örgütsel Sessizlik” ölçekleri faktör analizine tabi tutulmuş, bir diğer bağımlı değişken olan “İşten Ayrılma Niyeti” için faktör analizi uygulanmamıştır. Bu değişkenin ortalaması alınarak analizlere dahil edilmiştir.

#### 4.3.1 İş Tatmini Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi

Anketin birinci bölümündeki ifadeler ile ölçülmesi amaçlanan ve bağımlı bir değişken olarak ele alınan iş tatminini ölçen ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve 8. ve 16. ifadeler çapraz faktör yükü, 7. ve 1. ifadeler ise düşük faktör yükü dolayısı ile analizden çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda geriye kalan 16 ifadenin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktör toplam varyansın yüzde 58.20’sini açıklamaktadır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 4.8’de sunulmaktadır.

**Tablo 4.8: İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları**

<b>Faktör 1: Çalışma Şartları ve Başarı</b> <b>Varyans değeri: 24.899, Cronbach Alfa: 0.84</b>	<b>Faktör</b> <b>Katkısı</b>
17. Çalışma şartları açısından	<b>0.823</b>
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	<b>0.714</b>
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	<b>0.687</b>

13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	<b>0.682</b>
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	<b>0.606</b>
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	<b>0.573</b>
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	<b>0.568</b>
<b>Faktör 2: İşin sağladığı avantajlar</b> <b>Varyans değeri: 20.787, Cronbach Alfa: 0.66</b>	<b>Faktör Katkısı</b>
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	<b>0.732</b>
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	<b>0.728</b>
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından	<b>0.606</b>
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	<b>0.593</b>
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	<b>0.568</b>
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	<b>0.511</b>
<b>Faktör 3: Özerklik</b> <b>Varyans değeri: 12.516, Cronbach Alfa: 0.63</b>	<b>Faktör Katkısı</b>
2. Tek başına çalışma olanağımın olması bakımından	<b>0.623</b>
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	<b>0.500</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: 0.908</b>	<b>df: 120</b>
<b>Bartlett Anlamlılık Değeri: 0.000</b>	<b>Chi-kare Değeri: 1869.017</b>

Faktör analizi sonucunda bulunan her bir iş tatmini faktörü güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Faktör 1 (Çalışma şartları ve başarı) için  $\alpha = 0.84$ , Faktör 2 (işin sağladığı avantajlar) için  $\alpha = 0.66$ , Faktör 3 (özerklik) için  $\alpha = 0.31$  olarak bulgulanmıştır. Faktör 3'ün güvenilirlik analizi kabul edilebilir değerlerin altında çıktığından, Faktör 3'ün

içerisindeki 5 numaralı “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından” ifadesi analizden çıkarılmış olup, nihai değer  $\alpha = 0.63$ 'e yükselmiştir.

#### 4.3.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği için Keşifsel Faktör Analizi

Anketin ikinci bölümündeki ifadeler ile ölçülmesi amaçlanan ve bağımsız değişken olarak ele alınan “Örgütsel Sessizlik”in faktör analizi keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda örgütsel sessizliği ölçen 23 ifadenin dört boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu dört faktör toplam varyansın yüzde 64.06’sını açıkladığı bulgulanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar ve faktörlerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4.9’da sunulmaktadır.

**Tablo 4.9: Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları**

<b>Faktör 1: Yönetim ile İlgili Konular ve Çalışanların Performansı</b> <b>Varyans değeri: 18.320 Cronbach Alfa: 0.895</b>	<b>Faktör Katkısı</b>
9. Yöneticilerinizin düşük performans göstermesi	<b>0.803</b>
8. Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)	<b>0.771</b>
15. Koordineli çalıştığınız birim/bölümde çalışanların düşük performansı	<b>0.741</b>
16. Koordineli çalıştığınız birim/bölümde çalışanların yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)	<b>0.706</b>
14. Aynı birim/ bölümde beraber çalıştığınız arkadaşlarınızın yetersizliği	<b>0.701</b>
10. Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları	<b>0.621</b>
<b>Faktör 2: Etik Konular ve Sorumluluklar</b> <b>Varyans değeri: 17.544, Cronbach Alfa: 0.856</b>	<b>Faktör Katkısı</b>
2. Etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi)	<b>0.739</b>
6. İş yerinizdeki israf ve kayıplar	<b>0.722</b>
5. İşten kaytarmalar ve tembellikler	<b>0.683</b>
4. Çevreye karşı sorumluluklar (çevre, topluma ve müşterilere karşı yanlış uygulamalar)	<b>0.674</b>



7. Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması	<b>0.666</b>
1. Kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yüklemesi, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi)	<b>0.557</b>
3. İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar	<b>0.536</b>
<b>Faktör 3: İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları</b> <b>Varyans değeri: 17.394, Cronbach Alfa: 0.867</b>	<b>Faktör Katkısı</b>
18. İşinizle ilgili iyileştirmeye yönelik öneriler	<b>0.827</b>
17. Çalıştığınız birimi/bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler	<b>0.749</b>
21. Alt ve üst yapı sorunları	<b>0.673</b>
23. Kişisel gelişiminin önündeki engeller	<b>0.628</b>
20. Çalıştığınız birim/bölümün performans düşüklüğü	<b>0.584</b>
19. İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar	<b>0.583</b>
<b>Faktör 4: Çalışma Koşulları ve Olanaklar</b> <b>Varyans değeri: 10.804, Cronbach Alfa: 0.790</b>	<b>Faktör Katkısı</b>
12. Amaca hizmet etmeyen kurallar	<b>0.775</b>
11. Adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb.)	<b>0.755</b>
13. Hemfikir olmadığınız iş yeri politikaları veya kararları	<b>0.593</b>
22. Araç-Gereç ve donanımların yetersizliği	<b>0.563</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: 0.902</b>	<b>df: 231</b>
<b>Bartlett Anlamlılık Değeri: 0.000</b>	<b>Chi-kare Değeri: 3478.451</b>

Faktör analizi sonucunda bulunan her bir örgütsel sessizlik faktörü güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Faktör 1 (Yönetim ile İlgili Konular ve Çalışanların Performansı) için  $\alpha = 0,895$ , Faktör 2 (Etik Konular ve Sorumluluklar) için  $\alpha = 0,856$ , Faktör 3 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) için  $\alpha = 0,867$  ve Faktör 4 (Çalışma Koşulları ve Olanaklar) için  $\alpha = 0.790$  olarak bulgulanmıştır.

#### 4.4 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ

İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.10'daki korelasyon matrisinde verilmektedir.

İş Tatmini Faktörü 1 (Çalışma Şartları ve Başarı) ile Örgütsel Sessizlik Faktörü 3 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) arasında negatif ve zayıf bir ilişki ( $\beta = -.165$ ) ve İş Tatmini Faktörü 2 (İşin Sağladığı Avantajlar) ile Örgütsel Sessizlik Faktörü 3 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) arasında negatif ve zayıf bir ilişki ( $\beta = -.196$ ) bulunmuştur. Buna göre araştırmanın birinci hipotezi olan “Örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır” kısmen doğrulanmıştır.

Buna ek olarak, sadece örgütsel sessizlik faktör 3 ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve zayıf bir ilişki elde edilmiştir ( $\beta = .151$ ). Buna göre; araştırmanın ikinci hipotezi “örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır” kısmen doğrulanmıştır.

**Tablo 4.10: Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kolerasyon analizi sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Çalışma Şartları ve Başarı (TATFAK1)	1	.671**	.494**	-.076	-.100	-.165**	-.048	-.504**
İşin Sağladığı Avantajlar (TATFAK2)		1	.490**	-.091	-.107	-.196**	-.053	-.322**
Özerklik (TATFAK3)			1	.032	-.004	-.049	-.006	-.224**
Yönetimle İlgili Konular ve Çalışanların Performansı (SESF AK1)				1	.582**	.543**	.585**	.056
Etik Konular ve Sorumluluklar (SESF AK2)					1	.626**	.559**	.120
İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları (SESF AK3)						1	.555**	.151*
Çalışma Koşulları ve Olanaklar (SESF AK4)							1	.099
ISTENAYR								1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

#### 4.5 REGRESYON ANALİZİ

Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki açıklayıcılığını test edebilmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik faktörlerinden sadece Faktör 3'ün (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları), iş tatmini faktörlerinden işin sağladığı avantajlar (Faktör 2) üzerinde açıklayıcılığın rastlanmıştır. Diğer iş tatmini faktörleri üzerinde hiçbir açıklayıcılığı bulunamamıştır. Bu açıklayıcılık negatif ve zayıftır. Dolayısı ile kolerasyon analizinde elde edilen bulgu aynı şekilde regresyon analizinde de ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4.11: Regresyon analizi sonuçları**

<b>Bağımlı Değişken: İş Tatmini Faktör 2 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları)</b>						
<b>Bağımsız Değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>
SESF1: Yönetimle İlgili Konular ve Çalışanların Performansı	<b>-0.012</b>	<b>-0.140</b>	<b>0.889</b>	<b>0.207</b>	<b>0.043</b>	<b>2.747</b>
SESF2: Etik Konular ve Sorumluluklar	<b>-0.000</b>	<b>-0.005</b>	<b>0.996</b>	<b>0.207</b>	<b>0.043</b>	<b>2.747</b>
SESF3: İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları	<b>-0.237</b>	<b>-2.755</b>	<b>0.006</b>	<b>0.207</b>	<b>0.043</b>	<b>2.747</b>
SESF4: Çalışma Koşulları ve Olanaklar	<b>-0.85</b>	<b>1.011</b>	<b>0.313</b>	<b>0.207</b>	<b>0.043</b>	<b>2.747</b>

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik faktörlerinin hiçbirinin işten ayrılma niyeti üzerinde bir açıklayıcılığı bulunamamıştır. Kolerasyon analizinde örgütsel sessizlik Faktör 3 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki zayıf ilişki regresyon analizinde ortaya çıkmamıştır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki farklı sektörlerde yapılan araştırmalarda yer almaktadır ancak inşaat sektörü üzerine yapılan literatür araştırmasında, iş tatmini faktörleri ile ilgili araştırmalar bulunabilmesine rağmen, bu faktörlerin örgütsel sessizlik ile ilişkisini ortaya koyan bir çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle, inşaat sektöründe örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, Türkiye’de inşaat sektöründe yer alan bir kurumda yapılan anket çalışmasının sonuçları analiz edilerek ortaya konulması amaçlanmıştır. Ortaya çıkan veriler, geçmişte inşaat sektöründeki çalışanların iş tatminleri hakkında yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ancak farklı sektörlerde yapılan benzer araştırmalarda ise sonuçlar arasında farklılıklar göze çarpmaktadır. Tartışma bölümünde öncelikle bu çalışmanın kendi içerisinde ortaya konan sonuçları incelenecek ve bu sonuçlar inşaat sektöründe yer alan çalışanların iş tatmini etkenleri üzerine yapılan araştırmalara dayandırılacaktır. Ardından elde edilen sonuçlar diğer sektörlerdeki örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasındaki ilişki ile karşılaştırılarak, ortak yönlerin ve farklılıkların nedenleri sektörün dinamikleri ile açıklanacaktır.

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik değişkenleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri incelendiğinde İş Tatmin Faktörü 1’in (Çalışma Şartları ve Başarı) sadece Örgütsel Sessizlik Faktörü 3 (İşyeri ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) ile negatif ve zayıf bir ilişkisi (-0.165) çıkmıştır. İş yerini ve çalışılan birimi iyileştirmeye yönelik fikirlerin sunulmaması, performansı etkileyen alt ve üst yapı sorunlarının dile getirilmemesi, çalışanın verimliliğini ve uyumluluğunu etkileyen çalışma arkadaşının performans düşüklüğü kişisel gelişimi engellemekte ve çalışanın çalışma şartları ve başarı açısından iş tatminini azalmaktadır. Bu etkenlerden dolayı örgütsel sessizlik davranışının artması, özellikle çalışanın çalışma şartları, çalışma arkadaşları arasındaki uyum, ücretlendirmedeki adil davranılma fikri, terfi olanaklarına karşı inancı ve yapılan iş sonucunda başarı hissini oluşması ve ilgili yöneticinin karar verme süreçlerindeki yetkinliği açısından iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır.

Çalışanın “İş Yerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları” konusunda sessiz kalma davranışı ve “Çalışma Şartları ve Başarı” açısından iş tatmini arasındaki negatif ilişki

şantiye çalışma ortamının dinamikleri ile açıklanabilir. Bu ilişkinin en önemli nedenlerinden biri işverenin şantiyede yer alan çalışanlarına belirli süreli iş sözleşmesi yapması, çalışanın iş sonunda ayrılacağını bilmesinden dolayı işyerini ve çalışılan birimi iyileştirmeye yönelik fikirlerini sunmamasına ve sessiz kalmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanın çalışma şartları açısından iş tatminini azaltmaktadır.

Coğrafi ve çalışma koşullarının zor olduğu şantiyelerde işveren, çalışan devir oranını düşük tutabilmek ve proje sonuna kadar aynı ekip ile devam edebilmek için, ücret politikası çerçevesinde çalışana yüksek ücret ödemeyi tercih eder. Bu nedenden dolayı, yüksek ücret alacağını bilen çalışan özellikle maddi kazanç sağlayabilmek için yurtdışı şantiyelerini tercih etmektedir. Yüksek ücret almayı devam ettirmek isteyen çalışan, şantiye ortamındaki performansını etkileyen alt ve üst yapı sorunlarını göz ardı ederek iyileştirici faaliyetlerde bulunmamakta ve sessiz kalmaktadır. Bu durum çalışanın çalışma şartları açısından iş tatminini azaltabilmektedir.

Özellikle şantiyede karşılaşılan bir sorun karşısında oluşabilecek sonuçların can ve mal güvenliğini ciddi oranda tehlikeye sokabilecek boyutta olması, hiyerarşinin çok keskin olması ve kişinin karar verme aşamasında tek başına hareket edememesi, çalışanın kişisel gelişiminde ve işyerinde aksamaların olduğu durumlarda sessiz kalmasına neden olmaktadır. Hiyerarşik yapılanma sebebiyle, yöneticinin kararını uygulamak durumunda kalan çalışan, belirli durumlarda ilgili yöneticinin yetersizliği konusunda sessiz kalma davranışı gösterir. Bu nedenle, ilgili yöneticinin yetkinliği açısından iş tatmininde azalma görülebilmektedir.

Kamp ortamının bulunduğu şantiyelerde, çalışanların iş saatleri dışında boş vakitlerini de beraber geçirmeleri, aralarındaki ilişkinin çalışma arkadaşı ilişkisinden daha ileri boyuta taşınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışma arkadaşının iş ortamındaki performans düşüklüğü, kamp ortamındaki arkadaş ilişkisini zedeleme korkusuna neden olmakta ve sessiz kalma davranışını artırmaktadır. Sessiz kalma davranışı arttıkça, işverenin performans değerlendirme sistemini doğru uygulayamamasına ve aynı seviyede farklı performans gösteren çalışanlara adil bir şekilde ücret ve terfi olanaklarının oluşturulmamasına neden olur. Bu durum, çalışanın ücretlendirme ve terfi olanakları konusunda iş tatmini azaltmaktadır.

Araştırmada İş Tatmin Faktörü 2'nin (İşin sağladığı avantajlar) sadece Örgütsel Sessizlik Faktörü 3 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) ile negatif ve

zayıf bir ilişkisi (-0.196) çıkmıştır. Örgütte işyerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları konusunda sessizlik arttıkça, örgüt içindeki diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleme, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması, iş ile ilgili kararlarının uygulamaya konması ve serbestliğinin verilmesi, başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatının verilmesi konularında çalışanların iş tatminlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel gelişimi etkileyen engeller ve iş yerindeki aksamaların olduğu durumlarda sessiz kalan çalışan, şantiyedeki keskin hiyerarşik yapıdan dolayı örgüt içindeki diğer çalışanlara ne yapacaklarını söyleme ve kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması konusunda iş tatminsizliği yaşamaktadır.

Örgütsel Sessizlik Faktörü 3 (İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları) ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel Sessizlik Faktörü 3 içinde yer alan ifadelere baktığımızda çalışanın iş ile ilgili ve bölüm ile ilgili iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunamadığı zaman işten ayrılma niyeti durumu ortaya çıkmaktadır. İş görenin kişisel gelişimini arttırmaya yönelik fikirlerini dile getirmemesi işten ayrılma niyetini arttıracaktır. Bu durumda çalışanların örgütlerine olan bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

Bu çalışma sonunda örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik olarak elde edilen sonuçlar, geçmişte inşaat sektöründe çalışanların iş tatminleri üzerinde yapılan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İnşaat sektörü odaklı yapılan yazın araştırmasında, Gana ve Güney Avustralya'da yer alan çalışanların iş tatmini faktörleri üzerine yapılan korelasyon analizleri incelenmiş ve benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Oduro-Owusu'nun (2010), Gana'da farklı bölgelerde yer alan 35 farklı şantiye çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği geniş kapsamlı araştırmada elde edilen sonuçlar, bu çalışmada iş tatmini üzerine yapılan faktör analizi sonuçları ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu durum, iş tatmini ölçeği analiz sonuçlarının sadece bu örnekte kısıtlı olmayıp, inşaat sektörü için ele alınabileceğine dair bir göstergedir. Benzer şekilde, Hosseini ve diğ. (2014)'nin Güney Avustralya'da yaptığı bir araştırmada, bu bölgede yer alan inşaat şirketlerindeki farklı pozisyonlara sahip çalışanlar üzerinde yapılan anketin sonuçlarına göre aşağıdaki korelasyon tablosu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 5.1: Avustralya’da gerçekleştirilen araştırma sonucu üzerine korelasyon analizi**

	Personal Development	Personal Health	Relationship with Workmates	Relationship with Supervisor	Satisfaction with Occupation	Quality of Life
Personal Development	1					
Personal Health	.595**	1				
Relationship with Workmates	.356**	.266*	1			
Relationship with Supervisor	.354**	.179	.644**	1		
Satisfaction with Occupation	.527**	.344**	.491**	.420**	1	
Quality of Life	.369**	.416**	.202	.175	.580**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bu araştırma sonuçları incelendiğinde, “Kişisel Gelişim” faktörünün diğer tüm iş tatmini faktörleri ile ilişkisi olan tek faktör olduğu görülmüştür. Bu durum, bu çalışmada ortaya koyulan iş tatmini faktörlerinden “Çalışma Şartları ve Başarı” ve “İşin Sağladığı Avantajlar” ın, örgütsel sessizlik faktörlerinden sadece “İşyerini ve Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları” ile arasında negatif ilişki bulunmasını desteklemektedir. Bu veriler, inşaat sektöründe “Kişisel Gelişimi İyileştirme Çabaları” konusunda sessiz kalan çalışanların, “Çalışma Şartları ve Başarı” ve “İşin Sağladığı Avantajlar” konularında düşük oranda iş tatmini yaşadıkları sonucunu desteklemektedir.

Aktaş ve Şimşek (2015) yaptıkları çalışmada sessiz kalan çalışanların iş doyumunun sesli gruptan düşük olduğunu tespit etmiştir. Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2010) öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada ise, eğitimsel ve yönetsel kararlara katılım boyutları ile iş doyumunu arasında orta seviyede ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Alan yazında karara katılım, çalışanların fikirlerini beyan etmesi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki kavram arasında genellikle güçlü ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Thekedam, 2010; Muindi, 2011). Bu sonuçlar, çalışanların sessiz kaldıkça zaman içerisinde kendilerini örgüte katkı sağlayamayan ve yararsız olarak görebileceğini, iş doyumunun düşebileceği, işgücü devir oranlarının artabileceği gibi pek çok bireysel sonucun da ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır (Milliken & Morrison, 2003).

Çalışmanın yapıldığı sektör öncelikli olarak çalışanların sessizlik ve tatmin davranışlarında da farklılıklar yaratmaktadır. Şantiyedeki hiyerarşik düzenden dolayı, çalışanların kendi mesleklerini sahada özerk kararlar alarak uygulayamaması ve yeni fikirler geliştirilerek çalışma alanında uygulama fırsatının olmaması sessiz kalma davranışında ve bunun sonucunda iş tatmini durumunda değişik sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır. Araştırma sonucunda çıkan örgütsel sessizlik ve iş tatmini ile ilgili ilişkide, sonuçlara bakıldığında çalışanın bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler konusunda sessiz kaldığı ve çalışma ortamı ve başarı hissini oluşması konularında tatmin olmadığı belirlenmiştir.

İnşaat sektöründe projenin zamanında teslim edilmesinin çalışan devir oranı ile ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan devir oranını etkileyen en önemli etkenlerden çalışma şartlarındaki ve sahadaki alt ve üst yapı sorunlarının en aza indirilmesi ile olmaktadır. Ancak projenin geçici olmasından dolayı, işveren çalışma koşullarını iyileştirmekten ziyade çalışanların ücretlerini yüksek tutarak, alternatif projelere yönelmesini engellemeyi amaçlar. İşverenin sağladığı yüksek ücretten dolayı, kişi olası alt ve üst yapı sorunlarını işyerine ulaşmadan göze almakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir.

İnşaat sektörü dışında yapılan araştırmalara göre, çalışan kendi yeteneklerini kullanarak başarı hissini oluşması ve yaptığı işin başkaları tarafından takdir edildiğini görmek için iş yerini ve çalışılan birimi geliştirmeye yönelik çaba sarf eder. Ancak inşaat sektöründe çoğunlukla işveren tarafından uygulanan belirli süreli iş sözleşmeleri, çalışanda işe olan aidiyet ve sahiplenme duygusunu azaltmakla birlikte çalışanın iş tatminsizliği yaşamasına neden olmaktadır.

## **5.1 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın sınırlılıklarından biri araştırma örneklemin tek bir şirket üzerinde yapılması, zaman sıkıntısının olması ve araştırma sonuçlarına göre genelleme özelliğinin olmayacağı yargısına varılabilmesidir. Araştırmanın farklı sektörlerde yapılması durumunda farklı bulguların elde edilmesinin söz konusu olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın tamamının anket yöntemine göre yapılması ve katılımcıların anket sorularını cevaplarken doğru cevap verdiği kabul edilmesi anketin diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışma konusunun özelliği ve



anketi yapan ilgilinin pozisyonu sebebiyle çalışanların sessiz kalma eğilimlerini tam olarak yansıtmak istememeleri araştırma için önemli bir sınırlılık oluşturabilmektedir. Son olarak bu çalışmada, inşaat sektöründe şantiye ve merkez ofis olarak nitelendirilen çalışanların aynı ankete tabi tutulması buldukları coğrafya ve çalışma koşulları nedeniyle sonuçların kıyaslanmasında güçlükler neden olabilmektedir. Sektör sebebiyle sözleşmeli olarak belirli bir süre çalışmak durumunda olan çalışanlar da ankete dahil edildiğinden işten ayrılma niyetinin negatif göstermesi ileride benzer çalışmalar için dikkate alınması gereken sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

## 5.2 GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

İnşaat sektörü farklı dinamikleri olan ve iş yaşamında bazı olumsuz durumları bünyesinde bulunduran bir yapıya sahiptir. Bundan sonraki araştırmalarda farklı ölçüm araçları kullanılarak örgütsel sessizliğin iş tatmini ve ayrılma niyeti üzerine etkisi araştırılabilir.

Örgütsel sessizlik nedenleri ve sonuçları nicel ölçüm araçları kullanılarak yapılmış ancak nitel araştırmalar ile de araştırma içeriği zenginleştirilerek alan yazının içeriği güçlendirilebilir.

Alan yazında nispeten yeni yeni araştırılmaya başlanan örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili daha fazla araştırma yapılarak kavramın öncülleri ve sonuçları ortaya konulmalıdır. Özellikle liderlik, şirket kültürü, kişilik özellikleri gibi değişkenlerin dahil edildiği modellerde örgütsel sessizliğin dinamikleri ortaya konulmalıdır. Her ne kadar şirket yapısı ve kültürü ve işin sahip olduğu özellikler örgütsel sessizliği etkilese de çalışanın sahip olduğu özelliklerin de etkili olacağı düşünülmektedir. Özellikle içe dönüklük ve iletişim becerisi gibi bireysel faktörlerin incelenmesinin ilgili yazını kuvvetlendirecektir.

Gelecek araştırmalarda örgütsel sessizlik değişkeni açısından sektörler arası karşılaştırmalar yapılmasının yazına ve konuyla ilgilenen araştırmacılara katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Örneklem boyutu artırılarak örneklem kapsamına farklı sektörlerde dahil edilmesi faydalı olabilir.

### 5.3 UYGULAYICILARA YÖNELİK ÖNERİLER

Çalışanlar örgütteki kültürden, örgüt içi yönetim tarzından ve uygulamalardan oldukça etkilenmekte ve yeni katılan çalışana da bu etkiyi hemen yansıtmaktadır. Çalışanların kendi gelişimlerini ve yaratıcılıklarını destekleyici şirket uygulamaları ve yönetim tarzı, çalışanların şirkete katma değer sağlayabilecek düşüncelerini kendilerine saklama eğilimini azaltacaktır. Örgütsel sessizliğin olumsuz etkileri göz önüne alınarak insan kaynakları birimlerinin önleyici uygulamalar almaları gerekmektedir. Çalışanların örgüt içi geliştirici fikirler sunmaları için ödüllendirici uygulamalar geliştirilerek, iletişim kanallarının açık, şeffaf yapı içerisinde fikir ve görüşlerine saygı duyulduğu imajı yaratılarak örgütsel sessizlik davranışından uzaklaşmaları sağlanmalıdır. İş görenlerin hangi durumlarda örgütte sessiz kaldıkları araştırılarak ve sessizlik davranışının temelinde yatan etkenler bulunarak sorunlar ortaya çıkmadan düzenleyici ve önleyici faaliyetler yapılmalıdır.

Yöneticilere çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak ve tüm fikirlerin rahatlıkla tartışılabildiği alan yaratmak için görevler düşmektedir. Otokratik yönetim modelinden ziyade yöneticilerin, ekibini yönlendiren, dinleyen, gelişimine katkı sağlayan, çalışma özgürlüğü sağlayan en önemlisi geri bildirim önemi bilen yönetim tarzının benimsendiği ortam oluşturulmalıdır. Çalışanlarla yakın ilişkilerin kurulması, dönüştürücü, adanmış liderlik tarzlarının kabul gördüğü yönetimin oluşturulması için çalışmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Araz, A., 2005. *Kişilerarası ilişkilerde benlik sunumu*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Arnold, H.J. & Feldman, D.C., 1996. *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill.
- Baran, A. R. & Greenberg J., 2003. *Organisational behaviour in organisation: understanding and managing the human side of work*. Canada: Prentice Hall.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A., 1999. *Management building a competitive advantage*. Boston:Mc Graw Hill.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. 2006. *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Chung, K.H., 1977. *Motivational theories and practices*. USA:Columbus.
- Çakıcı, A., 2010. *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çobanoğlu, Ş., 2007. *Suskunluk sarmalı ve siyasal iletişim*. İstanbul: Fide Yayınları.
- Daft, L.R., 1995. *Organization theory and design*. USA: West Publishing Company.
- Erdoğan, İ., 1997. *İşletmelerde Davranış* İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Eren, Erol., 2001. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F., 2006. *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Furnham, A., 1992. *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London : Routledge.
- Gibson, L.J., Donnelly, J.H. & Ivancevich, J.M., 2000. *Fundamentals of management*. Chicago:Irwin.
- Goffee, R., Jones, G., 2000. Kurum kültürü. K. Kutmandu (Çev.), Ankara:Mediacat.
- Gordon, J.R., 1999. *Organizational behaviour: A diagnostic approach*. New Jersey:Prentice Hall Inc.
- Güney, S., (2007). *Açıklamalı yönetim - organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G., 1991. *Educational administration theory research and practice*. New York: Ramdon House.
- Locke, E.A., 1976. *The handbook of industrial and organisational psychology*. New York: Wiley.
- Luthans, F., 1995. *Organizational behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Mullins, L.J., 2002. *Management and organisational behaviour*. Financial Times: Prentice Hall.
- Mobley, W. H., 1982. *Employee turnover: causes, consequences, and control*. MA: Addison-Wesley.

- Nel. P.S., Van, P.Y., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T. & Werner, A., 2004. *Human resources management*. Oxford University.
- Noelle-Neumann, E., 1993. *The spiral of silence*. London,: The University of Chicago Press.
- Quchi, W., 1989. *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?*. Y. Güneri (Çev.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Robbins, S.P., 2001. *Organisational mehaviour*. New Jersey:Prentice Hall Inc.
- Rue, L., Byars, L.,1994. *Management: skills and application* Homewood: Irwin.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M., 2003. *Örgütsel psikoloji*. Bursa:Furkan Ofset.
- Stannard, D.E., 2004. *Amerika'nın soykırım tarihi*. Ş.Bıyıklı (Çev.), İstanbul: Gelenek Yayıncılık (orijinal basım tarihi 1992).
- Şişman, M., 2011. *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W.& Lofquist L.H., 1967. *Manuel for minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation: XXII. Minnesota: University of Minnesota.

## *Sürekli Yayınlar*

- Acar, Z., 2013. Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, **5** (2), ss.5-31.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E., 2015. Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *International Journal of Management Economics & Business*. **11**(24), ss.205-230.
- Amah, O., C. A. OKAFOR, 2008. Relationship among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: the role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, **1** (1), pp.1-11.
- Arıkan, S., 2001. Yöneticilerin mevcut liderlik davranışı arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **15**, ss.1-2.
- Asunakutlu, T., 2002. Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **9**.
- Athanassiades, J.C. 1973. The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, **16**, pp.207-226.
- Aytaç, Ö., 2004. Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **14** (1), ss. 189-217.
- Balckman, D. Ve Sadler - Smith, E. 2009. The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*. **40** (5), pp.569-585.
- Barak, M. E., Nissly, J. A. & Levin, A., 2001. Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, **75**(4), pp.625-661.
- Blankertz, L. E. & Robinson, S. E., 1997. Turnover intentions of community mental health workers in psychosocial rehabilitation services. *Community Mental Health Journal*, **33**(6), pp.517-529.
- Botero, I. C., Dyne, V.L., 2009. Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the united states and colombia. *Management Communication Quarterly*, **23**(1), pp.84-104.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. 2003. Spiral of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, **40** (6), pp.1393-1417.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. ve Preziosi, R. 2005. Consensus problem solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **17** (4), pp.215-229.
- Brinsfield, C. D., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. 2009. Voice and silence in organisations. *Historical Review and Current Conceptualizations*. pp.3-36.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M., 1986. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, **11**(1), pp. 55-70.
- Çakıcı, A., 2008. Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **17** (1), ss.117-134.
- Çakıcı, A., 2007. Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **16** (1), ss.145-162.

- Çalık, T., 2003. İş görenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. **1**(2), ss.163-178.
- Çöl, G., 2004. Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* **6** (2), ss.233.
- Deconinck, J.B. ve Stillwell, C.D., 2004. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, **57**, pp.225-231.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. **16**(2), ss. 83-100.
- Denison, D. R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. *Braun-Brumfield Inc.*, pp.24-25.
- Desphande, R., Farley J.F. ve Webster F.E., 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: quadrad analysis. *Journal of Marketing*, **57**(1), pp:23–37.
- Doğan, H., 2002. İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. **2** (2), ss.71-78.
- Dover, C.J., 1956. Silence, an employee relation pitfall. *Vital Speeches Of The Day*, pp.249-252.
- Dutton, J.E. ve Ashford, S. E., 1999. Selling issues to top management. *Academic of Management Review*. **18**(3), pp.397-428.
- Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I.C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, **40**(6), pp.1359-1417.
- Dyne, L.V. Ang, S. ve Botero, IC. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, **40** (6), pp. 22-2380.
- Erdoğan, İ., 1991. *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın.
- Fisher, C.D., 1979. Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, **64**, pp.533-540.
- Glauser, M.J., 1984. Upward information flow in organization: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, **37**(8), pp..613-643.
- Gül, H. ve Özcan, N., 2001. Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*. **2**(80), ss.107-134.
- Gündüz, H., 2005. Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **6**(2).
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R., 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16** (2), pp.250-279.
- Halis, M., 2003. Durumsallığı açısından türk örgüt kültüründeki yönelimler. *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* **5**, ss.109.
- Harvey, J. B. 1988. The abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, **3**, pp.63-80.
- Henricksen, K., Dayton, E., 2006, Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Research and Educational Trust*, **41**(4), pp.1539-1554.

- Hipple, S. F., 2010. The labor market in 2009: recession drags on. *Monthly Labor Review*, **133**(3), pp.3–22.
- Johkle, M. C., ve Duhan D. F., 2000. Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal Of Service Research*. **3**(2), pp.154-165.
- Kang, I., Lee, K.C., Lee, S. Ve Choi, J., 2007. Investigation of online community voluntary behavior using cognitive map. *Computers in Human Behavior*, **23**, pp.111-126.
- Kolarska, L. ve Aldrich, H. 1980. Exit, voice, and silence: consumers and Managers responses to organizational decline. *Organization Studies*, **1**(1) pp. 41-58.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. 2003. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **20**, ss.1-19.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. 2003. Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*. **40**(6), pp.1563- 1568.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P. F., 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. **40**(6), pp.1453-1476.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. 2000. Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*. **25** (4), pp.706-725.
- Muindi, F. K. (2011). The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the school of business, University of Nairobi. *Innovation and Knowledge Management: A Global Competitive Advantage*, **1**(4), pp. 9-41.
- Noelle-Neumann, E. 1974. The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, **24** (2), pp.43-51.
- Özdevicioğlu, M., 2003. Algılanan Örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. **21**, ss.77-96.
- Özgür, B., 2010. Gümrük teşkilatının sorunları ve yeniden yapılandırılması. *Gümrük Dünyası Dergisi*. **64**, ss.3.
- Peirce, E., Smolinski, C.A.ve Rosen, B., 1998. Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, **12**(3), pp.41-54.
- Perlow, L. A., Reppenning, N.P., 2009. The Dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, **20**, pp.1-29.
- Perlow, L. A., Williams, A. S., 2003. Is killing your company. *Harvard Business Review*. pp.2003.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, **20**, pp.331-369.
- Podsakof, P. M., Mackenzie, S. B., Paine J.B ve Bachrach D.G, 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, **26**(3), pp.513-563.

- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. 2003. Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal Of Management Studies*. **40**(6), pp.1537-1562.
- Quchi, W., 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, **25**, pp.129-141.
- Quinn, R.E. ve Cameron K., 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, **29**, pp.33-51.
- Rosen, S., Tesser, A. 1970. On reluctance to communicate undesirable information: The mum effect. *Sociometry*, **33**(3), pp.253-263.
- Ruppel, C.P., Harrington, J., 2000. The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, **25** (4), pp..313-328.
- Saylı, H. 2008. Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. X, ss.186.
- Scheufele, D. ve Moy, P. 2000. Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, **12**(3) pp. 3–28.
- Sightler, K. W. & Adams, J. S., 1999. Differences between stayers and leavers among part-time workers. *Journal of Managerial Issues*, **11**(1), pp.110.
- Steyn, G.M. ve Van, J.N., 1999. Job satisfaction: perceptions of principals and teachers in urban black schools in South Africa. *South African Journal of Education* **19**(1), pp.37-44.
- Silva, S. 2004. OSHI: An organizational and safety climate inventory. *Safety Science*. **42**, pp.205-220.
- Şimşek, M., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T., 2006. Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **15**, ss. 569-587.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R., 2008. Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, **61**(1), pp.37-68.
- Thekedam, J.S. (2010). A Study of job satisfaction and factors that influence it. *Management and Labour Studies*. **35**, pp. 407-417.
- Yıldırım, F. 2007. İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. **62** (1), ss.253-278.
- Yürür, S., 2008. Örgütsel Adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. **13** (2), ss.295-312.



## *Diğer Yayınlar*

- Ajzen, I.& Fishbein, M., 1970, Planlı Davranış Teorisi, Psychlopedia Everything Psychology [online], <http://www.psych-it.com> [erişim tarihi 11 Nisan 2015].
- Alparasan, A. M., (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.
- Bildik, B., 2009. Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*.A.B.D.: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme SBE.
- Brinsfield, C. T., 2009. Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors. *Doktora Tezi*, Amerika: The Ohio State Üniversitesi, SBE.
- Bryant, M., 2003, Persistence, Distance and Silence: Bottom-up Organizational Change Talk [online], Monash Business School, <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/> [erişim tarihi 23 Ağustos 2015].
- Kahveci, G., 2010, İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*, Elazığ: Fırat Üniversitesi, SBE.
- Noelle-Neuman, E., 1974. Sessizlik Sarmalı, *Forum TR*, [online], <http://www.frmtr.com> [erişim tarihi 09 Haziran 2015].
- Odura-Owusu, K. N., 2010. Factors Influencing Construction Worker Job Satisfaction in the Ghanaian Construction Industry. *Yüksek Lisans Tezi*, Kumasi: Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Ökten, S.S., 2008. Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Özdemir, F., 2006. Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Doktora Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi, SBE.
- Polat, S., 2007. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, SBE.
- Samadov, S., 2006. İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE.
- Sanderson, P.A., 2003. The relationships between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assessment of the navy's medical service corps, *Thesis for M.A Degree*, Virginia: Regent University SLS.
- Slade, M.R., 2008. The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory. *Thesis for the P.h.D.USA*: George Washington Üniversitesi
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, 2005: 1741, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) [erişim tarihi 14 Ağustos 2015].
- Zehir, C., 2011, Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı [online], <http://www.millihaber.com> [erişim tarihi 12 Haziran 2015].

## EKLER

### EK 1: Şekil 1 Anket formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, iş yaşamınızdaki uygulamalara ilişkin bir çalışmadır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır.

Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Begüm Ötken  
Yeditepe Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü

Belgin Yıldırım  
Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Bölümü

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız : \_\_\_\_\_
3. Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )
4. En son *mezun olduğumuz* eğitim kurumu:  
İlköğretim ( )  
Lise ( )  
Ön lisans ( )  
Üniversite ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )
5. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? \_\_\_\_\_
6. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? \_\_\_\_\_
7. Unvanınız:  
Üst Düzey Yönetici ( )  
Orta Düzey Yönetici ( )  
Uzman ( )  
Uzman Yardımcısı ( )

## I. BÖLÜM

*Lütfen aşağıdaki her ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ait görüşünüzü "Tamamen tatmin edici" cevabından "Hiç tatmin edici değil" cevabına kadar uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerine ait boş kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.*

	Tamamen Memnunum	Oldukça Memnunum	Memnunum	Pek fazla Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kesinlikle Memnun Değilim
<b>ŞİMDİKİ İŞİMDEN</b>						
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından						
2. Tek başına çalışma olanağının olması bakımından						
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından						
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından						
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından						
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından						
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından						
8. Bana sabit bir iş sağlama açısından						
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından						
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından						
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından						
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından						
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından						
14. İş içinde terfi olanağının olması açısından						
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından						
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından						
17. Çalışma şartları açısından						
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından						
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından						
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden						

## II. BÖLÜM

<i>Lütfen aşağıdaki her ifadeyi dikkatlice okuyunuz. İş ortamınızda aşağıda belirtilen konulara sessiz kalır mısınız? Yaklaşımınızı en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.</i>	Her zaman sessiz kalırım	Çok Sık Sessiz kalırım	Sıklıkla sessiz kalırım	Bazen sessiz kalırım	Nadiren Sessiz Kalırım	Hiç Bir Zaman sessiz kalmam
1. Kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi)						
2. Etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi)						
3. İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar						
4. Çevreye karşı sorumluluklar (çevre, topluma ve müşterilere karşı yanlış uygulamalar)						
5. İşten kaytarmalar ve tembellikler						
6. İş yerinizdeki israf ve kayıplar						
7. Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması						
8. Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)						
9. Yöneticilerinizin düşük performans göstermesi						
10. Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları						
11. Adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb.)						
12. Amaca hizmet etmeyen kurallar						
13. Hemfikir olmadığımız iş yeri politikaları veya kararları						
14. Aynı birim/bölümde beraber çalıştığımız arkadaşlarımızın yetersizliği						
15. Koordineli çalıştığımız birim/bölümde çalışanların düşük performansı						
16. Koordineli çalıştığımız birim/bölümde çalışanların yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)						
17. Çalıştığımız birimi/bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler						
18. İşinizle ilgili iyileştirmeye yönelik öneriler						
19. İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar						
20. Çalıştığımız birim/bölümün performans düşüklüğü						
21. Alt ve üstyapı sorunları						
22. Araç , gereç ve donanım yetersizliği						
23. Kişisel gelişimin önündeki engeller						

### III. BÖLÜM

<i>Her bir ifadeye ne kadar katılıyorsunuz veya katılmıyorsunuz? Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz...</i>	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Katılıyorum	Pek fazla katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Mümkün olan en kısa zamanda işten ayrılmayı düşünüyorum.						
2. Her ne olursa olsun işten ayrılmakta istekliyim.						
3. İşten ayrılma konusunda isteksizim.						
4. Mümkün oldukça işten ayrılmayı düşünmüyorum.						
5. Bana kötü davranan kişi(ler) işten ayrılırsa, ben işimde kalmayı düşünebilirim.						

