

**T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Doktora Tezi**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, YÖNETİMİN  
AÇIKLIĞI VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Halime Göktaş Kulualp**

**Zonguldak 2015**

**T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Doktora Tezi**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, YÖNETİMİN  
AÇIKLIĞI VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Hazırlayan  
Halime Göktaş Kulualp**


**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak**


**Zonguldak 2015**

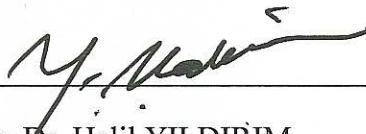
T.C.  
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

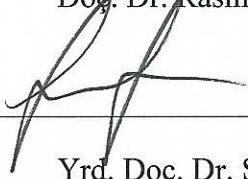
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2009538201003 numaralı Halime Göktaş Kulualp'in hazırladığı "Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SİNAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22/01/2015 Perşembe günü saat 10:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan   
Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)

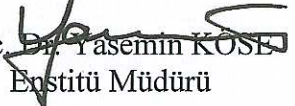
Üye   
Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Üye   
Doç. Dr. Halil YILDIRIM

Üye   
Doç. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT

Üye   
Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

27/01/2015  
  
Doç. Dr. Yasemin KOSE  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum	: BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi
Tez Yazarı	: Halime Göktaş Kulualp
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Tez Türü, Yılı	: Doktora Tezi, 2015
Sayfa Adedi	: 210

Bu çalışma, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlikten oluşan örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörleri belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğini analiz etmek ve örgütün zararına olan sessizlik türlerini azaltan ve örgütün yararına olan sessizlik türünü artıran faktörleri ortaya koyabilmektir. Çalışmanın, özellikle örgütsel sessizlik türlerine odaklanarak, türleri etkileyen faktörleri belirlemesi ve her bir sessizlik türüne özgü ayrı çözüm önerileri sunması açısından literatüre ve uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaç kapsamında, çalışma Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nde hizmet sunmakta olan 894 adet akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, kabullenici sessizlik üzerinde algılanan örgütsel desteğin etkili olduğu belirlenmiştir. Savunmacı sessizlik üzerinde algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatminin anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt yararına sessizlik anlamı taşıyan prososyal sessizlik üzerinde ise iş tatminin anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. İçsel kontrol odağı, kabullenici sessizlikle algılanan örgütsel destek ve savunmacı sessizlikle iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçlarına göre, örgütte sessizliğin olumlu yanlarından yararlanılması ve olumsuz yanlarından kaçınılması için çalışanlarca algılanan örgütsel destek ve iş tatmini düzeyinin artırılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Türleri, Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı, İş Tatmini.

## ABSTRACT

Institution : BEU Institute of Social Sciences, Department of Management  
Title : The Effects of Perceived Organizational Support, Management Openness and Job Satisfaction on Organizational Silence  
Author : Halime Göktaş Kulualp  
Adviser : Assoc. Prof. Ahmet Ferda Çakmak  
Type of Thesis, Year : Ph.D. Thesis, 2015  
Total Number of Pages : 210

This study has been conducted to determine the factors that affect the types of organizational silence which consist of as acquiescent silence, defensive silence and prosocial silence. One of the aim of this study is to analyze how the types of organizational silence are affected by the perceived organizational support, management openness and job satisfaction. The other aim of this study is to reveal factors that reduce the types of silence which are disadvantage of the organization and factors that increase the type of silence which is the benefit of the organization. It is supposed to contribute to theory and practice through determining factors that affect the types of organizational silence by focusing on these types and submitting proposals which are specific and separate solutions to each type of silence. For this purpose, empirical evidence has gathered from 894 academic and office personnel from Bartın University, Bulent Ecevit University and Karabuk University.

The results show that, acquiescent silence is affected by perceived organizational support. Perceived organizational support, management openness and job satisfaction have a significant effect on defensive silence. It has been determined that job satisfaction has a significant effect on prosocial silence which means silence for the organization's benefit. Internal locus of control has a moderator effect on the relationship between acquiescent silence with perceived organizational support and defensive silence with job satisfaction. According to the analyze results, in organizations, for benefiting from the positive aspects of silence and avoiding from negative aspects of silence, the levels of employees' perceived organizational support and job satisfaction should be increased.

**Keywords:** Organizational Silence, The Types of Organizational Silence, Perceived Organizational Support, Management Openness, Job Satisfaction.

## ÖNSÖZ

Çalışma kapsamında, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu amaçla, araştırma Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulama çalışmasının yapılmasına izin vererek bu akademik çalışmaya destek veren yukarıda adı geçen üniversitelerin Rektörlük makamları ile takdire değer yüksek katılım oranıyla bilgi, görüş ve önerilerini esirgemeyen değerli anket katılımcılarına sonsuz şükranlarımı sunarım.

Çalışmanın oluşmasında yol gösterici fikirleriyle tezi şekillendirmeme yardımcı olan konuya ilişkin yapılan beyin fırtınaları sonrasında kendisinden çok şey öğrendiğim ve öğrenmeye devam ettiğim tez danışmanım değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmanın gelişmesinde destek ve tecrübelerini esirgemeyen, çok değerli bilgi, görüş ve önerilerini sunarak çalışmaya katkı sağlayan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Halil YILDIRIM ve Doç. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT'a teşekkürlerimi sunarım.

Bilgi, görüş ve önerilerini aktararak çalışmaya önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Sinan YILMAZ'a teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca ve bir akademisyen olarak yetişip bugünlere gelmemde sonsuz destekleri ve öğrettikleri için ablam ve değerli hocam Sayın Doç. Dr. Lütfiye GÖKTAŞ KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Çalışma süresince her zaman yanımda bulunan, destek veren, anlayış ve sabırlarını esirgemeyen, moral kaynağım olan geniş aileme sonsuz teşekkür eder, bu çalışmamı çok değerli annem Zinnet GÖKTAŞ ve rahmetli babam Osman GÖKTAŞ'a ithaf ederim.

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÖNSÖZ</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xii
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	7
1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları.....	7
1.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi .....	12
1.3. Örgütsel Sessizliğin Dayandırıldığı Teorik Temeller .....	18
1.3.1. Bilişsel Çelişki Teorisi.....	19
1.3.2. Planlı Davranış Teorisi .....	20
1.3.3. Beklenti Teorisi ve Fayda Maliyet Analizi.....	21
1.3.4. Sessizlik Sarmalı.....	22
1.3.5. Mum Etkisi .....	26
1.4. Örgütsel Sessizliği Belirleyici Etkenler .....	27
1.4.1. Örgütsel ve Çevresel Etkenler .....	30
1.4.1.1. Örgüt Kültürü.....	31
1.4.1.2. Örgüt İklimi .....	32
1.4.1.3. Örgüt Yapısı ve Davranış Düzlemi.....	34
1.4.1.4. Örgütsel Sosyalizasyon.....	37
1.4.1.5. Örgütsel Destek.....	38
1.4.2. Yöneticiden Kaynaklanan Etkenler .....	39
1.4.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	40
1.4.2.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Örtük İnanışlar.....	42
1.4.2.3. Yönetimin Açıklığı .....	44
1.4.3. Bireysel Etkenler .....	49
1.4.3.1. Kişilik.....	49

1.4.3.2. Statü ve Rol.....	51
1.4.3.3. Tutum.....	52
1.4.3.4. Bireyin Örgütsel Güven Algısı .....	53
1.4.3.5. Bireyin Örgütsel Adalet Algısı .....	54
1.4.3.6. Bireyin Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı.....	55
1.4.3.7. Bireyin Sosyal İzolasyon Korkusu.....	56
1.4.3.8. Bireyin İş Tatmini .....	58
1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri .....	59
1.5.1. Bruneau'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri.....	60
1.5.2. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri .....	61
1.5.3. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri .....	62
1.5.4. Blackman ve Sadler-Smith'e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri.....	66
1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	69
1.6.1. Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları .....	71
1.6.2. Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları .....	74
<b>2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>76</b>
2.1. Örgütsel Sessizliğin Nedenlerini Araştıran Çalışmalar .....	77
2.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarını Araştıran Çalışmalar .....	84
2.3. Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Çalışmalar .....	87
2.4. Örgütsel Sessizlikle İlgili Literatürün Genel Değerlendirmesi .....	90
<b>3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, YÖNETİMİN AÇIKLIĞI VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI .....</b>	<b>94</b>
3.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	94
3.1.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı .....	94
3.1.2. Çalışmanın Kapsamı.....	96
3.1.3. Araştırma Modeli.....	98
3.1.4. Çalışmanın Hipotezleri .....	99
3.1.5. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi .....	107
3.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Pilot Çalışma.....	111
3.1.7. Analiz Yöntemi.....	113
3.1.8. Çalışmada Kullanılan Ölçekler.....	121



3.1.8.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	122
3.1.8.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği .....	124
3.1.8.3. Yönetimin Açıklığı Ölçeği.....	125
3.1.8.4. İş Tatmini Ölçeği .....	126
3.1.8.5. İçsel Kontrol Odağı Ölçeği .....	128
3.2. Araştırmanın Bulguları .....	128
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	129
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	132
3.2.2.1. Katılımcıların Örgütsel Sessizliğe Yönelik Algılarına İlişkin Araştırma Bulguları .....	135
3.2.2.2. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Algısına İlişkin Farklılaşma Analizleri .....	137
3.2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....	139
3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular .....	140
3.2.4.1. Ölçüm Modeli .....	140
3.2.4.1.1. Örgütsel Sessizlik ve Türlerine İlişkin Ölçüm Modelleri .....	141
3.2.4.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Ölçüm Modeli.....	150
3.2.4.1.3. Yönetimin Açıklığına İlişkin Ölçüm Modeli .....	153
3.2.4.1.4. İş Tatminine İlişkin Ölçüm Modeli.....	155
3.2.4.1.5. İçsel Kontrol Odağına İlişkin Ölçüm Modeli.....	158
3.2.4.2. Yapısal Model .....	160
3.2.4.2.1. Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Bulguları .....	161
3.2.4.2.2. Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Türleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Bulguları.....	164
3.2.4.2.3. Bağımsız Değişkenlerle Örgütsel Sessizlik Türleri Arasındaki İlişkide İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Bulgular .....	168
<b>SONUÇ</b> .....	178
<b>KAYNAKÇA</b> .....	188
<b>EKLER</b> .....	208
Ek 1: Anket Formu .....	208

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1:	Sessizlik ve Sessizlik Konusunda Kavramsal Betimlemeler .....	16
Tablo 1.2:	Örgütsel Ses ve Sessizlik Biçimleri .....	66
Tablo 2.1:	Örgütsel Sessizliğin Nedenlerini Araştıran Çalışmalar .....	91
Tablo 2.2:	Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarını Araştıran Çalışmalar.....	92
Tablo 3.1:	Üniversitelere Göre Personel Sayısı Dağılımları (09.04.2014) .....	108
Tablo 3.2:	Üniversitelerin Personel Sayılarına Göre Örneklem Sayısı.....	111
Tablo 3.3:	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri .....	123
Tablo 3.4:	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Maddeleri.....	124
Tablo 3.5:	Yönetimin Açıklığı Ölçeğinde Yer Alan Maddeler.....	125
Tablo 3.6:	İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan Maddeler .....	120
Tablo 3.7:	İçsel Kontrol Odağı Ölçeğinde Yer Alan Maddeler .....	128
Tablo 3.8:	Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	129
Tablo 3.9:	Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	129
Tablo 3.10:	Katılımcıların Görev Türü Değişkenine Göre Dağılımı .....	130
Tablo 3.11:	Katılımcıların Akademik Personel Ünvanı Değişkenine Göre Dağılımı.....	130
Tablo 3.12:	Katılımcıların İdarecilik Görevi Değişkenine Göre Dağılımı .....	131
Tablo 3.13:	Katılımcıların Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılımı.....	131
Tablo 3.14:	Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	132
Tablo 3.15:	Anket İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	133
Tablo 3.16:	Katılımcıların Örgütsel Sessizliğe Yönelik Algılamalarına İlişkin Oranlar.....	136
Tablo 3.17:	Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Algılamasındaki Farklılıklar .....	137
Tablo 3.18:	Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 3.19:	Ölçüm Modeline İlişkin Değerler .....	145
Tablo 3.20:	Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	146
Tablo 3.21:	Ölçüm Modeline İlişkin Değerler .....	149
Tablo 3.22:	Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	150
Tablo 3.23:	Ölçüm Modeline İlişkin Değerler .....	152

Tablo 3.24: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	152
Tablo 3.25: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler .....	154
Tablo 3.26: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	154
Tablo 3.27: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler .....	157
Tablo 3.28: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	158
Tablo 3.29: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler .....	159
Tablo 3.30: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri .....	160
Tablo 3.31: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Değerler .....	163
Tablo 3.32: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	164
Tablo 3.33: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Türleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Değerler .....	166
Tablo 3.34: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Türleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri .....	167
Tablo 3.35: İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları .....	172
Tablo 3.36: İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	173

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Sessizlik Sarmalı Modeli.....	23
Şekil 1.2: Sessizlik Sarmalı Döngüsü.....	25
Şekil 1.3: Sessiz Kalma Davranışını Besleyen Faktörler .....	28
Şekil 1.4: Örgütsel Sessizliği Yükselten Dinamikler .....	29
Şekil 1.5: Olumsuz Etiket ya da İmajın Algılanan Etkileri .....	57
Şekil 1.6: Van Dyne, Ang ve Botero' nun Örgütsel Sessizlik Kavramsal Modeli..	63
Şekil 1.7: Blackman ve Sadler-Smith' in Örgütsel Sessizlik Kavramsal Modeli ...	68
Şekil 1.8: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	71
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	99
Şekil 3.2: Örgütsel Sessizliğe İlişkin Ölçüm Modeli .....	144
Şekil 3.3: Örgütsel Sessizlik Türlerine İlişkin Ölçüm Modeli .....	148
Şekil 3.4: Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Ölçüm Modeli.....	151
Şekil 3.5: Yönetimin Açıklığına İlişkin Ölçüm Modeli .....	153
Şekil 3.6: İş Tatminine İlişkin Ölçüm Modeli.....	156
Şekil 3.7: İçsel Kontrol Odağına İlişkin Ölçüm Modeli.....	159
Şekil 3.8: Örgütsel Sessizliğe İlişkin Yol Diyagramı.....	162
Şekil 3.9: Örgütsel Sessizlik Türlerine İlişkin Yol Diyagramı.....	165
Şekil 3.10: Doğrudan, Düzenleyici ve Aracı Etkilere İlişkin Kavramsal Model Çizimleri.....	169
Şekil 3.11: Düzenleyicilik Etkisine İlişkin İstatistikî Model.....	170
Şekil 3.12: İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Diyagramı.....	171
Şekil 3.13: İçsel Kontrol Odağının Algılanan Örgütsel Destek İle Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişkide Düzenleyicilik Etkisi .....	175

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
Akt.	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of Variance)
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
Basık.	: Basıklık
Bkz.	: Bakınız
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
Çev.	: Çeviren
Çarpık.	: Çarpıklık
Ed.	: Editör
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
İÇKO	: İçsel Kontrol Odağı
İŞTAT	: İş Tatmini
KABSESS	: Kabullenici Sessizlik
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü
N	: Frekans
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
NNFI	: Normlandırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index)
Ort	: Ortalama
p	: Anlamlılık (Significant)
PROSESS	: Prososyal Sessizlik

- RMSEA : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
- SAVSESS : Savunmacı Sessizlik
- sd : Serbestlik Derecesi
- SPSS : Statistical Package for Social Sciences
- SRMR : Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
- Std.Sapma : Standart Sapma
- TLI : Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
- vd. : ve diğerleri
- YÖNAÇ : Yönetimin Açıklığı

## GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı ve değişmeyen tek şeyin değişime direnç olduğu günümüz koşullarında örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için sürekli gelişerek değişime ayak uydurması hatta değişimin öncüsü olması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin ilerlemeleri için gerekli uygulamaları gerçekleştirmeleri ve kendilerini daha iyi konumlara ulaştıracak fırsatları yakalamaları önem taşımaktadır. Örgütler için gelişimi sağlayacak yolları takip etmek kadar gelişimi engelleyen çıkmazları yoketmekte dikkat edilmesi gereken bir husustur. Örgüt yöneticileri tarafından örgütsel değişim ve ilerlemeyi olumsuz etkileyen tüm faktörlerin teşhis edilmesi ve çözüm yolları üretilmesi şarttır.

Yüzyılımızın getirdiği yoğun rekabet ve küreselleşme insan faktörünün önemini artırmıştır. Örgütlerin dinamik ve rekabetçi çevrelerle başa çıkabilmesi için en önemli sermaye olarak görülen insan unsuruna yatırım yapması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yatırımın en güzel şekli yöneticilerin çalışanlarının fikir ve düşüncelerine değer vermesiyle gerçekleştirilebilir. Çünkü, örgütler dinamik rekabetin gerektirdiği sürekli değişimin yapılabilmesi için öncelikle çalışanlarına gereksinim duymaktadır. Örgütün iş yapma şekillerinin iyileştirilmesi ve çevresel değişime uyum gösterilmesinde çalışanların sahip olduğu iş tecrübesi, bilgi birikimi, yaratıcı fikirler ve öneriler büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda, çalışanlar örgütün daha iyi duruma ulaşması için yapıcı öneriler sunmaya teşvik edilmeli ve çalışanların istek, şikayet ve fikirlerini açıklayabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır.

Örgütsel sessizliğin örgüte olumlu yansımaları olacağı gibi olumsuz yansımaları da bulunmaktadır (Lu ve Xie, 2013). Ancak, sessizlik yöneticiler için “bilgi eksikliği” demektir. Bir araştırma, yöneticilerin %85’inden fazlasının sahip olduğu kaygılardan en az birisinin “sessizlik” olduğunu belirlemiştir (Robbins ve Judge, 2012:360). Çünkü, çalışanın sessiz kalması, işle ilgili süregelen faaliyetler hakkında yöneticilerin bilgiden yoksun olması demektir. Bilgi eksikliği ise yöneticinin önemli kararlar gerektiren konularda yanlış ya da eksik karar vermesine neden olabilir. Bu nedenle, örgüt ve yöneticiler üzerinde örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin olumlu etkilerine göre daha önemli olduğu düşünüldüğü için kavram literatürde olumsuz anlam taşıyan yanıyla

işlenmiş ve örgütsel sessizliğin örgütsel değişim ve gelişimi engelleyen bir unsur olduğu kabul edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos 2001; Milliken vd., 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003:65-66). Bu çalışma kapsamında da literatürle paralel olarak örgütsel sessizlik örgütü olumsuz etkileyen bu nedenle engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilmiştir. Çünkü, çalışanın bilgi, beceri ve kapasitesinin çıktıları olan yeni fikirler dile getirilemezse işyeri faaliyetlerinin iyileştirilmesi mümkün olmayacaktır. Çalışan sesi, örgütün karar ya da çıktılarını üzerinde katkı sağlayıcı değişimlere yol açabilmektedir (Mcfarlin ve Sweeney, 1996:291). Ancak çalışmalar, çalışanların kendilerine güven duymalarına rağmen düşüncelerini dile getirmeye çekindiklerini, tartışmalara katılmamanın ya da yönetimle konuşmanın sakıncalı bir durum olduğunu varsaydıklarını göstermektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Milliken vd. 2003; Pinder ve Harlos 2001). Günümüz yönetimleri, çalışanlarının sahip olduğu bilgi, donanım ve deneyimlerini devamlı geliştirmeye ve bu şekilde yarar sağlamaya öncelik vermelidir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların işleriyle ilgili sorun, fikir ve önerilerini dışavurumdan bilinçli olarak kaçınmasıdır. Journal of Management Studies dergisinin 2003 yılında çıkardığı özel sayısı ile konu belirli noktalara taşınmıştır. Bu özel sayıda, sessizlik konusu ile ilgili o güne kadar yapılmış seçkin araştırmalar irdelenmiştir. Bu araştırmalarla birlikte ses, sessizlik, çalışanların sessiz kalmayı seçme nedenleri, sessiz kalınan konular, sessiz kalmanın sonuçları gibi kavramlar incelenmiştir. Sessizlik konusu henüz yeni bir araştırma alanı olduğu için yurtdışında yapılan araştırmaların çoğu, kavramı daha iyi açıklamaya yönelik teorik araştırmalar iken konu ile ilgili ampirik çalışmaların özellikle 2010 yılından bu yana artış göstermeye başladığı gözlemlenmektedir.

Çalışanların işleriyle ilgili önemli fikirlere sahip olmasına karşın bu fikirlerini üst yöneticilerine açıkça ifade edememeleri örgütlerde yaygın bir durumdur (Johannesen, 1974; Scott, 1993; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Buna karşın, bu sessizliğin neden kaynakladığına ilişkin yapılan akademik araştırma sayısı sınırlıdır. Örgütsel sessizlik kavramı henüz literatüre geçmemişken işyerinde sessizliğe ilişkin olarak bilgi veren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak, Argyris'in



1977’de yaptığı çalışmaya göre işyerlerinde çalışanların bildiği işle ilgili teknik ve politik konular hakkında konuşmasını engelleyici birçok güç oyunları ve normlar bulunmaktadır. Redding’in 1985’te gerçekleştirdiği çalışmasında da çalışanların işletme politikası ve yönetsel konularla ilgili konuşmalarına hoşgörü ile yaklaşmadığı belirtilmektedir. Çalışanların “rock the boat” olarak ifade edilen “dengeyi bozucu-meydan okuyucu-kazan kaldıran” olmalarına izin verilmemektedir.

Sessizlik örgütün birçok alanına yayılarak örgüt genelinde etkisini göstermektedir. Örneğin, İngiltere’de 22 örgütte yürütülen bir araştırmaya göre 260 çalışanın %70’i işle ilgili sorun ve problemleriyle ilgili olarak konuşmaktan korkmaktadır. Konuşmak için korkulan bu konular; Morrison ve Milliken (2000:706)’in çalışmasında “tartışılmayanlar listesi” olarak isimlendirilmiştir. Bu listede; karar verme prosedürleri, yönetsel yetersizlikler, adil ücret dağılımı, örgütsel eksiklikler ve zayıf örgütsel performans gibi konular yer almaktadır. Amerikan işletmelerinde her 10 kişiden 7’si, yöneticileriyle farklı görüşlere sahip olduklarında görüşleriyle ilgili konuşmamayı tercih etmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003:65-66). Öyle ki; çalışanlar konuyu daha iyi bilseler dahi sessiz kalarak yöneticilerinin yanlış karar vermesine yol açabilmektedir. Kişiler yüksek derecede güç taşıyalar da, bu gücü ön plana çıkararak azınlık olmak yerine sessiz kalarak çoğunluğa uymaya eğilimli görünmektedir

Çalışanların işleri ve işyerlerinde yaşadıkları sorunlar hakkında konuşmama kararı, bir başka deyişle ‘sessizlik’ örgütsel öğrenme süreçlerini, örgütsel gelişim ve değişimi, çoğulculuğu, yenilikçiliği ve yaratıcılığı etkilediği için de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Weick, 1993; Nemeth, 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Milliken ve Lam, 2009; Gambarotto ve Cammazzo, 2010). Örgütsel sessizlik, örgütün ilerlemesi için önemli olduğu kadar çalışan üzerindeki etkisi açısından da önemlidir. Çünkü, örgütsel sessizlik, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmakta, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini açığa çıkarmalarına engel olmaktadır. Sessizlik yaşayan çalışanın örgüte bağlılığı, motivasyonu, güveni azalmakta ve bu nedenle stres ve işgücü devir oranı artmaktadır. Sessiz kalmak, çalışanın örgütüne katkı sağlamasını (Bowen ve Blackmon, 2003:1394) engellemektedir. Bu katkıdan faydalanmamak örgüt için büyük kayıplara neden olacaktır. Çünkü çalışan katkısından

yoksun kalan örgütler, gerçekte örgütsel öğrenme, sürekli iyileştirme süreçleri, sorunların çözümü, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esneklik ve yeniliklerden (Tucker vd., 2002; Weick, 1993; Nemeth, 1997) mahrum kalmaktadır. Bu nedenle, çalışan sessizliğinin negatif sonuçlarının azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörlerin doğru bir şekilde saptanması ve bu nedenleri azaltma yolları belirlenmelidir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel değişim ve gelişimi engellediği düşünülen örgütsel sessizliği etkileyen faktörleri belirlemektir. Başka bir ifadeyle, örgütsel değişim ve gelişimin artırılması için sessizliği oluşturan unsurları ortaya çıkarmak ve sorunların çözümü için önerilerde bulunmaktır. Literatüre göre, örgütteki sessizliği önlemek için sessizliğin temellerini oluşturan örgütsel sessizlik türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Pinder and Harlos, 2001, Çakıcı, 2008, Blackman and Sadler-Smith, 2009). Bir sorunun önlenmesi için sorunun kökeninde bulunan nedenlere odaklanmak doğru olacaktır. Bu nedenle, çalışmada her bir sessizlik türüne özgü ayrı analiz yapılmış ve ayrı çözüm yolları geliştirilmiştir. Literatürde örgütsel sessizlik türleri üzerinde başka bir ifadeyle her bir türü etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik ayrı analizlerin yapıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel sessizliğin kökenine inilerek sessizliğin her kaynağı için farklı alternatif çözüm yollarının sunulması kapsamında çalışmanın literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Literatürde örgütsel sessizliği etkileyen faktörlere yönelik olarak farklı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda sessizliği etkileyen faktörler olarak kişilik özellikleri (Amah ve Okafor (2010), adalet (Tülübaş ve Celep, 2012), iletişim (Tangirala ve Ramanujam, 2012), kriz ortamı (Schlosser ve Zolin, 2012), liderlik (Hsiung, 2012; Wang vd., 2011; Zehir ve Erdoğan, 2011, Gao vd., 2011), bağlılık (Eroğlu vd., 2011), stres (Kılıç vd., 2013) ve mobbing (Gül ve Özcan, 2011) değişkenleri incelenmiştir. Örgütsel sessizlik çalışmalarının farklı sektörlerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmalar genellikle farklı sektörlerden gerek yönetici ve gerekse çalışanlar olmak üzere farklı birim çalışanları (Amah ve Okafor, 2010; Cheng vd., 2013; Kopald, 2012; Nikolaou vd, 2008; Botero ve Van Dyne, 2009; Tikici vd., 2011, Zehir ve Erdoğan, 2011) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, banka çalışanları (Wang vd., 2011), tekstil sektörü çalışanları (Eroğlu vd., 2011), hastane çalışanları (Tangirala ve Ramanujam, 2012;

Tangirala, 2006; Tayfun ve Çatır, 2013), kimya endüstrisi çalışanları (Morrison ve Wheeler-Smith, 2011), otel işletmesi çalışanları (Hung vd., 2012; Kılıç vd., 2013), telekomünikasyon ve yazılım sektörü çalışanları (Gao vd., 2011; Vakola ve Bouradas, 2005), sendika üyesi olan özel ya da kamu kurumu çalışanları (Gahan, 2012; Benson ve Brown, 2010), restoran zinciri çalışanları (Detert ve Burris, 2007), farklı iş grupları için takım olarak (Hsiung, 2012; Frazier, 2009) ve kamu kurumu çalışanları (Gül ve Özcan, 2011, Schlosser ve Zolin, 2012, Cemaloğlu vd., 2013) üzerinde uygulanan çalışmaların olduğu görülmektedir.

Uygulamalı çalışmalar, çalışan sessizliğinin örgütte yol açacağı önemli sorunlara işaret etmektedir. Bu nedenle son yıllarda yönetim literatüründe araştırmaya değer bir konu olarak görülmektedir. Çalışmanın literatüre sağlayacağı katkıların yanında uygulamaya yönelik de birtakım katkılara sahip olması beklenmektedir. Üniversiteler bir ülkede yeni bilgi üretimi ve araştırma geliştirme merkezleri olma yönüyle gerek ülke kalkınmasında gerekse diğer ülkelerle rekabet etmek için bilgi üretimi rekabet gücünü elinde bulundurması açısından büyük öneme sahiptir. Bu bilgi üretimi ancak türdeş değil farklı fikirlerin bir mozayiginden oluşan çeşitlilikle artırılabilir. Bu bilgi mozayiginden doğan zenginlik, farklı seçimler sunacak ve bu seçimlerde yeni ve daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak yollar çizecektir. Bir ülke bu yolu ancak en değerli sermayesi olan insan kaynağı sayesinde kurabilir. Bilgi zenginliği yoluna giden taşlar her bir çalışanın özgün, yenilikçi, çözüm odaklı, yaratıcı fikirlerinden oluşacak, daha sonra taşlar yan yana dizilerek üretim, hizmet, kalkınma, rekabete giden yollar kurulacaktır. Yolları döşeyen taşlara bir katkı sağlamak amacıyla bu tez çalışmasında konu olarak üniversite çalışanları sessizliği tercih edilmiştir.

Uygulama çalışması, Türkiye'nin Batı Karadeniz Bölgesi'nde bulunan Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, akademik personel kapsamında profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi (doktor), öğretim görevlisi (doktor), uzman ve okutman unvanlarına sahip çalışanlar yer alırken, idari personel kapsamında personel daire başkanı ve başkan yardımcıları, bölüm şefleri ve bilgisayar işletmenleri yer almaktadır.

Amaç çerçevesinde “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Üniversite Çalışanları Örneği” başlıklı çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgütsel sessizlikle ilgili olarak kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Bu kapsamda, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının tanımı, kavramın teorik temelleri, örgütsel sessizliği belirleyen etkenler, örgütsel sessizliğin türleri ve sonuçları incelenmektedir. Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ayrıntılı bir şekilde sunulmakta ve bu kapsamda örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinin ilişkisi anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel sessizliğe odaklanan yerli ve yabancı literatür çalışmalarından örnekler verilmektedir. Bu çalışmaların hangi değişkenleri incelediği ve kullanılan araştırma metodolojileri detaylı olarak irdelenmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenlerine ve sonuçlarına odaklanan bu çalışmaların genel bir değerlendirmesi yapılarak bölüm sonlandırılmaktadır.

Çalışma kapsamında üçüncü bölüm iki alt başlığa ayrılmıştır. Birinci alt başlıkta, gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu çerçevede, çalışmanın amacına ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana kütlesi ve örnekleme, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmektedir. İkinci alt başlıkta ise, gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular açıklanmaktadır. Bu kapsamda, öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, daha sonra tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler ve son olarak amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ilişkin analiz sonuçları anlatılmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, örgütsel sessizlik kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları tanıtılacaktır. Daha sonra ise örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi ve teorik olarak altyapısı anlatılacak, örgütsel sessizliği belirleyici etkenler, örgütsel sessizliğin türleri ve sonuçlarına değinilecektir.

### 1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

Sessizlik, konuşmanın olmaması ya da net olarak anlaşılabilir bir davranışın olmamasıdır (Van Dyne vd., 2003:1364). Pinder ve Harlos (2001), sessizliği akustik ve pragmatik bakış açısıyla incelemiştir. *Akustik sessizlik*, fiziksel olarak ses dalgalarından ses tınısının çıkmamasıdır. *Pragmatik sessizlik* ise, insan temellidir. İnsanların stratejik ve kasıtlı davranarak interaktif sessizliğe bürünmesi ve amaçlarını dile getirmemesidir. Bazı insanların tehlike hissettikleri anda konuşmalarını kısıtlamaları pragmatik sessizliğe örnek olarak gösterilebilir.

Pragmatik sessizlik iki uçlu bir yapıya sahiptir. Hem ceza hem de ödül anlamlarında kullanılabilir. Bir konuda sessiz kalmak, karşıdaki insanı yüceltmek amacı taşıyabileceği gibi küçümsemek amacı da taşıyabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu durumda, “yüceltmek” amacı taşıyan sessizlik karşıdaki kişi için bir *ödül* ve “küçümsemek” amacı taşıyan sessizlik ise karşıdaki kişi için bir *ceza* olarak nitelendirilmektedir. Sessizlik, bazı zamanlarda en büyük ceza bazı zamanlarda ise en büyük ödüldür (Fujio, 2004).

Brinsfield ve diğerleri (2009:20), sessizliği, “kendi içinde farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimi” olarak tanımlamaktadır. Sessizliği bir iletişim şekli olarak gören farklı bir tanıma göre ise, sessizlik bireyin iç dünyasında olan ve kendi kendisiyle iletişime geçtiği bir durumu ifade etmektedir (American Journal of Psychotherapy, 1993:167).

Literatürde “silent treatment” olarak ifade edilen sessizlik davranışları birçok anlam ifade eden bir iletişim şeklidir. Örneğin, bir kişiyi ihmal etmek ya da bir

randevuda bekletmek aslında o kişiyle sözlü iletişime geçilmek istenmediğinin bir göstergesidir (Pinder ve Harlos, 2001; Fujio, 2004). Bunun yanı sıra, sessizliğin kişinin kendisiyle iletişimine yönelik olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Sessizlik kişiye kendini değerlendirme fırsatı ve güçlerini açığa çıkarması için gereken zamanı vermektedir. Kişinin karar vermesini kolaylaştırmaktadır. Örneğin; insanlara etrafındaki kişilerin alışılmadık sözlerinin ne anlama geldiği, belirsizliğin öneminin yorumlanması, kişiyi tehdit eden durumların düşünülmesi ya da kişisel planlarla ilgili kişiye hangi işin önce ya da hangisinin sonra yapılacağı anlamında yeterli düşünme süresi vermektedir (Pinder ve Harlos, 2001:341).

Van Dyne ve diğerleri (2003) ise ses ve sessizliği çok boyutlu yapılar olarak ele alan bir çalışma ortaya koymuştur. Ses ve sessizlik arasındaki temel fark, varlık ya da yokluğa dayalı bir ilişki değil, açıkça konuşmanın (speaking up) olup olmamasıdır. Yazarlara göre; sessizlik, düşünceleri açıklamak yerine tutmak ve bilgi ve fikirler için de aynı davranışı göstermektir. Çalışanların “açıkça konuşma” davranışında bulunabilmesi için işle ilgili gelişmeler hakkında sahip oldukları fikir, bilgi ve düşünceleri açıklamaları yönünde cesaretlendirilerek motive edilmeleri gerekmektedir.

Sessizlik tanımlamalarından sonra örgütsel sessizlik tanımına bakılacak olursa; örgütsel sessizlik, “çalışanların işini ve örgütünü iyileştirmeye ilgili fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini bilinçli olarak esirgemesi” olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; 2003). Zheng ve diğerleri (2008)’ne göre ise, örgütsel sessizlik, “çalışanın iş yaşamında önüne çıkabilecek problemler ve olaylar karşısında çeşitli nedenlerden dolayı kendi görüşlerini ortaya koymaktan kaçınması”dır.

Örgüt düzeyinde sessizlik kavramı, en yalın haliyle sessiz olma durumunu ifade etmektedir. Sessizlik iletişime kapalı olmak değil iletişime geçebilmektir. İş yaşamında da çalışanlar; iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine karşı “sessiz kalarak” pek çok konuda çeşitli mesajlar vermektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009:303). Başka bir tanıma göre ise örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün önemli sorunlarına çözüm bulmak adına sahip oldukları görüşlerini fazla ifade etmemesi ya da bu

amaçla bir girişimde bulunmaması olarak kendini gösteren kollektif bir olguyu temsil etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Pinder ve Harlos (2001)'a göre; örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel koşullarına yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini bu durumu değiştirebilme ve düzeltebilme yetkisine sahip yöneticilere karşı sözlü ya da yazılı ifade şeklinden sakınmasıdır. Yazarlar sessizliğin sadece kişi kaynaklı olduğunu düşünerek sessizliği “itirazı dile getirememek” olarak görmüş ve sessizliğin temelinde bulunan iletişimin önemi ve dış faktörlerin konuşmaya etkisini görmezden gelmiştir. Halbuki, sessizlik pasif ve kabullenici bir davranış değil tam tersi iletişime geçebilmektir. Çünkü, sessizliğin tüm şekilleri pasif davranışı temsil etmemektedir (Scott, 1993). Bu sebepten dolayı, tanımlarda örgütsel sessizliğin “bilinçli, amaçlı, kasıtlı ve aktif” olduğu belirtilmektedir (Bogosian, 2012).

Sessizliği, stratejik ve proaktif bir yaklaşım olarak değerlendiren bir başka tanıma göre, örgütsel sessizlik, içerisinde seslilik ve sessizliği barındıran ve bazı durumlarda gizli ve değerli bilgileri saklamayı ifade eden bazı durumlarda ise çalışanların herhangi bir karara uyumunu (Panteli ve Fineman, 2005:348) gösteren bir kavramdır.

Sessizlik sadece “itiraz etme-aynı fikirde olmama” gibi anlamlara gelmemektedir. Aynı zamanda sessizlik, “bilgisizlikten kaynaklanan, konuşma fırsatının verilmemesi ya da konuşmanın boş yere ya da tehlikeli olacağı” anlamlarına gelebilecek bir davranış türüdür (Donaghey vd., 2011). Örneğin; sessizlik, çalışanların örgütteki adaletsiz ve yanlış yapılan uygulamalara karşı bir yanıtı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, Shojaie vd., 2011).

Örgütsel sessizlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel seslilik kavramının tanımlanması gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel seslilik, örgütsel faaliyetlerin etkililiği için çalışanların kendi bakış açılarından fikirlerini gönüllü olarak ifade etmeleridir (Bowen ve Blackman, 2003; Graham ve Van Dyne, 2006). Örgütsel ses, çalışanın fikirlerini açık ve dürüst olarak açıklaması iken örgütsel

sessizlik, örgütsel konularla ilgili konuşmalara serbest ve rahat bir şekilde katkıda bulunamamasıdır (Bowen ve Blackman, 2003).

Literatürde sessizlik konusunda önemli bir yere sahip olan Morrison ve Milliken (2000)'in çalışması üç açıdan diğer sessizlik çalışmalarından farklılık göstermektedir. Birincisi; konu benimsetme (issue selling) ve sorun bildirme (whistleblowing) üzerine odaklanan çalışmalarda konuşma ya da konuşmama çalışanın kişisel tercihi olarak görülmüştür. Morrison ve Milliken'in çalışmasında bu konu kolektif dinamikler üzerine odaklanmıştır. İkincisi; sorun bildirme ve konu benimsetme üzerine odaklanan diğer pek çok çalışma “birey örgütte niçin sessizliğe düşüp sonra konuşmaya karar verir?” sorusunu tartışırken bu çalışmada daha çok “örgütteki bir bireyi konuşması ya da sessiz kalması için motive eden güçlerin diğer bireyleri güdüleyen motivlerden çok farklı olabileceği”ne odaklanmıştır. Bu noktadan hareketle sessizlik ya da seslilik tercihinin kişilere göre değişmesine neden olan faktörlerin araştırılmasının konunun bir adım daha ilerlemesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Üçüncüsü, diğer çalışmalar sessizliğin bireysel düzeydeki sonuçlarına işaret etmekte iken (bağlılık, memnuniyet, risk alma gibi), bu çalışma birey dışındaki faktörlere işaret etmektedir. Bir örgüt sessiz olarak ifade ediliyorsa, buradaki sessizlik daha az çeşit bir bölünmenin ürünüdür. Yönetimden kaynaklanan güç, sessizliği sistematik olarak kuvvetlendirmektedir.

Bireysel düşüncelerin paylaşımı örgüt içerisinde kolektif düzeyde gerçekleşmektedir (Bogosian, 2012:25). Çalışmaların bir kısmı sessizliği kolektif (takım ve örgütsel anlamda) düzeyde (Noelle-Neumann, 1974; Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfield vd., 2009) “örgütsel sessizlik” olarak incelerken bir kısmı bireysel düzeyde (Ashford vd., 1998; Zhou ve George, 2001; Pinder ve Harlos, 2001) “çalışan sessizliği” olarak ele almaktadır. Çalışan sessizliği bireysel olarak çalışanda başlamakta ve bu bireysellik grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişiyi konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebilmektedir. Ellis ve Van Dyne (2009:54) de benzer olarak, bireyin fikirlerini paylaşmamasıyla oluşan sessizlik davranışının zamanla diğer bireyleri de etkileyebileceğini ve devamında örgütün tamamına yayılabileceğini ve bu şekilde işyeri kültürüne zarar verebileceğini belirtmiştir.



Literatürde “çalışan sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” olarak çalışmalar olduğu gibi bu iki kavramın birbirlerinin yerine sıklıkla kullanıldığı da görülmektedir (Brinsfield, 2009:43; Park ve Keil, 2009). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ayırımına gidilmemiş ve iki kavram aynı anlamda ele alınmıştır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların görevlerini ve örgütünü geliştirmeye yönelik bilgi, fikir ve görüşlerini bilinçli olarak saklı tutmasıdır (Fletcher ve Watson, 2007:157). Örgütsel sessizlik kavramının temelini, çalışanların örgütsel sorunlar ve iyileştirmelerle ilgili bilgi ve görüşlerini kendilerine saklamaları ve bu saklamaların kolektif olarak gerçekleşmesi oluşturmaktadır. Bu durumda örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimi engelleyen bir unsur olarak belirmektedir (Morrison and Milliken, 2000:706-707).

Sessiz kalmak her ne kadar konuşmanın karşıtı olarak düşünülse de tüm sessizliklerin sesliliğin karşıt anlamlısı olduğu düşünülmemelidir (Scott, 1993:3; Morrison ve Milliken, 2003; Van Dyne vd., 2003). Örneğin, çalışanların güvenliği ilgilendiren bir bilgiyi, iş arkadaşları ya da yöneticilerine söylememeleri durumunda gösterilen sessizlik yapısı, stratejik ve proaktif sessizliktir (Van Dyne vd., 2003). Bu tür sessizlik yapıları bir amaca hizmet eden aktif, bilinçli ve istenerek yapılan bir davranış şeklini ortaya koyabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizliğin kavramlaştırılması ve çok sayıda boyutunun ortaya çıkmasında, sessizliğin amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olarak yapılmasının rolü büyüktür (Pinder ve Harlos, 2001:334; Van Dyne vd., 2003).

Örgütsel seslilik ve sessizlikle ilgili kavramsal bir sınır çizmek gerekirse; konu ile ilgili yapılan tanımlamalardan hareketle örgütsel ses ve sessizlikle ilgili olarak üç önemli nokta vurgulanabilir. Birincisi, örgütte sessizliğin varolması, o sessizliğin mutlaka bilinçli olarak yapıldığını göstermez. Çalışan herhangi bir bilgi birikimine sahip olmadığından dolayı fikir beyan etmek istemeyebilir ve sessiz kalmayı tercih edebilir. İkincisi, çalışan bir fikre sahiptir fakat bu fikri beyan etmenin kendisi için tehlike yaratacağını düşünebilir ve bu nedenle kasıtlı ve bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Üçüncü varsayımına göre ise, çalışan sahip olduğu fikir, düşünce ve önerilerini dile getirmekten çekinmez (Van Dyne vd., 2003:1361). Bu

varsayımlardan çıkarılacak sonuç, örgütteki ses ve sessizlik ya çalışanların işiyle ilgili olarak herhangi bir bilgi birikimine sahip olmamasından kaynaklanmakta ya da gerçek anlamda bir bilgi birikimi ve fikir ve öneri zenginliğine sahip olmasına rağmen stratejik olarak kasıtlı ve bilinçli bir şekilde sessiz kalması/konuşmaması ile oluşmaktadır.

Bu literatür tanımlarına bağlı kalarak çalışmada kullanılacak olan örgütsel sessizlik tanımı; “örgüt çalışanlarının örgütü bulunduğu konumdan daha iyi bir noktaya taşınması için gerekli olan işleriyle ilgili görüş, fikir ve taleplerini bilinçli/kasıtlı olarak yönetimle paylaşmak istememesi ve sessizliği tercih etmesidir”.

## **1.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi**

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak 2000 yılından önceki çalışmalar örgütsel sessizlik kavramının altyapısını oluşturan işyerinde ses ve sessizlik konularını içermektedir. 2000 yılından sonraki çalışmalar ise örgütsel sessizliğin literatüre geçmesiyle birlikte kavramın süregelen gelişimini kapsamaktadır.

Örgütsel sessizliğin altyapısını oluşturan sürecin başlangıcı 1970’li yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemde yazarlar daha çok “sessizlik ve seslilik” kavramlarının teorik gelişimlerini açıklamaya odaklanmıştır. Sessizlik ve sesliliğe ilişkin ilk çalışma 1970 yılında Hirschman’a aittir. Ayrıca Hirschman, sessizlik ve sesliliği “örgütten memnun olmamaya karşı gösterilen bir tepki” olarak değerlendiren ilk sosyal bilimcidir (Brinsfield, 2009). Hirschman (1970), örgütsel performanstaki bir düşüşten sonra ya da çalışanlar tarafından örgütle olan ilişkilerinin iyiye gitmediğinin hissedildiği durumda kişilerin nasıl davrandıklarına ilişkin bir tipoloji geliştirmiştir. Ses ve sessizliği “çıkış, ses ve sadakat” bağlamında ele almıştır. Yazara göre, bireyler memnuniyetsizliğe iki farklı yolla tepki göstermektedir. Bu tepkiler ya çıkış (exit-örgütle ilişkilerini sona erdirmeye, müşterilerin firmanın ürünlerini satın almayı bırakması) şeklinde ya da seslilik (voice-şikâyet etme ve istediği yönde değişim için girişimde bulunma) şeklinde olmaktadır. Hirschman “sesliliği”, bireysel ya da kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve yöneltmek, daha yüksek bir otoriteden güç kullanmak amacıyla yönetimde değişiklik yapmak için

yardım istemek ya da kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi değişiklik için her türlü girişim” olarak tanımlamaktadır. Buna karşın “çıkış” seçeneğini, “bazı müşterilerin firmanın ürünlerini almayı bırakmaları ya da bazı üyelerin örgütü terk etmesi” olarak tanımlamıştır.

Hirschman (1970) sesliliğin, örgütlerine bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmek için, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir. Hirschman’a göre, örgüt içerisinde çıkış ve ses tepkilerine sahip olmayan bir grup daha vardır. Bu grup işletmeye sadakat duygusu ile bağlı kişilerden oluşmaktadır. Anlamsal olarak sadakat, sessizliği de içerisinde barındıran bir yapıdır. Sadakat, işlerinden memnun olmayan bazı çalışanların işten ayrılmayarak ve “işlerin daha iyiye gideceğine inanarak” sessizlik içinde mevcut duruma katlanmasıdır. Böylece, yazar sessizliğin, sadakate eş anlamlı, pasif fakat yapıcı bir tarafı olduğunu da ortaya koymaktadır.

Hirschman daha sonra, ses-sessizlik ve çıkışı, üç değişkenli sadakate bağlı ifade türleri olarak ele almıştır. Bu türler, ses-sessizlik-sadakate ilişkisini açıklamaktadır. Ses-sessizlik-sadakate türleri;

- Bilinçsiz (mevcut meseleler hakkında düşünmeme); körü körüne derin bir sadakate örgüte bağlı olan çalışanlar,
- Bilinçli/pasif (sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme); sadakat duygusuyla örgüte bağlı olan sessiz çalışanlar,
- Bilinçli/aktif (çözüm ya da değişiklik için konuşma); örgütüne sadık ve sesli olan çalışanlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

1980’lere kadar ses ve sessizlik adalet teorisi üzerine odaklanmıştır. Şirket skandallarının ve etik ihlallerin açığa çıkması bilimin sorun bildirme (whistleblowing) ve meydan okuma/dengeyi bozma/kazan kaldırma (boat rocking) konularına yönelmesine neden olmuştur (Bogosian, 2012).

1980 ve 2000 yılları arasında, sessizlik ve seslilik ile ilgili yeni arayışlar devam etmiş ve yeni düşünceler üzerinde çalışılmıştır. Bu anlamda ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), konu benimsetme (issue selling),

şikayet (complaining), örgütsel adalet (organizational justice) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) gibi konularla seslilik ilişkisi incelenmiştir. 1990'lı yılların sonuna doğru ise sessizlik ile bağlantılı olarak sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) yapısı ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan birçoğu seslilikle ilişkilendirilirken, içlerinden sadece sağır kulak sendromu sessizlikle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle, bu konu kapsamında sağır kulak sendromu kavramına yer verilmektedir.

Sağır kulak sendromu, örgütün tamamı olarak eylemde bulunmamak anlamına gelen örgütsel eylemsizliktir. Bu sendrom, çalışanların memnun olmama durumlarını doğrudan ve net olarak açıklamaktan sakındığı örgütsel bir norm işlevi görmektedir (Peirce vd., 1998). Sağır kulak sendromu, özellikle işletmelerde yaşanan ahlak dışı olaylar sonucunda çalışanlarda görülen bir eylemsizlik-hareketsizlik ya da sessizlik türüdür. Medya örnekleri ve cinsel taciz alanında çalışan uzmanlarla yapılmış röportajlara dayanılarak sağır kulak sendromuna neden olabilecek 3 tür değişken tanımlanmıştır. Bu değişkenler (Brinsfield, 2009:37-38);

- Yetersiz örgütsel politikalar (hantal ve açık olmayan raporlama prosedürleri gibi),
- Yönetimsel bazı uygulamalar ve tepkiler (suçlamaları inkar etme, haksızlığa uğrayan kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, aslında suçlu fakat yönetim tarafından değerli görülen bir çalışanı korumak için masum çalışanı madur etme, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme gibi),
- Örgütsel karakteristikler (asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, aile şirketleri, erkek egemen endüstriler, kırsal yerleşimler gibi) şeklinde sıralanmıştır.

1990'lardan 2000'lere kadar ses mekanizmasını anlamaya yönelik çalışmalar devam etmiştir. Fakat 2000'lere gelindiğinde Morrison ve Milliken'in Academy of Management Review'da yayınlanan makalesi ile bilim adamları sessizlik, yönetim uygulamaları ve örgütsel politikalar arasındaki ilişkiler ve sessizlik ikliminin öncüllerini araştırmaya başlamıştır (Bogosian, 2012:26-27).

2000 yılından sonraki çalışmalar sessizlik literatürünü daha da ileriye götürmeyi amaçlamıştır. Bu dönemde sessizlik kavramının yönetim literatürüne “örgütsel sessizlik” olarak geçmesini sağlayan Morrison ve Milliken (2000, 2003)’in çalışmaları çok dikkat çekmektedir. Özellikle bu çalışmaların amacı olarak “sessizliğin anlamının yeniden düşünülmesi” ve sonucu olarak “aslında sessizliğin kimi zaman ses çıkartmadan daha büyük bir etki yaratabileceği” üzerinde durulmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği açıklamak amacıyla kavramsal bir model oluşturmuştur. Örgütsel Sessizlik Modeli, sosyal etkilenme ya da örgütsel anlamlandırma olguları etrafında çalışanların konuşma hakkındaki görüşlerinin şekillenmesini açıklayan bir modeldir (Milliken vd., 2003:1456). Örgütsel anlamlandırma, çalışanların bilgi paylaşma adına konuşmalarının gereksiz olduğuna yönelik paylaşılan inançlarını ifade etmektedir. Modelde, örgütsel güçlerin sessizlik iklimini nasıl oluşturduğu ve bu iklimin çalışanların sahip olduğu bilgileri geri çekme ve söylememe tercihlerinin nasıl sonuçlanacağı belirtilmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizliği etkileyen faktörler, bireysel düzeyde değişkenlerden çok bağlamsal temeller (bireysel aktörler dışında kalan değişkenler) açısından incelenmektedir.

Morrison ve Milliken (2000), ses ve sessizlik arasındaki kavramsal farklılığı incelerken aynı zamanda örgütsel sessizliğe öncül olan *sessizlik iklimini* de tartışmıştır. Örgütsel sessizlik modelinde “yönetim uygulamaları, örgütsel anlamlandırma (organizational sensemaking) ve sessizlik iklimi” olmak üzere 3 adet öncül değişken belirlenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Bogosian, 2012:26-27).

Sessizlik ikliminin (climate of silence) varlığı örgütsel gelişimin önünde büyük bir engeldir ve sessizlik ikliminin oluşumu iki ortak inançla karakterize edilmektedir. Bu inançlardan birincisi, örgütlerde sorunlara yönelik konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği ve ikincisi ise bir çalışanın fikir ve inançlarını dile getirmesinin tehlikeli sonuçlar doğuracağı yönündedir. Ayrıca sessizlik yanında sesliliğinde çalışanları aynı şartlarda zor durumda bırakabileceği inancı vurgulanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizlik literatürüne ilişkin 2000 yılı sonrası gelişmeler tezin ilerleyen kısımlarında özellikle 2.Bölüm kapsamında daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

**Tablo 1.1: Sessizlik ve Sessizlik Konusunda Kavramsal Betimlemeler**

Terminoloji	Odak Noktası	Yönelim Türü	Analiz Seviyesi Türü	Ses/Sessizliğe Yanıt Olan Davranış Türü	Belirleme ve Tanımlamalar
<b>Örgütsel değişim</b>	Seslilik	Yukarıya	Birey	Fikir, ihtiyaç / ıslah	Seslilik, korkuya dayalı olarak sakıncalı durumlarından kaçmak yerine değişim için her türlü girişimde bulunmaktır (Hirschman, 1970:30).
<b>Prosedürel adalet</b>	Seslilik	Yukarıya	Birey	Adalet endişeleri	Karar çıktılarına neden olan süreçlerde algılanan adalet olarak tanımlanan prosedürel adalet, karar alma sürecinde sessizliğe razı olmakla yükseltilir (Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975'den Akt. Brinsfield, 2009:14).
<b>Örgütsel öğrenme</b>	Seslilik	Yukarıya, yanıl veya aşağıya	Birey, grup ve örgüt	Çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaç	Örgütsel öğrenmenin temeli, çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaçtır (Argyris, 1977).
<b>Sorun bildirme</b>	Seslilik	Dışarıya	Birey	Haksızlığa şahitlik	Seslilik, örgütsel haksızlık algılayan örgüt üyeleri tarafından, önlem alabilecek otoritelere karşı durumun bildirilmesidir (Near ve Miceli, 1985).
<b>Prensipli örgütsel muhalefet</b>	Seslilik ya da sessizlik	Yukarıya veya dışarıya	Birey	İşyerinde moral haksızlığın sezilmesi	İşyerindeki bireylerin, mevcut önlem ve uygulamalara karşı vicdani retlerinden kaynaklanan, örgütsel bazı uygulamaları protesto etmek ya da değiştirmek için çaba harcamaları ya da harcamamalarıdır (Graham, 1986:2).
<b>Üst düzey yönetime konu bildirme</b>	Seslilik	Yukarıya	Birey	Örgütsel karar almaya etki etme girişimi	Seslilik, bireylerin diğerlerinin dikkatini ve konuları anlayışını etkilemeye yönelik davranışlarıdır (Dutton ve Ashford, 1993:398).
<b>Şikâyet etme</b>	Seslilik	Yukarıya, yanıl veya aşağıya	Birey	Tatminsizlik	Seslilik, kişisel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açığa vurma ya da zihinsel tatmin ya da her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleridir (Kowalski, 1996:179' den Akt. Brinsfield, 2009:14).

**Tablo 1.1: (devamı)**

<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Seslilik	Yukarıya, yanıl veya aşığıya	Birey	Rolü aşan gelişme	Seslilik, işbirliğine dayalı güdüler temelinde fikirler, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesini gerektiren isteğe bağı davranış (örneğin, örgütün yararı için davranış) (Van Dyne ve LePine, 1998:109).
<b>Çalışan Sesliliği</b>	Seslilik	Yukarıya, yanıl, aşığıya veya dışarıya	Birey	Çalışanların bilinçli ifade davranışları	Çalışan sesliliği, çalışan konuşma davranışlarının tüm şekillerini kapsayan ana terimdir. Kimin ve hangi niyetle konuştuğuna yanıt olarak ortaya çıkan dürtünün doğasına göre farklılaşır (Brinsfield, 2009:15).
<b>Sadakat</b>	Sessizlik	Yukarıya	Birey	İş tatminsizliğine tepki	Sadık işçiler tatmin olmadıklarında, işlerin düzeleceğine inanırlar, sessizlik içinde acı çekerek örgütlerindeki konumlarını devam ettirirler (Hirschman, 1970).
<b>MUM etkisi</b>	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Olumsuz enformasyon	Bireylerin kötü haberleri taşımaktaki genel isteksizliği, olumsuz bilgilerin iletilmesindeki huzursuzluktan kaynaklanmaktadır (Conlee ve Tesser, 1973'den Akt. Brinsfield, 2009:15).
<b>Sessizlik sarmalı</b>	Sessizlik	Yukarıya, yanıl, aşığıya veya dışarıya	Birey, grup veya örgüt	Genel görüşle anlaşmazlık/ izolasyondan korunma	Soyutlanma korkusu ve kendinden kuşku duyma hisleri insanların genel görüşlere uymayan fikirlerini ifade etme cesaretini kırar (Noelle-Neumann, 1974).
<b>Abilene Paradoksu</b>	Sessizlik	Yukarıya yanıl, aşığıya	Bireysel ya da grup	Grup tarafından algılanan niyetlere uyum gösterme	Grubun algıladığı niyet ve dilekleri onaylayan bireylerin bulunduğu ortamlarda uyuma dayanan iletişim şekli görülür (Harvey, 1988'den Akt. Brinsfield, 2009:15).
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- sessizlik</b>	Sessizlik	Yukarıya, yanıl, aşığıya veya dışarıya	Birey	Örgüt yararına güdüler	Sessizlik, başkalarını düşünme ve işbirliğine dayalı güdüler temelinde; iş ile ilgili fikirler, bilgiler ve görüşlerin, grup arkadaşları ya da örgüt yararına dışı vurulmamasıdır (Van Dyne vd., 2003:1368).
<b>Sağır Kulak Sendromu</b>	Sessizlik	Aşığıdan yukarıya	Bireysel	Çalışanların şikayetlerine olumlu cevap vermede örgütün başarısızlığı	Sağır Kulak Sendromu, çalışanların tatminsizliklerini açıkça ve doğrudan açıklama konusunda cesaretlerini kıran normları ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

**Tablo 1.1: (devamı)**

<b>Sosyal Dışlanma</b>	Sessizlik	Yatay ya da aşağı doğru	Bireysel ya da grup	Dışlayıcı niyet	Dışlanmış ya da ihmal edilmiş olma durumu genellikle sessizlik davranışına yol açmaktadır (Williams, 2001'den Akt. Brinsfield, 2009:16).
<b>İş bırakma</b>	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Umutsuzluk hisleri	Konuşmanın boşuna olacağı inancı ile çalışanlar örgütte ilişkiyi kesmeye ve geri çekilmeye zorlanır (Pinder ve Harlos, 2001).
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Sessizlik	Yukarıya	Örgüt	Örgüt çapında sessizlik normları	Örgütsel sessizlik, çalışanların iş ile ilgili konu ve sorunlar hakkındaki bilgi, görüş ya da endişelerini dışa vurmasının kollektif seviyedeki yansımalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000:706-707).
<b>Çalışan Sessizliği</b>	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Korku, ilgisizlik veya örgüt yararına güdüler temelinde	Çalışan sessizliği, bireylerin örgütsel şartları değiştirme ya da çözüme kapasiteleri olmalarına rağmen; davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerinin her türlü gerçek ifadesini kendilerine saklamalarıdır (Pinder ve Harlos, 2001:334).

**Kaynak:** Chad T. Brinsfield (2009); "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors", Yayınlanmamış Doktora Tezi, *The Ohio State University*, s. 14-16.

Tablo 1.1'de örgütsel sessizliğin özünü oluşturan sessizlik ve seslilik kavramlarının diğer kavramlarla ilişkisini yansıtan tanımlamalar yer almaktadır. Tablo 1.1, Brinsfield (2009)'ın çalışmasından derlenerek oluşturulmuş ve düzenlemeler yapılarak son şekli verilmiştir.

### 1.3. Örgütsel Sessizliğin Dayandırıldığı Teorik Temeller

Örgütsel sessizliğin teorik temelleri beklenti teorisi, sessizlik sarmalı ve mum etkisi teorilerine dayanmaktadır. Ancak, bu konu kapsamında bu üç teorinin yanısıra bu teorilerin de altyapısını oluşturan bilişsel çelişki teorisi ve planlı davranış teorisinin verilmesinin örgütsel sessizliğin anlaşılması adına faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kişinin sessizleşme kararı vermesine dayanak oluşturan bu teorilerin özünde bulunan temel fikir özet olarak; kişinin belirli bir davranışı göstermesi için ölçütün bu davranışın kişinin arzu ettiği iyi sonuçlara götüreceği ya da olmasını istemediği kötü sonuçları engelleyecek olmasıdır. Bu şekilde, kişi düşündüğü davranışı göstermek için



olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Sessiz kalmak ya da konuşmak için de aynı durum söz konusudur. Düşüncelerin açıkça ifade edilmesine yönelik olumlu bir tutum, bu şekilde davranma ihtimalini yükseltecektir. Kişinin bakış açısına göre, eğer düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi olumlu sonuçlar getirecekse, konuşma kararı verilir fakat olumlu sonuçlar getirmeyecekse konuşmaktan vazgeçilerek sessizlik tercih edilir. Grup içerisindeki bireylerin konuşmama kararı yayılarak tüm örgütü sarar ve sessizlik iklimi oluşur.

### **1.3.1. Bilişsel Çelişki Teorisi**

Planlı davranış teorisi ve sessizlik sarmalı teorisinin temelleri Leon Festinger tarafından ortaya konan bilişsel çelişki teorisine (cognitive dissonance theory) dayanmaktadır. Bilişsel çelişki teorisine göre, insanlar; bilişsel olarak çelişki oluşturan biliş, duygu ve davranışlardan sakınmakta ve biliş öğeleri arasında bir tutarlılık oluşturmaya ya da varolan tutarlılığı sürdürmeye çabalamaktadır. Festinger kendi ifadesi ile bu kavramı “kara tahtaya sürtülen tırnakların çıkarttığı rahatsız edici sestten kaçınmak nasıl mümkün değilse bilişsel çelişkiden de aynı şekilde kaçınmak mümkün değildir” diyerek bilişsel çelişki hissinin herkes tarafından yaşandığını ve bu histen kaçmanın kesinlikle mümkün olmadığını belirtmektedir. Bu teoride ortaya konan bulgularla sessizlik davranışının temellerini anlamlandırmak mümkündür. Örgütsel sessizlik, bireyin sahip olduğu fikir ve inançlarla gerçekleştirdiği davranışlar arasındaki bilişsel çelişki halidir (Festinger, 1957’den Akt. Bayram, 2010).

Bireyin bilgi, inanç ve tutumları sahip olduğu başka bilgi, inanç ve tutumların tersini gerektiriyorsa, bu durumda, bu iki inanç, bilgi ya da tutum arasında çelişki oluşacaktır. Gerçekte bireyin düşünme, araştırma ve değişmesi bu çelişki durumuna bağlıdır. Çünkü, birey çelişkisel durumdan kurtulmak için çaba sarf edecek ve bu çaba bireyi geliştirecektir. Çelişki ortadan kalkınca bilişsel uyum meydana gelmekte ve bireyin bu konudaki gergin hali yok olmaktadır. Festinger bireyin karşılaşabileceği bilişsel çelişkiyi, çelişen bilgilerin sayısı ve öneminin, uyuşan bilgilerin sayısı ve önemine bölümü olarak sembolik şekilde formüle etmiştir. Çalışanların bilişsel çelişkiyi azaltması ya da ortadan kaldırması oldukça zordur. Örneğin, aldığı üründen memnun kalmayan bir müşteri ile karşılaşan satış personeli, bu bilgiyi üstlerine

aktarmakta zorlanabilir. Bu tür durumlarda, bireyler uzun süre devam eden bir çelişkiye dahil olabilir ve sorun olduğunu bildiği halde hiçbir şey yokmuş gibi davranabilir (Morrison ve Milliken, 2000:720). Kişinin inançları ile davranışları arasında uyumsuzluk olduğunda, örgütsel sessizlik bilişsel çelişkinin hızını artırmaktadır. Çelişki yaşayan bireyler, tutumlarını ya da davranışlarını değiştirerek sürekliliği sağlamak için çalışmaya motive olmaktadır. Ancak, örgütsel sessizliğin olduğu yerde, çelişkiyi azaltmak mümkün değildir (Morrison ve Milliken, 2000:721).

### **1.3.2. Planlı Davranış Teorisi**

Planlı davranış teorisi, düşünülmüş eylem teorisinin yeniden düzenlenmiş şeklidir. Düşünülmüş eylem teorisi, 1975 yılında Fishbein ve Ajzen tarafından geliştirilmiştir. Planlı davranış teorisi ise 1985 yılında Ajzen tarafından oluşturulmuştur. Düşünülmüş eylem teorisi, tutumların öznel normlar aracılığıyla insan davranışına yönelik niyetleri açıkladığını ve niyetin davranışın doğrudan tahmincisi olduğunu belirtmektedir. Niyetin, bireylerce sözkonusu davranışa yönelme ya da yönelmeme girişimlerini ya da bu yöndeki planlarını açıklamaktadır (Kocagöz ve Dursun, 2010:140).

Bireyin bir davranışı gösterip göstermeyeceğini belirleyen, o davranışa yönelik niyetidir. Bireyin bir davranışta bulunmaya yönelik isteklilik derecesi ve bunun için öngördüğü çabalama miktarı “niyet” şeklinde isimlendirilebilir. Dolayısı ile niyet, bireyin davranışa yönelik tutumundan ve diğer insanların davranışa ilişkin düşüncelerinden (öznel norm) etkilenmektedir. Düşünülmüş eylem teorisinin eksik yönü; sadece, davranışın açığa çıkmasının bireyin iradesine bağlı olduğu durumları açıklayabilmesidir. Düşünülmüş eylem teorisinde ve planlı davranış teorisinde temel unsur; bireyin belirli bir davranışı yerine getirmeye yönelik niyeti olarak belirtilmiştir. Niyet, davranışı etkileyen motivasyonel etkenleri kapsamakta ve bireyin davranışı yerine getirmeyi ne kadar çok istediğini göstermektedir. Birey, davranışı sergilemeye ne kadar niyetliyse, davranış da o oranda sergilenecektir (Ajzen, 1991).

Davranışa yönelik tutumu belirleyen unsur, bireyin davranışının olası sonuçlarına ilişkin sahip olduğu inançlar ve bu sonuçlara dair değerlendirmesidir. Planlı davranış teorisi, düşünülmüş eylem teorisinin eksiklerinin giderilmesi ile

oluşmuş bir teoridir. Düşünölmüş eylem teorisine algılanan davranışsal kontrol unsurunun eklenmesiyle oluşan planlı davranış teorisi; tamamen bireyin kontrolünde olan davranışları değil, bireyin tam olarak kontrol edemediği ve belli bir amaç unsuru taşıyan davranışları da açıklayabilmektedir. Algılanan davranışsal kontrol bireyin, davranışı yerine getirmenin kolaylığı ya da zorluğuna dair algısını ifade etmektedir (Ajzen, 1991).

Örgütsel sessizlik teorisi de grup içi dinamikler ve bu dinamiklerin bireyin davranışını nasıl şekillendirdiği üzerinde durmaktadır. Örgütsel sessizlik konusunun yanıt aradığı “bireyin nasıl sessizleştirdiği” sorusuna cevap verirken grup içi dinamikler büyük bir rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon (2003), örgütlerde bireylerin, çalışma arkadaşlarından destek görmedikleri takdirde “seslerini” kullanmaktan kaçındıklarını belirtmiştir. Grubun özellikleri, grubun davranışa yönelik düşüncesi ve grup içi iklim bireyi yönlendirmektedir. İklimin, bireyin davranışına olan etkisi araştırmacılar tarafından şu şekilde açıklanmaktadır; ses ve sessizlik arasındaki seçim büyük ölçüde kişinin iş yerindeki ya da çalışma grubundaki “düşünce iklimi”ne bağlıdır. Bu teoride davranış, ses çıkarma ya da sessiz kalma olarak iki bölümde incelenmektedir. Her iki davranış da yukarıda belirtilen dinamiklerden etkilenmektedir. Planlı davranış teorisinin özünü oluşturan ve teoriye destek veren “birey dışındaki güçlerin ele alınması gerekliliği” örgütsel sessizlik içinde geçerlidir.

Birey, grubun geri kalanıyla aynı fikirde olduğundan şüphe duyarsa fikirlerini açıklamakta gönölsüz ve isteksiz davranacaktır. Çünkü, bireyler, sosyal çevrelerinin, kamu görüşünün ve diğer kişilerin yargılarını da hesaba katarak elde ettiği bilgileri ve yargıları, yeni bilgi ve fikirler için genel çerçeve olarak kullanır (Bowen ve Blackmon, 2003). Planlı davranış teorisi, bireylerin davranışlarını anlamada önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü, davranışların sebepleri kavrandıktan sonra değiştirilmesi daha kolay olacaktır (Ajzen, 1991).

### **1.3.3. Beklenti Teorisi ve Fayda Maliyet Analizi**

Victor Vroom’a göre, bireyin belli bir işi gerçekleştirmek için çaba göstermesi (motivasyonu) valens (kişinin ödöülü isteme düzeyi) ve bekleyiş (ödöllandirilme olasılığı) faktörlerine bağlıdır (Koçel, 2010:632). Birey, davranışın muhtemel

sonuçlarını düşünerek ya da belirli bir beklenti içerisine girerek eylem gerçekleştirmekte ya da eylemden vazgeçmektedir. Diğer bir ifade ile ortaya konacak davranış ile bu davranışın sonuçları birey tarafından fayda/maliyet analizine tabi tutulacak ve davranışın gösterilip gösterilmeyeceğine ilişkin bir karar verilecektir. Araştırmalar göstermektedir ki, kişiler sorunlarla ilgili konuşup konuşmamaya karar verirken, öncelikle davranışın sonuçlarını tartma eğilimindedir (Dutton vd., 1997).

Konuşma riski, fayda ya da maliyet değerlendirmeleri (Dutton vd., 1997; Milliken ve Morrison 2003) ile duygusal açıdan değerlendirmelere (Detert ve Edmondson, 2005:406) dayanmaktadır. Sessizlik ya da sesliliğe ilişkin olarak yapılan fayda/maliyet analizi sonuçlarının doğrudan zararları, zaman ve güç (enerji) kaybıdır. Doğrudan olmayan zararları ise; düşük imaj ve itibar (Dutton vd., 1997, Çakıcı, 2007), görüşü desteklenmeyenlerin misilleme yapma ihtimali, artan muhalif ilişkiler tarafından oluşturulan riskler ve çatışmalarla görüşü yok sayılan ve gözönünde bulundurulmayanlar için psikolojik rahatsızlıklar (Premeaux, 2001:11, Çakıcı, 2007) sayılabilir.

Çalışan örgüt içinde sessiz kalmanın sonuçlarını değerlendirerek sorunlar hakkında üst yönetimle konuşma ya da susma kararı almaktadır. Çünkü, sessiz kalmanın kendisine sağlayacağı yararlar ya da konuşmanın getireceği olumsuz çıktılar (terfi edememe, sorun bildirici olarak negatif nitelendirilme, yöneticinin yapacağı misilleme gibi) hakkındaki beklentilerine göre davranacaktır.

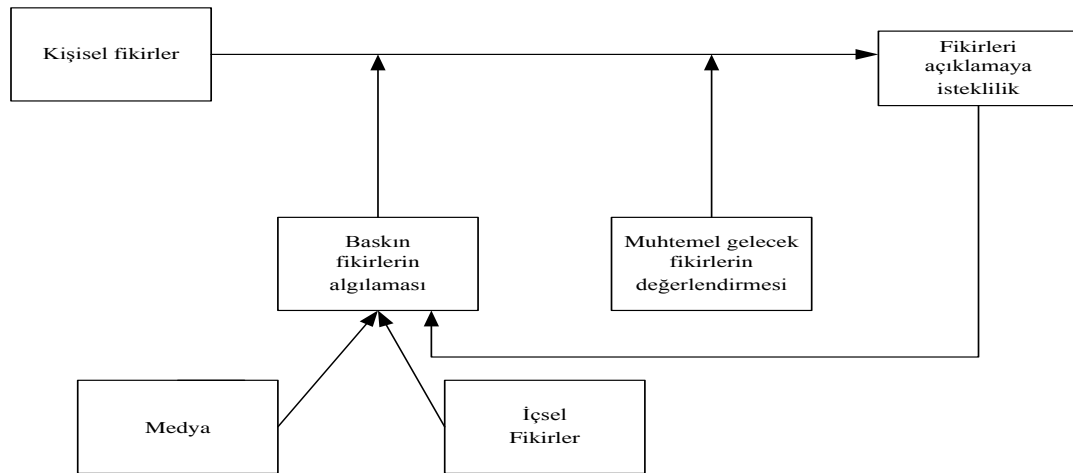
#### **1.3.4. Sessizlik Sarmalı**

Sessizlik sarmalı teorisi, 1974 yılında Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların sessizliği, çalışanın kendi düşünceleri baskın/hakim düşüncelerden farklılaştığı zaman ortaya çıkmaktadır (Bowen ve Blackman, 2003:1395). Çünkü, birey grup içinde kendi görüşünün baskın olduğunu düşünürse düşüncesini açıklamaya daha istekli olmakta, aksine, kendi görüşünün azınlıkta olduğunu düşünürse sessiz kalma eğiliminde olmaktadır (Glynn vd., 1997). Sessizlik sarmalı teorisi, sessiz kalma tercihinin dayandırılan bir teoridir. Bireyler toplum genelinin düşüncesine uyum göstermezse, çoğunluk onları dışlayacaktır. Bireyler yalnız kalmaktan korktukları için hemcinslerinden onay alma ihtiyacı duyarlar. Yalnız

kalma korkusu, hata yapma korkusunun önüne geçerek, insanların aynı fikre katılmasa da çoğunluğa uyma davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Sessizlik sarmalı teorisi; insanların azınlıkta kaldıklarında kendi düşüncelerinin dikkate alınmayacağını ve kendilerine güvenilmeyeceğini düşünerek fikirlerini ifade etmeye isteksiz olabileceklerini açıklamaktadır (Çakıcı, 2007:153).

Bireyler, sosyal çevreleri, kamu görüşü ve diğer bireylerin yargılarını toplu olarak değerlendirerek, değerlendirme sonucunda elde ettikleri bu bilgileri yeni bilgi ve fikirler üretmek için genel bir çerçeve olarak kullanırlar. Yurt içinde ve yurt dışında herhangi bir seçim olmadan önce seçimle ilgili farklı anketler düzenlenmekte ve medya aracılığı ile bu anketler kamuya duyurulmaktadır. Bu uygulamanın amacı, kişinin görüşünü anketler aracılığı ile etkilemek ve çoğunluğun görüşünü bireyin görüşünü etkilemek için kullanabilmektir (Bowen ve Blackmon, 2003). Aşağıda yer alan Şekil 1.1, bu ilişkiyi ve sessizlik sarmalı modelini özetlemektedir.

### Şekil 1.1: Sessizlik Sarmalı Modeli



**Kaynak:** Frances Bowen ve Kate Blackmon (2003); “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1396.

Bireysel sessizlik sarmalını (spiralini) başlatan nedenlerden biri, çalışanın demografik özellikler açısından içinde bulunduğu gruptan farklılık göstermesidir. Bu durumda birey grup içinde kendi kimliğinin önemli yönleri hakkında konuşamayacağını düşünebilmektedir. Sessizlik sarmalına göre kişiler medya ve kişilerarası fikir farklılıkları gibi dış etkilere dolayı kendi gerçek düşüncelerini

açıklamak istemezler (Bowen ve Blackman, 2003:1395). Kişiler kendi düşünce ve eylemlerini halkça (buldukları toplulukça) destekleniyorsa sergileme eğiliminde olurlar. Çünkü, uzlaşma ödüllendirilir, genel yargıları ihlal cezalandırılır. Eğer kişinin görüşleri azınlıkta kalıyorsa bu kişiler tedbirli olacak ve sessiz kalmaya başlayacaktır (Brinsfield, 2009).

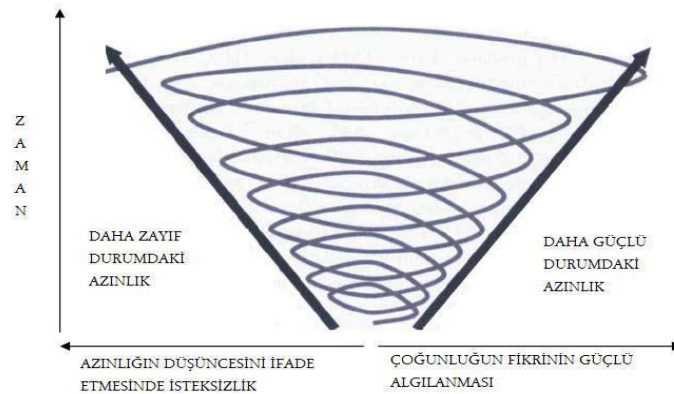
Sessizlik sarmalı çalışanın fikir açıklamada yerel olarak “düşünce ikliminden” nasıl etkilendiğini ve böylece ses ve sessizlik arasındaki horizontal etkileşimin nasıl gerçekleştiğini anlatmaktadır (Bowen ve Blackman, 2003:1397). Toplumdaki ortak görüş ifadesi literatürde “düşünce iklimi (climate of opinion)” kavramı ile tanımlanmaktadır. Ses ve sessizlik arasındaki seçim büyük ölçüde kişinin işyerindeki ya da çalışma grubundaki “düşünce iklimine” bağlıdır.

Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarının sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan ve izolasyon korkularından kaynaklandığı belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, sorunla ilgili bireyin baskın düşünceye ait algısı kendi fikirlerini en çok etkileyen unsurdur. Çalışanlar, buldukları örgütteki düşünce iklimini değerlendirerek sessiz kalma ya da konuşma kararını vermektedir (Noelle-Neumann, 1974). Çalışanlar izolasyon korkusunu yenmek için kendi görüşlerini açıklamak yerine topluluğun ortak görüşlerine katılma ihtiyacı duymaktadır (Bowen ve Blackman, 2003). Bu korku sessizliği motive etmekte ve devamını sağlamaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Sessizlik sarmalı teorisine göre, bireyler yalnız kalmak istemedikleri için durumun gerekliliklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için çaba gösterirler (Çakıcı, 2007). Başka bir ifadeyle, bazı bireyler, değişen koşullara uyum sağlama çabasına girmeden kendi içlerinden geldiği gibi davranırlar. Bu durumda, onların grubun ortak görüşünden ayrılmasına ve tek kalmasına neden olabilir. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, ortamda iyi bir izlenime sahip olmak için, ortamı gözlemleyerek sosyal davranışlarını bilinçli olarak değiştirme yeteneğine sahip olan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler ise, tavırlarını, duygularını, düşüncelerini ve yargılarını çekinmeden yansıtmaya eğiliminde olan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişiler, uyarılma düzeyi yüksek olan

kişilere göre daha rahat bir şekilde konuşurlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541). Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan çalışanlar, konuşarak yalnız kalmak yerine susarak ve kendini ortama uyumlu hale getirerek kalabalığın içerisinde dışlanmadan varolmayı tercih edebilirler.

### Şekil 1.2: Sessizlik Sarmalı Döngüsü



**Kaynak:** Frances Bowen ve Kate Blackmoon (2003); “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1397.

Üzerlerinde toplum desteğinin zayıf olduğunu algılayan bireyler sessiz kalma eğilimlerini korumaktadır. Korku ya da kendinden şüphe etme gibi durumlarda toplumun zayıf desteğinin farkında olan bireyler genelde konuşmaya karşı isteksiz olup, sessiz kalma pozisyonlarını korumakta ve sessizliklerini artırmaktadır. Toplumun daha güçlü desteğini algılayan bireyler ise görüşlerini kendinden daha fazla emin olarak ve korkmadan ifade edebilmektedir (Brinsfield, 2009:11). Bireyler düşüncelerinin çoğunluk içinde kabul edileceğini fark ettiklerinde bu düşüncelerini çekinmeden açıklamaktadır. Fakat, düşünceleri azınlık içerisinde kalıyorsa o zaman daha tedbirli davranarak suskun kalmayı tercih etmektedir (Scheufele ve Moy, 2000).

Bireyler sosyal izolasyonla karşılaşmamak için çoğunluğun fikirlerinin ne olduğunu ve hangi görüşlerin genel kabulünün arttığını ya da azaldığını keşfetmeye çalışmaktadır. Sessizlik sarmalı özetle, kişilerin fikirlerini sunmadan önce, bu fikirlerin toplum tarafından kabul görme düzeyini değerlendirmektir. Kabul görme düzeyinin düşük olarak algılanması, bireylerin izole edilmekten korkması ve izole edileceğini hissetmesi sarmalın devam etmesine neden olmaktadır (Moy vd., 2001; Moreno-Riano, 2002:67).

Örgütün değişim ve gelişiminin önündeki en büyük engel, sessizlik sarmalının getireceği örgütsel sessizliktir. Çünkü, örgütsel sessizlik demek; bilgi ve fikirlerin paylaşılmaması, örgütü yeni geliştirme yollarının bulunamaması ve dolayısıyla örgütün gelişim ve değişiminin sağlanamaması demektir (Pinder ve Harlos, 2001).

Sessizlik sarmalı teorisine benzeyen bir diğer anlayış, Harvey'in abilene paradoksudur. Bu görüş, bireyin düşüncelerinin grubun düşüncelerinden farklılaştığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Abilene paradoksuna göre; bireyler üyesi oldukları grupta, kendi görüş ve düşüncelerinin, diğer üyelerce benimsenmeyeceği ya da kabul görmeyeceği düşüncesine kapılmaktadır. Bu düşünce gruptaki her birey için geçerlidir. Bu durumda, birey kendi düşüncesinin grubun genel düşüncesinden farklı olduğunu düşünerek genel düşünce yapısına itiraz etmemekle birlikte sessiz kalarak grubun genel düşünce yapısına uyum sağlamaktadır. Bu şekilde bireyler grubun genel düşüncesine hizmet etmekte ve sessizleşerek kendi düşüncelerini gizlemektedir (Harvey, 1988:18-19).

### **1.3.5. Mum Etkisi**

Sessizlik literatürünün dayandırıldığı temel teorilerden biri olan MUM etkisi (The MUM effect-keeping Mum about Undesirable Messages), 1970 yılında Rosen ve Tesser tarafından oluşturulmuştur. MUM etkisi, çalışanların yukarıya negatif bilgileri taşımaktan kaçınmasını ifade etmektedir. Bu kaçınmanın sebebi, çalışanın örgüt içinde "kötü haber dağıtıcısı" olarak anılmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar, kötü haberlerin yukarıya iletimindeki isteksizliğin iletişimde bulunulan karşılıklı tarafların zarar görmesini ve kötü haberi alanın kendini kötü hissetmesini engellemek için olduğunu düşünmektedir. Statü ve güçteki farklılıklar iş yerinde MUM etkisini kuvvetlendirmektedir (Rosen ve Tesser, 1970).

Yapılan pek çok çalışma, çalışanların varolan sorunlar ve doğru yürütülmeyen süreçlerle ilgili olarak yöneticilerine raporlama yapacakları zaman kendilerini huzursuz hissettiklerini ortaya koymaktadır. Eğer, bu rapor, çalışma arkadaşları ya da bölüm yöneticileriyle ilgili olursa çalışanların bu huzursuzluğu daha fazla olmaktadır. Bu anlamda hissedilen huzursuzluk, hem alt kademe çalışanları hem de üst yönetim tarafından hissedilmektedir. Çünkü, üst yönetim düşük performanslarla ilgili geri



bildirimden kaçınmak ya da bu tür geri bildirimlerin ertelenmesini istemek gibi davranışlarda bulunabilmektedir (Rosen ve Tesser, 1970).

#### 1.4. Örgütsel Sessizliği Belirleyici Etkenler

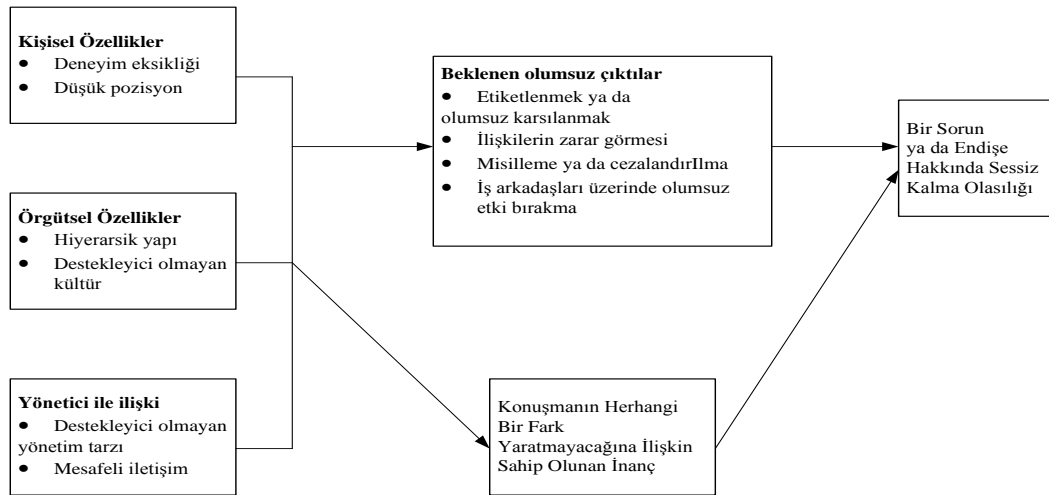
Örgütsel sessizliği belirleyici etkenlere yönelik yapılan uygulamalı çalışmalar, bu faktörleri bireysel, örgütsel ve yönetici kaynaklı etkenler olarak incelemektedir. Bireysel etkenler; güdüler (Van Dyne vd., 2003) ve kişilik (Premeaux ve Bedeian, 2003) faktörlerinden oluşurken, örgütsel ve yönetsel etkenler ise; yönetim ve örgütün desteği ile ilgili algılar (Edmondson, 2003; Piderit ve Ashford, 2003), konuşunca algılanacak olan risk (Milliken vd, 2003), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003) ile kurumsal normlardan (Creed, 2003) oluşmaktadır.

Milliken ve diğerleri (2003), çalışanın nasıl ve ne zaman sessizliği tercih ettiğinin daha iyi anlaşılması ve bu kararı etkileyen faktörlerin belirlenmesini amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu amaçla sessiz kalmaya neden olan konular belirlenmiş ve örgütte yaşanan sessizliğin yoğunluğuna göre sıralaması yapılmıştır. Danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklamcılık sektöründen 40 adet tam zamanlı çalışanla görüşme tabanlı bir uygulama çalışması düzenlenmiştir. Bu çalışmaya göre çalışanların konuşmak için kendilerini rahatsız hissettikleri 8 adet konu bulunmaktadır. Bu konular yüzdelere göre şu şekilde belirtilmiştir (Milliken vd., 2003:1460). Çalışanın;

- Yönetici ya da iş arkadaşlarının yetenek ve performansları konusundaki endişeleri (%37,5),
- Gelişim için örgütsel süreç ve performans ya da tavsiyeleri hakkındaki endişeleri (%35),
- Ödeme ya da eşit ücret dağılımı hakkındaki endişeleri (%27,5),
- İşletme politikası ya da kararları ile ilgili olarak aynı görüşte olmaması (%22,5),
- Personel kariyer konuları ile ilgili endişeleri (%20),
- Etik ya da adaletsizlik konuları (%20),
- Taciz ve kötü davranılma (%17,5),
- Çalışma arkadaşıyla anlaşmazlığa düşme (%15),
- Diğer konular (%20).

Genel olarak sessiz kalınan konular iş akış süreçleri, işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili sorunlar, işlerin nasıl yapılabileceği ile ilgili fikirler, gelişim için yeni fikirler ya da işletmenin finansal sağlığı hakkındaki endişelerdir.

### Şekil 1.3: Sessiz Kalma Davranışını Besleyen Faktörler

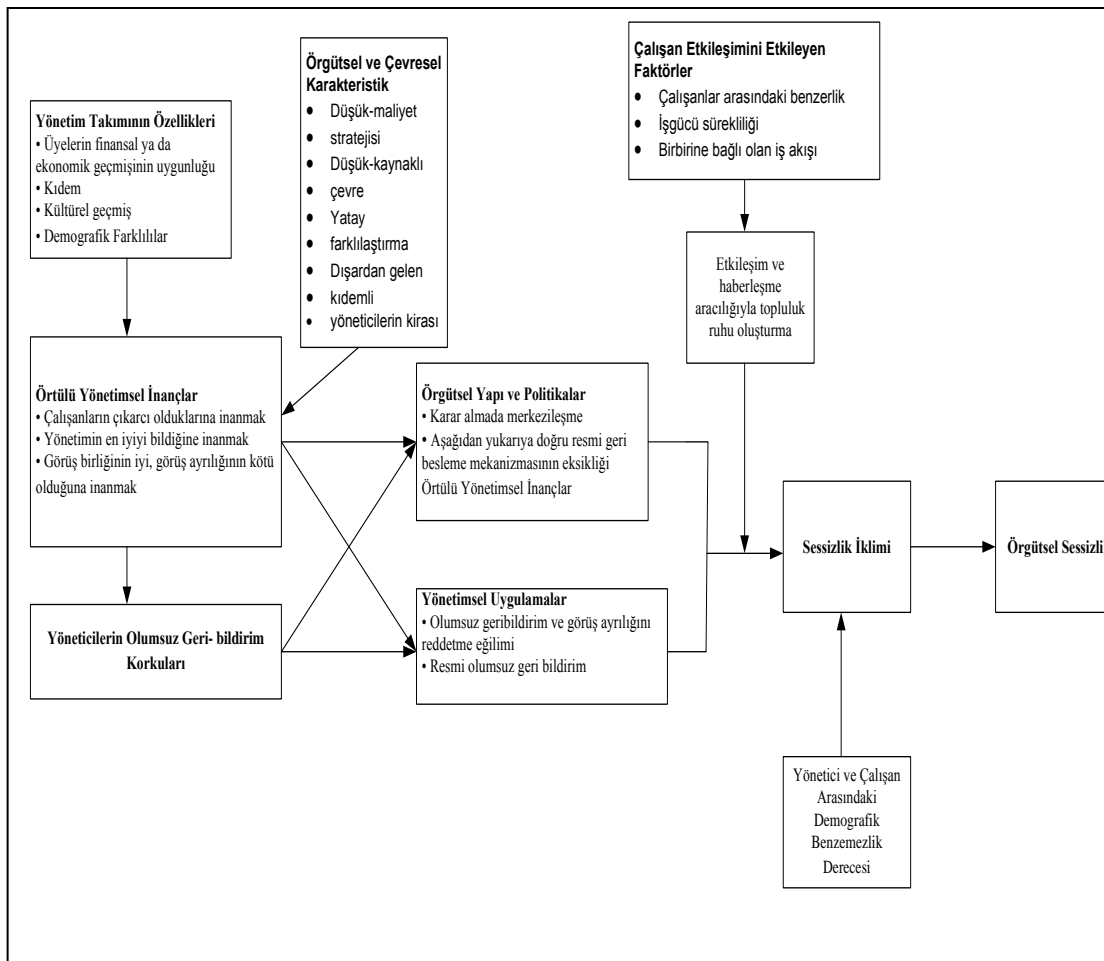


**Kaynak:** Frances J. Milliken, Elizabeth Wolfe Morrison ve Patricia E. Hewlin (2003); “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1467.

Sessiz kalmaya etki eden belirleyiciler, 1. kişinin imajının bozulma korkusu, 2. olumsuz bir şekilde etiketlenmek, 3. örgüt içerisinde diğerleriyle ilişkilerin bozulacağı endişesi, 4. ceza alma ya da misillemede bulunulacağı beklentisi ve 5. olarak ta diğerleri üzerinde negatif bir etki bırakılacağı düşüncesi yatmaktadır (Bkz. Şekil 1.3). Tüm bu beklenen olumsuz sonuçlar neticesinde bireyin sessiz kalma olasılığı artmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar, bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve yöneticilerle ilişkiler tarafından beslenmektedir. Çalışanların örgüt içinde yöneticilerle kurdukları ilişkiler, kendilerinin sahip oldukları tutumları ve gösterecekleri davranışları etkilemektedir. Eğer yöneticiler değişim için astlarını destekler ve onlarla iyi ilişki kurarsa, astlarının sorunlarıyla ilgilenip onlardan gelen görüşlere açık olursa ve sorunlara birlikte çözüm yolları aranırsa bu durumda çalışanlar kendilerinin örgüt tarafından önemsendiğini algılayacak ve sorunlara karşı sessiz kalmayacaktır (Detert ve Burris, 2007).

Örgütsel sessizliğin öncülleri başka bir ifadeyle belirleyicilerine yönelik en ayrıntılı bilgi, Morrison ve Milliken (2000:709)'in oluşturduğu “Örgütsel Sessizliği Yükselten Dinamikler (Dynamics Giving Rise to Organizational Silence)” şeklinde verilmektedir. Şekil 1.4'te bu bilgiler sunulmaktadır.

**Şekil 1.4: Örgütsel Sessizliği Yükselten Dinamikler**



**Kaynak:** Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken (2000); “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, Cilt 25, Sayı 4, s. 709.

Örgütsel sessizliğin belirleyicileri yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Şekil 1.4'te görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin belirleyicileri daha çok örgütsel ve yönetsel faktörler etrafında toplanmaktadır. Bu tez çalışmasında en ayrıntılı ayırım olduğu düşünülen *örgütsel ve çevresel etkenler* (örgüt kültürü, örgüt

iklimi, davranış düzlemi, örgütsel sosyalizasyon, örgütsel destek), *yöneticiden kaynaklanan etkenler* (yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin sahip oldukları örtük (zımni) inanışlar, yönetimin açıklığı) ve *bireysel etkenler* (kişilik, statü ve rol, tutum, bireyin örgütsel güven algısı, bireyin örgütsel adalet algısı, bireyin grup düşüncesi ve grup baskısı, bireyin sosyal izolasyon korkusu, iş tatmini) üzerinde durulacaktır.

#### 1.4.1. Örgütsel ve Çevresel Etkenler

Sabit olan tek şeyin sürekli değişim olduğu dünyada rekabetin artması, müşteri beklentilerinin yükselmesi ve yüksek kaliteye odaklanması sebebiyle çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gün geçtikçe artmaktadır. Ancak çalışanlar izole edilme korkusu, terfi olamama, sürekli sorun çıkarıcı biri olarak algılanmaktan çekindikleri için fikirlerini açıklayamamaktadır. Buna karşın, örgütlerin hayatlarını devam ettirmesi ve değişen çevre koşullarına uyum gösterebilmesi için çalışanların hem takıma olan güvenlerinin sağlanması hem de kendi gelişimleri açısından bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997; Vakola ve Bouradas, 2005).

Çalışanlar, kendilerine güvenmelerine rağmen bazı örgütsel ve çevresel etkenlerden dolayı örgütsel sorunlarla ilgili tartışmalara girmenin ve düşüncelerini açıkça ifade etmenin risk taşıdığını düşünebilirler (Ryan and Oestreich, 1998'den Akt. Premeaux and Bedeian, 2003:1537). Ashford ve diğerleri (1998), çalışanların sorunlarını dile getirdiğinde bunun hem etkili olacağına hem de konuşmanın çalışanlar için bir sorun teşkil etmeyeceğine karşı sahip oldukları olumsuz düşünceden bahsetmektedir. Oysa ki, örgütsel sessizliğin negatif etkilerinden korunmak için çalışanların sahip olduğu “konuşmalarının boşa gideceği ve konuşmanın kendilerine zarar vereceği” düşüncesinin yıkılması ve çalışanlara konuşabilecekleri ortamların sunulması büyük önem taşımaktadır.

Ayrıntılı literatür araştırması sonuçları derlendiğinde, örgütsel sessizliğin belirleyicisi olabilecek örgütsel ve çevresel faktörler; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı ve davranış düzlemi, örgütsel sosyalizasyon ve örgütsel destek şeklinde sıralanabilir. Bu nedenle, bu konu kapsamında sıralanan faktörlere yer verilecektir.

### 1.4.1.1. Örgüt Kültürü

Örgütlerde sessizliği etkileyen önemli unsurlardan biri güç mesafesidir. Çünkü, gerek ülkenin gerekse bulunulan örgütün sahip olduğu güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması, bireylerin görüşlerini ve sorunlarını dile getirme kararını etkilemektedir (Botero ve Van Dyne, 2009:89). Hofstede (1991)'nin kültürel boyutlarla ilgili yaptığı çalışmalarda açıkça görülmektedir ki, güç mesafesi yüksek kültüre sahip olan ülkelerde çalışanlar, güç mesafesi düşük kültüre sahip olan ülkelerin çalışanlarına göre, sorunlarını ve şikâyetlerini yöneticilerine daha az açıklama eğilimindedir. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise güce sahip yöneticilerle yakınlaşmak ve onlarla yakın iletişim kurmak daha kolaydır (Sargut, 2001).

Türk kültürü; bireyci olmayan, ortaklaşa davranma özelliğine sahip, yüksek güç mesafesi, yüksek düzeyde belirsizliklerden kaçma hali ve baskın dışı kültür özelliği göstermektedir (Hofstede, 1980; Yüksel, 2006b). Ülkemizde çalışanların inisiyatif kullanma eğilimi düşüktür (Hofstede, 1991). Türk ulusal kültüründe güç mesafesinin yüksek olması, çalışan davranışını kısıtlayan bir unsurdur. Çünkü, bu şekildeki kültürlere “en iyisini üstler bilir” ve “üstler her zaman haklıdır” inancı hâkimdir (Mooji ve Hofstede, 2002:63). Dolayısıyla, çalışanlar yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamada daha çekimser kalmaktadır. Kısıtlanan ve inisiyatif kullanma serbestisi bulunmayan çalışanlar konulara ilişkin fikir açıklamalarının değerli bulunmayacağını hissetmektedir. Bu durum ise örgütlerde sosyo-kültürel sessizliğin (Pinder ve Harlos, 2001) habercisidir. Bu olayın gelişiminde örgüt içi iletişimin de büyük önemi vardır. Örgütsel iletişim; paylaşılan değerler, çevre ve insana özgü bilgiler ve rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel temeller üzerine inşa edilmiştir (Ellis ve Maoz, 2003:258).

Ulusal ve kültürel normlar, örgütsel sessizliğe katkı sağlayan bir unsurdur. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, bireyler öfkelerini tam olarak ifade edememekte, hayal kırıklıklarını doğrudan gösterememekte ve yöneticileriyle ilgili olumsuz düşüncelerini gizlemektedirler (Huang vd., 2005; Çakıcı, 2007). Halbuki doğru bir çatışma yönetimine göre, her birey yanlış giden uygulamalarla ilgili olarak

içinden geldiği gibi açıklıkla konuşabilmelidir. Ortamın kalitesi ve demokratiklik anlayışı bu şekilde sağlanabilir. Aksi takdirde, üzerinde ortaklaşa konuşulmaksızın ve tartışılmaksızın verilen kararlar şeffaf olmaktan çıkar (Clapham ve Cooper, 2005:288). Ülkemizde özellikle özel sektörde çalışanlar iş güvencesi sıkıntısı (işten çıkarılma ihtimalinin yüksek olması) yaşadıklarından dolayı patronla iyi geçinme gibi bir davranış içine girmekte ve işle ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmekten çekinmektedir.

Küreselleşme ile birlikte günümüzde örgütlerin uluslararası iş yapma eğilimi artırmıştır. Yabancı ülkelerde açılan şubeler ya da yabancı ülkelere getirilen yöneticiler sayesinde örgüt içinde çeşitlilik yönetimi büyük önem kazanmıştır. Farklı kültürlerden olan çalışanların bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışmalarını sağlamak kolay değildir. Bu nedenle örgütsel sessizliği anlama ve yönetme ile ilgili kültürel farklılıklar (Huang vd., 2005:459) araştırılmaya değer bir konu gibi görünmektedir.

#### **1.4.1.2. Örgüt İklimi**

Örgütsel sessizlik, örgütsel faktörlerin beraberinde belirli bir iklimi ortaya çıkarmaktadır diğer taraftan kişisel faktörler bireysel davranışın habercisidir. Bu şekilde kendini gösteren sessizlik iklimi, örgütsel iklimin bir alt unsuru olarak ortaya çıkar ve yönetilince fark edilmezse güçlenip daha da yayılabilir (Park ve Keil, 2009:902). Araştırmacıların bir kısmı sessizlik davranış halini bireysel açıdan ele alırken, diğer bir kısmı örgütsel açıdan sinerjik başka bir ifadeyle bireylerin birbirine bağlı olarak karşılıklı etkileşimleri şeklinde ele almıştır. Sessizlik çalışanlar tarafından kolektif şekilde gerçekleştirildiği için bir iklime dönüşebilir.

Örgütsel sessizlik iklimi süregelen yapısıyla bir sessizlik kültürü oluşturdukça, çalışanlar bu sessizlik iklimi algısından dolayı düşüncelerini açık ve doğru bir şekilde açıklayamayabilirler. Sessizlik kültürü, doğruları bilen fakat bunları ifade edemeyen örgüt üyelerinin oluşumunu sağlayabilir. Bir örgütte varolan sıkı norm ve kurallar çalışanların hislerini ve fikirlerini ifade etmelerini kısıtlamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Sonuçta, sessizlik iklimi ortaklaşa olarak meydana gelen bir iklimdir. Bu iklim örgütsel bir uyumluluk gösterilmesine engel teşkil etmektedir.

Çalışanlar sessizlik iklimine sahip örgüt içerisinde kendilerini etkisiz eleman olarak görmekte ve seslilik gösterirlerse tehlikeli durumlarla karşılaşacaklarını düşünerek, düşük düzeyde güven ve destek algısı sonucunda sessiz kalmaktadır (Kish-Gephart vd., 2009).

Bireyler, içinde buldukları örgüt yapısının katılmış ahlaki kurallarının etkisi ile farklı sebeplerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Bu sebepler arasında, birbirleriyle karşı karşıya gelmek istememe, utanç duygusu, dışlanma, ilgisizlik yaşama korkusu, algılanan diğer tehlikeler ve devamlı kötüye giden ekonomik yapı gibi unsurlardan kaçınma sayılabilir (Perlow ve Williams, 2003:3). Örgütlerde çalışanların karşılaştıkları haksız davranışlar çalışan sessizliğinin bozulmasına neden olabilmektedir. Sessizlik örgütte çalışanların, yok sayılma ve önemsenmeme korkuları yüzünden ortaya çıkan ortak bir olgu olarak görülmektedir. Bu durumda, kültürde yer alan geleneksel düşünce tarzının da kişileri pasif davranışlara yönelttiği ve bunun sonucunda sessiz kaldığı da unutulmamalıdır (Fletcher ve Watson, 2007). Örgütsel iklim, çalışanların fikir, düşünce ve davranışlarıyla ilişkili olan geçici ve subjektif bir olgudur, ayrıca güce ve etkiye sahip kişiler tarafından direkt olarak değiştirilebilecek durumları göstermektedir. Buna rağmen; kültür, örgütün geçmişine dayanan daha köklü, karmaşık ve doğrudan değiştirilemez bir yapıdır (Denison, 1996:645). Kültür değiştirilemez ancak iklim değişebilir (Denison, 1996) olgusuna bağlı kalarak örgüt gelişiminin sağlanabilmesi için çalışanın serbestçe konuşabileceği ve konuşmanın sakıncalı bir bedelinin olmayacağına çalışan tarafından bilinmesini sağlayan bir örgüt ikliminin sağlanması gerektiğine ilişkin bir çıkarımda bulunulabilir.

Sessizlik ikliminin dağılması için örgüt yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Örgütün gelişim ve yenilik çabalarının önünde bir engel olan örgütsel sessizliğin çözüme kavuşması için yöneticiler, çalışanlarını düşüncelerini beyan etmeleri için cesaretlendirmeli ve onlara destek vermelidir. Bundan dolayı, üst yönetimin doğru bir örgüt iklimi oluştururken, çalışanlarda konuşmak kadar iyi bir dinleyici, güvenilir ve içten olduğu algısını da oluşturması gerekmektedir (Dover, 1956:250-252). Son zamanlarda literatürde çok fazla sayıda çalışılan ve üzerinde

dikkatle durulan yenilik ve yaratıcılık kavramları da çalışanların kendilerini özgür olarak değerlendirmeleri ve yeniliğe dayanan düşüncelerini söyleyebilmeleri ile mümkün olacaktır (Nemeth, 1997:62).

#### **1.4.1.3. Örgüt Yapısı ve Davranış Düzlemi**

Örgütsel politika ve örgütsel yapı kalıpları, demografik özellikler, tepe yönetimi takımının inanç yapıları ve ortak duygu yaratma ile iletişim süreçlerini içeren faktörler topluluğu, daha düşük düzeydeki çalışanların konuşma konusundaki korku dolu hayal kırıklıklarını açıklayan bir modeldir (Pinder and Harlos, 2001:346). Örgütsel sessizlikle ilgili olarak örgüt yapısı ve davranış düzlemi içerisinde yönetici deneyimi, çalışılan süre, hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı, davranış düzlemi, yönetici düşünce tarzı ve yöneticiler hakkında çalışan algısı unsurları açıklanacaktır.

*Yönetici deneyimi ve çalışılan süre:* Sessizliğe etki eden faktörler tüm örgütlerde yaygın olmasına rağmen, bazı araştırmacıların çalışmaları örgütlerin çoğunda bu durumun değişik ölçülerde olduğunu göstermektedir (Milliken vd., 2003). Bazı faktörler örgütsel sessizliği büyüten koşulların derecesine etki etmektedir. Bu faktörlerin başında yönetici deneyimi gelmektedir. Üst yönetimin köklü bir yöneticilik deneyimine sahip olması çalışanlarda yöneticiye bağlılık hissini artırmakta ve bunun sonucunda örgütsel sessizlik artmaktadır (Amah ve Okafor, 2010; Erenler, 2010). Sessizlik artırıcı faktörlerin üst yönetimin uzun süredir sabit olduğu durumlarda görülme olasılığı fazladır. Üst yönetim ne kadar uzun süre birlikte çalışırsa, o kadar çok paylaşılmış bir varsayım olma eğiliminde olacak ve bu varsayımları daha az sorgular hale gelecektir. Bunun yanı sıra, kendi içinden üst düzey yönetici getirmek yerine dışardan bu açığı kapatarak kazanç sağlayan firmalar üst yönetim ve örgütün geri kalan kısmında büyük boşluklar yaratma eğiliminde olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Yönetici ve çalışanlar uzun yıllar birlikte çalışmışlarsa yine bağlılık gereği örgütsel sessizlik güçlü olacaktır.

*Hiyerarşik ve merkezi örgüt yapısı:* Yatay farklılaştırmanın yüksek düzeyde olması ya da örgütsel hiyerarşide çok fazla basamak olması sessizliği artıran nedenlerdendir. Uzun örgütsel yapılarda, üst yönetim daha alt düzeydeki çalışanlarla daha az etkileşimde bulunacak, daha az ilgilenecek ve bu yüzden onlara daha az



güvenecektir (Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü, insanlararası mesafe arttıkça iletişimlerinde sorun yaşanmakta ve beraberinde birçok sorunu getirmektedir (Penna vd., 2009).

Örgütlerde merkezi bir karar alma yapısının bulunması ve resmi geri bildirim mekanizmalarının noksan olması ya da çalışanların fikirlerini, endişelerini, muhalif düşüncelerini iletebilecek bir kanalın bulunmaması da çalışanları yanlış algılamalara götürebilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009). Bu gibi durumlarda çalışanlar, toplu olarak kendi fikir ve düşüncelerinin hoş karşılanmayacağını düşünerek örgüt içerisinde sessizliği seçebilmektedir. Aynı zamanda örgüt içerisinde böyle önemli bir geribildirim mekanizmasının bulunmaması, örgüt içerisindeki sorunların çok geç ve maliyetli bir şekilde ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Detert ve Edmondson, 2006). Örgütte dik üçgen şeklinde ademi merkezîyetçi bir hiyerarşik yapı varsa yönetici-yönetilen arasındaki mesafe artacak, sayısız kural ve katı hiyerarşi devreye girecek ve bu durum beraberinde iletişim sorununu getirecektir. İletişim sorununun varlığı örgütsel sessizlik için önemli bir sinyaldir.

Karar vermede merkezîyetçiliğin esas olduğu örgütlerde, farklı seslere izin verilmesi yaygın bir durum değildir. Bu tip örgütlerde karar verici birimler kendilerine çalışanları tarafından sunulan fikirler üzerinde fazla durmaz ya da bu fikirleri önemsiz olarak değerlendirebilirler. Çalışanlar içinde buldukları örgütün merkezîyetçi bir yapıya sahip olduğunu düşündüklerinde, kendi fikirlerinin işe yaramayacağını varsayarak seslerini çıkarmamayı tercih edebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticilerin basit bir şekilde çalışanların endişelerini, fikirlerini duymamış gibi davranmaları ya da farklı düşünceleri ve muhalif sesleri reddetmeleri de sessizliğe neden olabilmektedir (Huang vd., 2005).

*Çoğulcu örgüt yapıları:* Örgütsel sessizlik özellikle çoğulcu örgütlerin gelişim ve değişiminin önündeki tehlikeli bir engeldir. Çoğulcu örgütler değer ve etki açısından çalışanlar arasında farklılıkların olduğu iş topluluklarıdır. Bu nedenle çoğulcu örgütler farklı fikir ve bakış açılarına açık olmak durumundadır. Eğer örgüt içerisindeki çalışan kritik konularla ilgili fikir ve görüşlerini açıklayamıyorsa bu durumda çoğulcu örgüt çoğulcu olmanın ayrıcalıklarından yararlanamaz (Benson ve

Brown, 2010). Örgütte farklı değer, inanç, öncelik ve deneyimler paylaşılamazsa örgüt monolitik (tekdüze) olarak kalır ve çoğulculuğun anlamı kalmaz. Çoğulcu örgütlerdeki değişim ve gelişimi sağlamak için öncelikle çalışanın fikirlerini açıklamada hevesini kıran ve kendi düşüncelerinin değersiz olduğunu hissettiren örgütsel güçlerin anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Örgütsel sessizliğin sebeplerini anlayabilmek için örgütlerdeki çoğulculuk engellerinin tam ve mukayeseli olarak açıklanması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Botero ve Van Dyne, 2009). Bu engeller şu şekilde açıklanabilir:

- Demografik ve kültürel farklılıklar; yönetici ve yönetilen arasında yaş, cinsiyet, ırk,...vb. farklılıklar ile kültürlerin farklılığı fazlaysa çalışanların örgütsel sessizlik inançları daha kuvvetli olacaktır.

- Geri bildirim sorunu; çalışanlar karar verme sürecine katılmıyorsa ve yukarıdan aşağıya geri bildirim yapılmıyorsa bu durum çalışanlarda öneri yapsalar dahi reddedileceği inancını artırmakta ve sessiz kalmaya sevk etmektedir.

- İşin süreklilik ve güvence yapısı; çalışanlar şartlı ya da geçici olarak çalışıyorlarsa işi kaybetme korkusu çalışanın sessizleşmesine neden olacaktır.

*Davranış düzlemi:* Kişi için statüsünü korumak büyük önem taşımaktadır. Bunun için de çalışan kendisini örgüt tarafından belirlenen davranış düzlemi içinde bulunan davranışları göstermek mecburiyetinde hissedebilir. Milliken ve diğerlerinin (2003:1467) çalışmasına göre çalışanlar konuşmanın negatif çıktılarından kaçındığı için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu çıktılar; 1) birine zarar vermek, 2) olumsuz tavır içinde etiketlenmek, 3) iş arkadaşları ya da yöneticileriyle ilişkilerine zarar vermek ve ilişkilerin değer kaybetmesi, 4) işini kaybetme ya da terfi edilmeme gibi misilleme ve ceza korkusudur.

*Yönetici düşünce tarzı:* Üst düzey yöneticilerin benzer fikir yapılarına sahip olmaları da örgütsel sessizliği besleyen etkenlerdendir. Yöneticilerin birbirlerine benzer görüşlere sahip olma oranı arttıkça farklı seslere gösterecekleri tolerans/değer verme/dinleme/uygulama hassasiyetleri o oranda azalacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Vakola ve Bouradas (2005:443)'a göre, bir örgütte sessizlik iklimi varlığını

devam ettirdiği sürece, çalışanlar sorunlar ve belli başlı konularda gerçekleri bilmelerine rağmen, paradoksal (çelişkisel) olarak konuşmamaktadır.

*Yöneticiler hakkında çalışan algısı:* Saunders ve diğerleri (1992) ise yapmış oldukları çalışmada çalışanların yöneticileri hakkında sahip oldukları algılamaların da sessizlikle yakından ilgili olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerinin nasıl bir karaktere sahip olduğunu, sorunlar karşısındaki tutumlarını ve ilgilerini bilen çalışanlar düşüncelerini rahatça ifade edebilmektedir. Buna karşın, yöneticisi hakkında olumlu izlenime sahip olmayan ve kararsız durumda kalan çalışanlar ise ister istemez sessizliği seçmektedir. Çalışanların yöneticileri hakkında sahip olacakları izlenimi etkileyen en önemli unsurun yöneticiyle çalışan arasındaki iletişim olduğu söylenebilir. Glauser (1984'den Akt. Morrison ve Rothman, 2008), bilgi paylaşımının sadece mesaj ve örgütsel konudan etkilenmediğini aynı zamanda yönetici-çalışan ilişkisinden de etkilendiğini ortaya koymuştur. Örgütsel iletişim üzerindeki negatif etkileşim, değişim ve gelişim için gerekli olan bilgi akışını da etkileyecektir. Bu nedenle, sessizlik sadece astlara karşı değil yöneticinin kendi üstlerine karşı sessizliği şeklinde de olabilir.

#### **1.4.1.4. Örgütsel Sosyalleşme**

Örgütsel sosyalleşme, örgütün kurallarını öğrenme, telkin edilme ve eğitilme esaslarını içermektedir (Schein, 1975:168'den Akt. Aytaç, 2004:197). Bu süreç, örgüte yeni katılan çalışanların, katıldıkları örgütün kuralları, normları, kültürü, örgütçe verilen rolleri ve örgütteki görevleri tam anlamıyla ifa edebilmeleri için gerekli olan teknik becerileri hakkında bilinçlendirildikleri bir öğrenme sürecidir (Ostroff ve Kozlowski, 1992:849). Örgüte yeni katılanlar, bu dönemde örgütün genel yapısı ve işleyişi hakkında bilgilendirilirler ayrıca örgütsel anlayış ve değerler, kurallar, prosedürler ve normlarla ilgili eğitilirler ve grup içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini de öğrenirler (Hellriegel vd., 1995:485'den Akt. Aytaç, 2004:196).

Örgütlerde sosyalleşme sürecinde, örgüte yeni katılanları eski değerlerinden arındıracak ve yeni değerleri öğrenmeye hazır hale getirecek olaylar dizisi bulunmaktadır. Bu çözme ya da arındırma süreci, yeni katılanlar için güçlü bir

güdülenme ya da güçlü örgütsel baskılar gerektirmektedir. Örgütte kendiliğinden oluşan resmi olmayan gruplar, örgütün otoriter yapısına karşı çıkmak için oluşurlar. Bu gruplar içerisinde, örgütsel normları destekleyenler sosyalizasyon sürecini çabuklaştırmakta ve desteklemeyenler ise süreci yavaşlatmaktadır (Schein, 1975:172'den Akt. Aytaç, 2004:197).

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde, önceden kurulmuş başka bir ifadeyle yapısı kalıplaşmış bir örgüte yeni bireylerin adapte edilmesi söz konusudur. Yöneticiler bu kalıplaşmış yapıya uyum sağlayacak ve düzene ayak uyduracak çalışanlarının olmasını isteyebilir. Bu nedenle, örgüte yeni giren bir çalışan örgütsel iklimden farklı bir görüşe sahip olduğunda örgütsel sorunlar ve öneriler hakkındaki fikirlerini dile getirmekten çekinebilir ve konuşarak odak noktası olmak yerine sessiz kalarak örgütte usulca var olmayı tercih edebilir.

#### **1.4.1.5. Örgütsel Destek**

1980'lerin ortasından itibaren örgütsel destek çalışmaları gelişim göstermeye başlamıştır. Algılanan örgütsel destek, “örgüt tarafından çalışan katılımına değer verilmesi ve çalışanın işinde iyi olma halinin önemsenmesine ilişkin algılar ve örgüt tarafından çalışanların sorumlu olduğu faaliyetleri istekli bir biçimde gerçekleştirdiği yönündeki duygular” şeklinde tanımlanabilir (Eisenberger vd., 1986:500). Başka bir tanıma göre; örgütsel destek, çalışanın örgütüne kattığı değer karşılığında örgütün çalışana ilgilenmesi, çalışana destek sağlaması ve bağlılık göstermesine yönelik çalışanda oluşan inançtır (Eisenberger vd., 1990:501).

Çalışanın faaliyetlerini gerçekleştirerek örgüte sağladığı katkının, örgütü tarafından değer olarak görülmesi ve örgütün çalışanın iyi olma halini önemsemesinin, çalışan tarafından algılanması (Şimşek vd., 2008:445-452) güçlü bir örgütsel destek algısını beraberinde getirmektedir. Çalışanın iyi olma hali, çalışanların örgütte esenlik ve mutluluk içerisinde çalışma durumlarıdır (Eisenberger vd., 1986:501). Bu nedenle, çalışanın işyerinde iyi olma hali onun işine de yansiyacak bir unsurdur. Çalışan tarafından algılanan destek, kendisini ilgilendiren politika, kural ve etkinliklerin örgüt isteğiyle ya da dış etkiyle olup olmamasına göre farklılaşmaktadır (Eisenberger vd., 1986:500).

Çalışanlar tarafından algılanan örgüt desteği, çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmelerine ve örgütsel güç tarafından kuvvetlendirilmelerine yönelik algılarıdır (Özdevecioğlu, 2003:116). Örgütsel destek, bireyin, örgütü tarafından kendisine sunulan destek algısıdır (Yoshimura, 2003:10).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın, çalıştığı örgütle yaptığı psikolojik bir anlaşmadır. Bu anlaşmanın gereklerinin yerine getirilmesi, örgütün çalışana gereken hizmet ve faydaları sunması ve buna bağlı olarak çalışanın olumlu tutum ve davranışları örgütsel ortamda göstermesiyle gerçekleşmekte ve bu durum ise karşılıklılık normlarına dayanmaktadır (Yüksel, 2006a:11).

Çalışanın konuşma davranışında bulunup bulunmama kararı, takım liderinin çalışanını destekleyici bir yapı göstermesiyle ilişkilidir. Çalışanlar yönetimleri tarafından desteklendikleri sürece yeni uygulamalar ve yöntemler hakkında fikir beyan etmekteye devam edecektir (Edmondson, 2003). Birlikte çalışan insanlar için liderlerinin destekleyici bir yapıya sahip olması onların konuşma isteklerinin artması ya da azalması hususunda büyük önem taşımaktadır.

Örgütleri tarafından kendilerine sunulan güçlü destek algısına sahip çalışanların beklentileri de yüksek olacaktır. Bu beklentinin karşılığını almak için çalışanlar, daha fazla üretim yapacak ve örgütlerinin gelişimiyle ilgili daha fazla düşünerek düşüncelerini dile getirecektir. Bu beklentiler içerisinde çalışanın fikirlerini sunabileceği ortam arzusu da yer almaktadır (Premeaux, 2001). Örgütsel desteğin yüksek olması halinde, kişi örgüt için kendini değerli hissedecektir. Ayrıca, destekleyici bir örgütte açıkça konuşma riskinin azaltılması bir başka ifadeyle konuşmanın değerli ve önemli hale getirilmesiyle çalışan da konuşmaya güdülenmekte ve sonuçta örgütte fikir beyan etme davranışı artmaktadır.

#### **1.4.2. Yöneticiden Kaynaklanan Etkenler**

Morrison ve Milliken (2000:709), örgütsel sessizliğin iki ana nedene bağlı bir sonuç olduğunu düşünmekte ve bu nedenlerin sessizlik iklimini beslediğini savunmaktadır. *Sessizlik iklimini* ise, daha önce de belirtildiği üzere “örgütsel konu ya da problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir

davranış olduğuna dair paylaşılmış bir inanç” olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre, sessizliği geliştiren ana nedenlerden birincisi “*yöneticilerin negatif/olumsuz geribildirim alma korkusu*” ve ikincisi “*yöneticilerin iş görenler ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları kapalı inançlar*”dır (Bkz. Şekil 1.4). Ayrıca bu nedenler arasında, yöneticinin çalışanını dinleme ve anlamaya istekliliğini ifade eden ‘*yönetimin açıklığı*’ faktörünün de önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **1.4.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu**

Morrison ve Milliken (2000:712), yöneticilerden kaynaklanan örgütsel sessizlik motivlerinin başında “yöneticilerin sahip oldukları olumsuz geri bildirim korkuları” etkeninin geldiğini düşünmektedir. Çünkü, çalışanların olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlara ön yargılı davranılması, çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve örgüte bağlılığın azalması beklenebilir. Konuşmanın; bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltır ve yavaşlatır. Bu durum, çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olabilmektedir.

Yöneticiler zayıflıklarını ortaya çıkaracak durumlardan kaçarlar. Bu nedenle çalışanlarının proaktif davranmasını ve ön plana çıkmasını istemeyerek baskı yoluyla bu durumu önleyecektir. Çünkü, çalışanın sessiz kalmaması ve proaktif davranışlar göstermesi durumunda gerçekleştirilen işlere yönelik farklı işleyiş şekilleri ortaya çıkacak ve yöneticinin kariyeri tehlikeye girecektir. Yöneticinin bu riski yönetebilmesi, çalışanların yetenek ve isteklerini bilmesine bağlıdır (Grant vd., 2009). Bazı yöneticiler kendisine zarar gelmesinden ve yetersiz olarak görülme korktukları için olumsuz geribildirimlerden kaçınırlar. Bundan dolayı, astlarından olumsuz geri bildirim almayı engelleyecek bir iklim oluşturma çabasına girerler (Slade, 2008).

Kopald (2012), tez çalışmasında iki sorunu araştırmaktadır. Bunlar; “yöneticilerin *psikolojik güvenlik iklimi algısının*, gelişim odaklı çalışanların sorunlar hakkında konuşması ve üst yönetime sorun bildirmesi üzerinde ne derece etkili olduğu” ve “yöneticilerin *sessizlik iklimi algısının* gelişim odaklı çalışan sessizliği ve çalışanların gelişim odaklı fikirlerini üst yönetime bildirmesini ne derecede etkileyeceği” ile ilgilidir. 38 soruluk bir anket, hedef kitlesi 389 yönetici ve 2489 çalışandan oluşan çeşitli üretim, hizmet ve devlet işletmelerinden seçilen çalışanlara uygulanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, sessizlik iklimi ve psikolojik güvenlik ikliminin gelişim odaklı çalışan sesliliğine yönelik yöneticinin açıklığı (managers’ openness to improvement-oriented employee voice) üzerindeki etkisi beklenenden daha düşük olmuştur. Yöneticinin açıklık derecesi, daha çok deneyimler, inançlar ya da kişisel özelliklerle doğrudan ilgili olabilir (Kopald, 2012:120). Bu durum, örgütsel sessizlik ikliminin kırılmasında “yöneticinin açıklığı” faktörünün önemini vurgulamaktadır. Yöneticinin algıladığı sessizlik iklimi ve psikolojik güvenlik iklimi algısı çalışanlarının rahatça sorunlarını dile getirmesine yetmemektedir. Aynı zamanda yöneticinin çalışanına karşı olan “açıklığı-objektifliği” faktörü de var olmalıdır. Başka bir ifadeyle, yönetici kırılabilir özellikte bir sessizlik iklimi algılasa dahi eğer deneyimleri ya da kişiliğine bağlı olarak olumsuz geri bildirim korkusu varsa çalışanlarına karşı açık olmayacak bu durumda yönetici-çalışan arasındaki güven ortamını sarsacak ve çalışanlar düşünce, sorun ve önerilerini açıkça dile getiremeyecektir.

Çalışan sessizliği sadece yöneten ve yönetilen arasında oluşmamakta aynı zamanda çalışanların kendi arasında, çatışmalar sırasında da meydana gelebilmekte ve örgütsel kararlar sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda sessizlik, örgütü geliştirmek için yöneticilerin yardımcı bilgiler toplamasını gerektirecektir (Kish-Gephart vd., 2009). Sessizliği fark eden yönetici aslında çalışanların farklı fikirlere sahip olduğunu fakat çalışanların kendi aralarındaki çatışmadan dolayı sessizliğin hakim sürdüğünü anlamalıdır. Bu durumda yöneticinin çalışanlarına konuşma ortamı yaratarak sessizliğe neden olan konulara ilişkin her bir çalışanın görüşünü alarak sessizliği kırması ve çözüm üretmesi gerekmektedir. Fakat, bu durumun kendisine

olumsuz yansımalarından çekinen bir yönetici duruma dahil olmayacak başka bir ifadeyle, bir aracı olarak devreye girip soruna çözüm getirmeye istekli olmayacaktır.

Çalışan yöneticisine bir öneri sunduğu zaman, bazen yöneticisi, bunu bir muhalif ses olarak algılayabilmekte ve olumsuz davranabilmektedir. Bu da örgüt içerisinde diğer çalışanların da sessizleşmesine yol açabilmektedir (Tourish ve Robson, 2006). Özellikle yöneticiler astlarından negatif geribildirim almak istemezler. Negatif mesaj aldıklarında, mesajı doğru değilmiş gibi değerlendirerek görmezden gelmeyi ve kaynağın güvenilirliğine müdahale etmeyi deneyebilirler. Yöneticiler arasında bu olumsuz geribildirim korkusu görgül olarak tespit edilmiştir. Üstlerden çok astlardan olumsuz geri bildirim alındığında, yöneticiler bilginin doğru olmadığını düşünerek, bu bilgiyi üst yönetimin gücünü ve güvenilirliğini tehlikeye düşüren bir tehdit gibi algılanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

#### **1.4.2.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Örtük İnanışlar**

Yöneticilerin sahip oldukları örtük (kapalı-gizli) inanışlar genel olarak “en iyi ben bilirim” düşüncesi, McGregor’un X teorisine dayalı düşünce, birlik ve beraberlik olgusu, çeşitliliğe tolerans ve gözlemci yorumu şeklinde alt sınıflar halinde incelenebilir:

*“En İyi Ben Bilirim” Düşüncesi:* Yöneticilerin çalışanlarına “en iyi ben bilirim” tavrı içerisinde davranmalarından dolayı çalışanlar görüşlerinin bir şey değiştirmeyeceğine inanabilirler. Aynı zamanda, yöneticiler çalışanlara karşı modası geçmiş inançlara bağlı olarak ve ön yargı içerisinde davranarak çalışanlarının sessizliğe düşmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008). Yöneticilerin çalışanlara çoğunlukla üstü kapalı inançları nedeniyle ön yargılı davranmaları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri de sessiz kalışın nedenleri arasında yer almaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:712-713). Örgütün devamlılığını sürdürmesi için yöneten ve yönetilen arasındaki dengeyi sağlayarak, huzurlu ve güven esaslı bir çalışma ortamı oluşturması yöneticilerin önemli bir görevi olarak sayılabilir. Bu sayede işinde mutlu olan çalışanlarla örgüt performansı yükselecek ve örgüt etkinlik ve verimliliği artırılmış olacaktır. Yöneticinin bu görevi, çalışanlarını dinleyerek, onları önemseyerek ve düşüncelerini



dikkate alarak, onları yönetim sürecine katarak sağlanmalıdır. Yöneticinin “her şeyin en iyisini ben bilirim” gibi bir tavır içinde bulunması çalışanlarıyla bilgi paylaşımında bulunmasında bir engel teşkil edebilir. Böylesine kalıplaşmış bir sabit yapı yerine “daha öğrenecek çok şey var ve bu da bilgi alışverişinde bulunarak gerçekleşir” şeklinde gelişim ve yenilikçilik odaklı bir yapıya sahip olmakla gerçekleştirilebilir.

*McGregor'un X Teorisine Dayalı Düşünce:* McGregor'un X teorisini anımsatan bu düşünceye göre “çalışanların kendi çıkarlarını düşünerek örgütün çıkarlarını geri planda tutabilecekleri”ne inanılmaktadır. Geleneksel anlamda yöneticiler, çalışanlarının güvenilmez ve bencil olduklarını, kendi çıkarları yoksa örgüte yarar sağlama adına hiçbir şey yapmayacaklarına inanmaktadır. Bu inanç, çalışanı ekonomik açıdan görmekte ve birçok yöneticinin zihninde yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Yöneticilerin çalışanlarını bu bakış açısıyla görmeleri açık bir iletişim kurulmasına izin vermeyecektir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Çalışanın kendi çıkarlarını gözetemeyen ve örgütü umursamaz tavrı, örgüt gelişimi ya da işlerin daha iyi nasıl yapılacağına ilişkin kafa yormasına, düşünce üretmesine ya da düşüncelerini dile getirme çabasına engel olabilir. Bu düşünceye göre çalışan bencildir ve kendisini düşünür. Eğer kendi yararına olacaksa konuşmakta ya da susmaktadır.

*Birlik ve Beraberlik Olgusu:* Yöneticilere göre örgütün sağlığının göstergesi, birlik, anlaşma ve uzlaşma iken sağlıklı olmama halinin göstergesi muhalefet etme ve uyuşmazlıklardır. Bu inanç, *birlik görüşü* olarak da kabul edilmektedir. Birlik görüşünün tam tersi olan *çoğulcu görüşte* ise muhalif fikirler ve öneriler normal ve potansiyel olarak sağlıklı kabul edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu tanımlara bağlı kalarak birlik görüşünde fazla konuşmayan, uyumlu, uysal ve sessiz çalışanlar sevilirken, çoğulcu görüşte fikirlerini açıkça dile getirmek için kendisini rahat hissedemeyen ve öneriler sunan çalışanlar sevilmektedir.

*Çeşitliliğe Tolerans:* Bazı araştırma sonuçları da göstermektedir ki; genel anlamda örgüt yöneticileri karşıt seslere fazla toleranslı davranmamaktadır. Bir kurumda korkuya ve sindirmeye dayalı bir kültür varsa, çalışanlar sessiz olmak

zorunda kalırlar ve gerek kurum politikalarıyla ilgili yeni fikirler sunmaya gerekse yönetsel yetkilere karşı isteksiz tutum içerisinde olurlar. Kurumun paydaşları içerisinde önemli bir yere sahip olan çalışanlar, fikirleriyle ilgili olarak üst yönetimle iletişim halinde olmayacaklarını bilirler. Özellikle kamuya bağlı kurumlarda faaliyetler ve fikirler her zaman tepe yönetiminin fikirleriyle sınırlı kalmaktadır (Clapham ve Cooper, 2005:289).

*Gözlemci Yorumu:* Sessizlik davranışının meydana gelmesinde en güçlü etkenlerden biri yönetici tutumudur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin, çalışanın konuşma ya da sessiz kalma halinde onun hakkında nasıl bir algıya sahip olacağı büyük bir önem taşımaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005:451). Çalışan ve yönetici iletişim sürecinde yöneticiyi gözlemci (observer) olarak kabul edersek; gözlemciler çalışan ses ve sessizliğine ilişkin faaliyetlerin ortaya çıkmasında yanlış yorumlamalara sahip olabilmektedir. Çalışan sessizliği gözlemci tarafından “anlaşma-kabul” olarak değerlendirilirken, çalışan sesliliği, negatif olarak kendi çıkarı için konuşma ya da muhalefet olduğu için konuşma şeklinde değerlendirilebilir. Ancak, kimi zaman sessizlik ve seslilik kavramları bu anlamları karşılamıyor olabilir. Başka bir ifadeyle, sessizlik her zaman “kabul etme” ve seslilik her zaman “muhalefet olma” anlamlarına gelmeyebilir. Bu kavramları doğru anlamlandırma yöneticinin işidir. Bu nokta da etkin bir yönetici-yönetilen iletişim sisteminin varlığına olan ihtiyaç gündeme gelmektedir. Örgütsel iletişim, işle ilgili sorunların açığa çıkarılması için yukarı yönlü iletişimi motive edici özellikte olmalıdır.

### **1.4.2.3. Yönetimin Açıklığı**

Çalışanların açıkça konuşma/konuşmama kararını vermesine yardımcı olan bireysel ve ortamsal etkenler (Premeaux ve Bedeian, 2003) bulunmaktadır. Ortamsal etkenler (örgüt kaynaklı); algılanan risk (Piderit ve Ashford, 2003), yönetimin açıklığı ve çalışan katılımı (Huang vd., 2003), algılanan örgütsel ve yönetsel destek (Van Dyne vd., 2003), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003), kültürel güç mesafesi (Huang vd., 2005), işyerindeki sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) ve işyerinde kişilerarası iklim (Edmondson ve Detert, 2005) den oluşmaktadır.

Ancak, Morrison ve Milliken (2003)'e göre politikaları oluşturanlar yöneticiler olduğu için yönetici kaynaklı faktörler diğer faktörlerden önceliklidir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarının, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı tutumları üzerinde önemli olduğu düşünülmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009).

Örgütsel sessizliği etkileyen yönetici kaynaklı faktörler içerisinde yönetimin açıklığı kavramının konunun diğer alt başlıkları olan “yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin sahip olduğu örtük inanışlar”ı da kapsayan geniş bir çerçevesi bulunmaktadır. Yönetimin açıklığının sağlanabilmesi için öncelikle yöneticilerin sahip olduğu olumsuz geri bildirim korkusu ve bazı örtük inançlardan arınması gerekmektedir.

Yöneticilerin bu değişimleri göz önünde bulundurarak örgütün yönetim faaliyetlerini yenilemesi (yeni yönetim teknikleri uygulaması), çalışanlarını düşünce ve önerilerini rahatça açıklamaları yönünde isteklendirmesi ve tüm örgütçe destek vermek adına değişim öncüsü olması şarttır. Çalışanların sessiz kalması, hem örgütsel değişimlerde aktif rol alamamalarına hem de değişimi engelleyen bir tehdit olmalarına yol açmaktadır (Ryan ve Oestreich, 1991'den Akt. Taşkıran, 2010:99). Artık yöneticilerin sorunları yukarıdan çözümlenmesi ve anlaması çoğu durumda yeterli olmamaktadır (Detert ve Burris, 2007). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanları ile karşılıklı etkileşime geçmesinin ve örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulmasının çok önemli olduğu söylenebilir.

Yönetimin açıklığı; gerek örgütteki yöneticilerin, çalışanlarının yeni fikirlerine ne kadar açık olduğu ve öneri sunmayı ne derece teşvik ettiği (Huang vd., 2003) ve gerekse çalışanlarını girdi sağlamak ve öneriler sunmak konusunda ne kadar cesaretlendirdiği (Morrison ve Phelps, 1999; Premeaux ve Bedeian, 2003) ile ilgili olarak çalışanların sahip olduğu algıdır.

Sessizlik, örgütte fırsatların iyi bir şekilde değerlendirilememesi ve aşılamayacak kadar büyük sorunlara neden olmakta ve sonuçta örgüt yaratıcılığını kısıtlamaktadır. Acımasız rekabet koşullarıyla savaşan örgütlerde fikirler açıkça dile getirilmezse, örgüt farklı bakış açılara uzak kalmakta, sorunların çözümünde yeterli olamamakta ve birçok fırsatı daha hiç yakalamadan kaybetmektedir. Çalışanların

kritik öneme sahip sorunların çözümüne yönelik fikir, görüş ve önerileri bazen çok kötü sonuçlardan kaçınmaya yardımcı olmaktadır (Tangirala, 2006; Taşkiran, 2010).

Yöneticiler sürekli olarak bir sorunun ya da durumun en iyi hangi yolla çözülebileceğini düşünmektedir. Bu konuda en iyi çözüm, çalışanların sessiz kalmadan, açıkça tüm görüş ve fikirlerini söyleyebilmeleri ile gerçekleşmektedir (Piderit ve Ashford, 2003). Bu bilgiye dayalı olarak yapılabilecek çıkarım; yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim içerisinde olması gerektiğidir. İletişim örgüt başarısında önemli bir anahtardır. Çalışanların bilinçli olarak bilgileri yöneticilerle paylaşmaması önemli bir iletişim sorunudur. Bu sorun, yöneticilerin uygun kararları verebilmek için gerekli olan bilgiye ulaşmalarını ya da örgütsel sorunları çözmelerini engelleyebilmekte ve örgütün birçok işlevine zarar verebilmektedir (Morrison ve Rothman, 2009).

Çalışanlar, genellikle örgütlerinde gelişen farklı olay ve durumlara yönelik yorum yapma ya da sessiz kalma arasında bir seçimde bulunmak zorunda kalırlar (Morrison ve Milliken, 2003:1353). Bireyin iletişim seçimlerinden biri olan sessizliğin, çoğunlukla serbestçe alınmış bir karar olduğu düşünülse de, sessizlik literatürü, sessizliğin temel olarak tepe yönetiminin tutumları ve davranışları tarafından etkilenebileceğini kabul etmektedir (Donaghey vd., 2009).

Premeaux ve Bedeian (2003), bireysel ve çevresel faktörlerin açıkça konuşma üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu amaçla, 118 adet telekomünikasyon çalışanı üzerinde anket uygulamıştır. Çalışmada, bireysel değişkenler olarak kontrol odağı ve öz-saygı ve çevresel değişkenler olarak ise yönetimin açıklığı ve amire güven faktörleri irdelenmiştir. Bu bireysel ve çevresel faktörlerin açıkça konuşma üzerindeki etkisi belirlendikten sonra kendini uyarılmanın bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, içsel kontrol odağı eğilimi, özsaygı, tepe yönetiminin açıklığı ve amire güven düzeyleri arttıkça yüksek düzeyde kendini uyarılma özelliğine sahip olan çalışanların düşük düzeyde kendini uyarılma özelliğine sahip olanlara göre, sorun, fikir ve önerilerini daha fazla düzeyde dile getirdikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin çalışanını konuşmaya teşvik etmesi ya da sessizliğini kırması gerekliliği “çalışan sesliliği” kavramının önemini vurgulamaktır. Van Dyne ve LePine (1998:109)’e göre; çalışan sesliliği “yapıcı bir tavır içerisinde gelişimi sağlayacak desteleyici bir davranış sergileyerek eleştirmek yerine çözüm odaklı fikirler sunmak”tır. Çalışan ses davranışı, işyerinde değişimle ilgili olarak yapıcı öneriler sunma ve böylece örgütün etkililiğine katkıda bulunmadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Ayrıca, bir örgütün etkililik ve etkinliğinde ses davranışının önemi yapılan bazı çalışmalarla da desteklenmiştir (LePine ve Van Dyne, 2001; Graham ve Van Dyne, 2006). Çalışan sesliliği, muhalefet, şikayetçi olmak ya da protesto etmekten çok destekleyici, geliştirme ve iyileştirme amaçlı bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998:110).

Çalışanın kendini ifade etmeye, sahip olduğu görüşlerini, farketmediği uygunsuz faaliyetleri kelimelere dökmeye istek duyması, yönetim tarafından değerli ve yararlı bir davranış olarak değerlendirilecektir (Sako, 2006:10). Hirschman (1970)’ın saha çalışmasına göre çalışanlar memnuniyetsizlik yaşadığı takdirde ses çıkarmayı kabul etmişlerdir. Ayrıca, bazı bireysel ve bağlamsal değişkenlerde çalışanı üst yönetime bir konuyu benimsetme (sell an issue to top management) ya da yanlış yapıldığı (wrongdoing) düşünülen bazı işlerle ilgili yukarıya bilgi taşıma (whistleblowing) konusunda motive etmektedir. Araştırma sonucuna göre çalışanların bir konu ile ilgili endişelerini dile getirebilmesi için bu konunun hem çok etkili olması hem de kişisel maliyeti olmayan bir konu olması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:707). Çalışanın seslilik ya da sessizlik tercihinde kişisel maliyetleri göz önünde bulundurması bu tercih işleminin politik bir davranış olduğunu göstermektedir. “Kişisel maliyet” kavramı için kastedilen anlam, çalışanın sessizlik ve sessizlik için yaptığı fırsat maliyeti analizidir. “Konuşursam ya da susarsam ne kazanırım, ne kaybederim”in muhasebesinin yapılmasıdır.

Örgütsel sesin artması (örgütsel sessizliğin azalması) ve olumlu etkilere sebep olabilmesi için üst yönetim tarafından çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem verilmesi, işleriyle ilgili sorunlarını açıklamaları için teşvik edilmesi ve bunun

sonucunda çalışanların değişim için etkili olduklarına inanmaları gerekmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

Çalışanın açıkça konuşma kararı örgüt içinde kendisini dinleyecek ve söylediklerini dikkate alacak yönetici ya da yöneticilerin varlığı ile de ilişkilidir. Çalışanlar, düşüncelerini açıkça ifade etmenin herhangi bir değişim yaratmayacağını hissettiklerinde ümitleri kırılabilir ve sessizliğe düşebilirler. Bireyler, kendini güven içerisinde hissettiğinde ve farklılık yatabileceklerini düşündüklerinde açıkça konuşabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Uluslararası ileri teknoloji şirketi çalışanları üzerinde yapılan nitel bir araştırmaya göre (Detert ve Edmondson, 2005), “herkes tarafından konuşulmayan farklı konularda açıkça konuşan çalışanların bezdirildiği, hor görüldüğü, terfi ettirilmediği ve nadiren de olsa işten çıkartıldığı” görüşünün hakim olduğu saptanmıştır. Yönetimin açıklığı örneğine ters düşen bu örnekte çalışanların örgüte bağlılık ve aidiyet duygularının ne derece yüksek olduğu tartışılabilir bir konudur.

Yönetimin açıklığının varlığı sadece alt kademe çalışanları için değil aynı zamanda orta kademe yöneticileri için de sözkonusudur. Orta kademe yöneticileri için de üst yönetim tarafından desteklenme ve dinlenme kültürünün varlığı sessizliğe zemin hazırlarken; korku ve belirsizliğin olması sessizlik için uygun olmayan koşulları ifade etmektedir. Eğer çalışan koşulların elverişsiz olduğu kararını verirse, stratejik öneme sahip konularda dahi sessiz kalabilmektedir (Dutton vd. 1997:407).

Yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların yönetim tarafından konuşma yönünde desteklenmemesi sonunda oluşan örgütsel sessizlik; örgütsel öğrenme dinamiklerinin işlememesine neden olmakta ve sorunların henüz ortaya çıkmadan önlenmesine engel olmaktadır. Çalışanlar açısından da sessiz kalma, bireysel düzeyde performansı dolayısı ile örgütsel performansı etkilemektedir. Çalışanların sessizlik tutumları, uzun vadede değerlendirildiğinde, azalan iş tatmini ve artan işten ayrılma niyeti şeklinde olumsuz davranışların yaşanmasına da neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003).

### 1.4.3. Bireysel Etkenler

Örgütsel sessizliği etkileyen bireysel faktörler içerisinde kişilik, statü ve rol, tutum, bireyin örgütsel güven algısı, bireyin örgütsel adalet algısı, bireyin grup düşüncesi ve grup baskısı, bireyin sosyal izolasyon korkusu ve bireyin iş tatmini faktörleri yer almaktadır.

#### 1.4.3.1. Kişilik

Kişilik özellikleri ve sessizlik/seslilik üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak kişilik özellikleriyle ilgili olarak “duygular” üzerinde durulduğu görülmektedir. Çalışanın işi ve işyerine ilişkin taşıdığı duygular bağlamında “korku ve öfke duyguları” çalışmalarda işlenen bir konu olmuştur. Korku, kişilerin yaşamları boyunca, iş yeri koşullarında dahi bireysel davranışlarını şekillendirirken en önemli insani duygulardan biri olarak açıklanmaktadır (Ortony ve Turner, 1990). Korku; kişisel deneyimlere, gözlemlere ya da yaşanmış hikâyelere bağlı olarak doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenilebilen bir duygudur (Izard, 1991). Milliken ve diğerleri (2003), korkuya bağlı iş sorunlarını; “negatif olarak görülme ya da etiketlenme korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, ceza ya da misilleme korkusu, konuşmanın diğerleri üzerinde negatif etki yaratacağı korkusu” şeklinde tanımlamıştır.

Misilleme korkusu sessizliğe neden olan korku türlerinden biridir. Çalışanlar genellikle misilleme korkusu nedeniyle iş ortamında sessiz kalmayı tercih ederler (Brinsfield, 2009:223). Savunma amaçlı çalışan sessizliği korku temelli bir sessizlik türüdür (Brinsfield, 2009:250). Bireyler iş ortamında ahlaki bozulmalara şahit olduklarında dahi, konuşmalarına ilişkin misilleme korkusuna bağlı olarak sessiz kalmaya karar verebilir (Brinsfield, 2009:88).

Korkunun, iş ortamında çalışan sessizliği üzerinde sürekli, dirençli ve güçlü etkileri bulunmaktadır. Bu sürekli ve güçlü etki çalışana zarar verebilir. Bu nedenle çalışanların sessizlik eğilimlerinin üstesinden gelmek için bir çözüm bulmaları gerekmektedir (Kish-Gephart vd., 2009:179). Çalışanların otorite ile iletişime geçmesinde bir engel olmamasına karşın, korku sebebiyle sessiz kalmak genel olarak

daha çok tecrübe edilen bir durumdur. Detert ve Edmondson (2006), korkunun çalışanların bilgi, düşünce ve endişelerini ifade edememelerinin örgütlerde en yaygın duygu olduğunu açıklamıştır.

Öfke de korku gibi geniş olarak ele alınan esas duygulardan biridir (Edwards vd., 2009). Öfke, konuşma ya da konuşmama davranışını etkilemektedir (Gundlach vd., 2003). İş ortamında öfke; kamusal aşağılama, haksız ve saygısız davranma ile tetiklenerek ortaya çıkabilir (Fitness, 2000; Cropanzano vd., 2003). Haksızlığın farkında olma ve kişinin geçmişe dönük davranış değerlendirmesi de öfkeyi ortaya çıkarabilir, ayrıca öfke durumsal olarak sorun bildirmeye neden olabilir (Edwards vd., 2009:92). Henik (2007) de konuyu sorun bildirmeyle ilişkilendirerek, öfkenin sorun bildirmeyi (muhabirliği) artırabileceğini belirtmiştir.

Korku ve öfke gibi duygular yanında öz denetim, dışadönüklük, uzlaşmacılık ve algılanan çalışan gücü de çalışmalarda incelenen kişilik özellikleri arasında yer almaktadır. Premeaux ve Bedeian (2003), imajın gözlem, düzen ve kontrol değişkenleriyle sessizliğe etkisini incelemiştir. Çalışanın üst yönetimle açıkça konuşma ya da konuşmama kararında öz-izleme (self-monitoring) özelliğinin, çeşitli bireysel ve bağlamsal düzeydeki değişkenlerle etkileşimini araştırmıştır. Çalışma sonucuna göre, insanların fikir, endişe ve kimliklerini (benliklerini) rahat bir şekilde ifade edebilecekleri çalışma ortamının oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

İş ortamında konuşma ya da ses çıkarmama davranışı kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Bu konuyla ilgili bir araştırmaya göre, kişilik özelliklerinin seslilik davranışı üzerindeki etkisi açısından etkileme düzeyine göre; “dışa dönüklük, dürüstlük ve vicdanlı olma, sinir hastalığı veya ruhsal bozukluk ve uzlaşmacı olma” şeklinde sıralanmaktadır. Bu çıkarım tersinden düşünüldüğü zaman sessizlik davranışı üzerinde en yüksek düzeyde etkili olan kişilik özelliği, uzlaşmacı özelliği iken en düşük düzeyde etkileyen kişilik özelliği, dışadönüklüktür. Konuşma ya da susma kararının verilmesinde bu kişilik özelliklerinin yanı sıra bireyin kendisinde algıladığı güç düzeyi de önemli bir belirleyicidir (LePine ve Van Dyne, 2001). Kişi, belirli bir grubun üyesi olduğu zaman konuşmak için gereken gücü kendisinde



hissedebilir. Aynı zamanda, kişinin geçmiş yaşantısı, deneyimleri ve kişilik özellikleri de bu gücü etkileyebilir.

#### **1.4.3.2. Statü ve Rol**

Toplumsal yapı içindeki bireyin hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun sosyal rolü de belirlenmiş olmaktadır. Rol, belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür. Rol tanımından da anlaşılacağı gibi rol ve statü birbirinden ayrılmaz iki kavramdır (Güney, 2011:16). Statü ise, bir kişinin sosyal sistem içindeki mevkii ve mevkinin belirlediği hak ve görevleri ifade etmektedir (Güney, 2011:21).

Aynı zamanda statü, kişinin bulunduğu grup içerisindeki davranış düzlemindeki yerini belirleyen “pozisyon” ya da “sosyal durum”dur. Her bir statünün sınırları ve statünün gerekleri net bir biçimde belirlenmelidir. Kişinin yer aldığı grup içerisinde diğer bireylerle olan ilişkisini ve davranışlarını, sahip olduğu statü özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, ırkı, dinsel kimliği, kişisel yetenekleri vb.) etkileyecektir. Davranış düzleminde yerine getirilmesi gereken faaliyetler topluluğu; statü ve bu faaliyetlerin uygun özellikteki kişiler tarafından istenen şekilde gerçekleştirilmesi rol olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik davranışının oluşumunda çalışanın algılanan statüsü ve üstlendiği biçimsel ve biçimsel olmayan rolleri etkili olmaktadır (Bedük, 2011:152).

Edmondson (2003), sessizlikle ilgili olarak statü ve rol ilişkilerini takım gruplarında incelemiştir. Takım liderinin sessizlik ve seslilik algısının takım gruplarında yer alan kişilere verilen statü ve rollerine olan etkisini araştırmıştır. Takım üyelerinin gözlemleri, sorunları, endişeleri ile ilgili olarak üst yönetimle açıkça konuşmaları takım çalışmalarının çıktılarını kritik yönde etkilemektedir. Liderin tavır ve davranışları örgütte konuşma isteğini etkilemektedir. Sessiz kalmak kişi tarafından güvenli görülebilir fakat susmak öğrenmenin önündeki teknik bir engeldir. Susmak her ne kadar bireyi korusa da kollektif düşünüldüğünde takıma zarar verebilir. Çalışmanın “açıkça konuşma” literatürüne katkısı çalışanın işini yaparken özellikle yeni görevleri öğrenirken “yukarıyla iletişim (speaking up)”in öğrenmeye etkisini ölçmesidir. Diğer bazı çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışı

ile açıkça konuşmayı birleştirmiş ve çalışma koşulları ya da örgüt faaliyetlerinin değişmesi halinde sorumluluk almanın önemi üzerinde durmuştur. Edmondson (2003) çalışması ise; görev bağımsızlığı ya da görev tanımının belirsizliği durumunda görevle ilgili davranış (in-role behavior) açısından açıkça konuşmayı incelemiştir. Diğer çalışmalar yeni teknoloji kullanımı ya da yeni bir görev öğrenilmesini bir sınırlılık-engel olarak değerlendirirken bu çalışma takım öğrenme sürecinin önündeki engelin iletişim ve açıkça konuşamama olduğunu belirtmektedir. Çalışma, açıkça konuşma sayesinde öğrenmenin önündeki engelin aşılabileceğini göstermektedir.

### **1.4.3.3. Tutum**

Morrison ve Milliken (2000), örgüt içerisinde yaygın bir olgu olan sessizliğin, çalışan davranış ve tutumları üzerinde çeşitli etkileri olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre; örgütsel sessizlik çalışanlar üzerinde üç açıdan etkiye sahiptir. Bu etkiler, çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri, çalışanlarda algılanan kontrol eksikliği ve çalışanların bilişsel çelişkileri olarak sıralanmaktadır.

Bireyin inandığı ile sergilediği davranış arasında uyumsuzluğun olması, bireyin kendini ifade etmekten vazgeçmesine neden olmaktadır. Örneğin çalışan, yöneticinin bir konudaki görüşüne katılmayabilir ancak aynı fikirdeymiş gibi davranış sergilemek zorunda kalabilir. Bu durum, çalışanlarda işle ilgili ikilem yaşamaya ve kaygılarının artmasına neden olabilir. Örgütsel sessizlik devam ettiği sürece bu ikilem halini yok etmek ya da azaltmak zorlaşmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Çalışan sessizliğinin temelinde örgüt içerisinde kadro ve terfi konularında huzursuzluk çıkararak kişi olarak algılanma korkusu, bireysel çıkarların zarar görmesine yönelik endişe, konuşmanın herhangi bir değişiklik yaratmayacağı aksine zararının olacağı hissi, yalnız bırakılma ve izolasyon korkusu vb. nedenler bulunmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Çalışanın örgüt içindeki algıladıkları iletişim şekline göre şekillenen tutumları da onların işe ilişkin nasıl davranacaklarını belirlemektedir. Çalışanlar, örgütsel kararlarda fazla etkili olmayacaklarını bilmelerine rağmen kendi öneri ve fikirlerinin

de önemsenmesini isterler. Ayrıca, çalışanlar örgüt için kendilerini değerli hissetmeyi arzularlar. Bu nedenle, çalışanların düşünce ve fikirlerini değerlendiren süreçlerin kurulması, kendilerini örgüt için değerli hissetmelerine yardımcı olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu açıdan, bir yönetici için çalışanlarıyla iyi bir iletişimde bulunmak büyük önem kazanmaktadır. Yöneticinin oluşturacağı iletişim sisteminin karşılıklı dinlemeye, anlamaya, birlikte çözüm üretmeye, beyin fırtınası yapmaya, takım ruhu ile hareket etmeye elverişli olması gerekmektedir. Eğer, yönetici çalışanında kendisinin örgüt için değerli bir eleman olduğu algısını oluşturabilirse çalışanda örgütüne yararlı olmak için yeni fikirler üretecek ve bunları yöneticisiyle paylaşma isteğinde bulunacaktır.

Hat yöneticilere karşı geri bildirim artıran bir iletişim sisteminin varlığının çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların kendilerini takımın bir üyesi olarak hissettiklerinin göstergesidir. Böyle bir iklimin varlığı örgütün tüm birimlerine yansiyacak ve bireyler örgütsel sorunlar üzerinde daha fazla düşünme ve konuşma eğiliminde olacaktır. Sorunlara çözüm üretmede bu şekilde oluşan farklı seslerden, fikirlerden ve bakış açılarından oluşan beyin fırtınasından faydalanılacaktır (Breen vd., 2005:226).

#### **1.4.3.4. Bireyin Örgütsel Güven Algısı**

Örgütte çalışanların özellikle teknik ve politik konularda fikirlerini beyan etmelerinin önüne geçilmektedir. Çünkü, bazı örgüt yöneticileri, çalışanların idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara karşı çıkmasının yersiz olduğunu ve sorunların açığa çıkarılmasından hoşlanmadıklarını belirtmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar bu tarz örgütlerde konuştukları takdirde yöneticilerinden olumsuz geribildirim alacaklarına ve konuşmanın boş yere olacağına inanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000)'in Industry Week Dergisi'nde yayınlanan bir araştırmasına göre; 845 üst yöneticinin sadece %29'unun çalışanlarına fikirlerini açıkça konuşması için destek verdiği belirtilmiştir.

Araştırmalar son dönemin tartışılmayan konuları arasında örgütsel verimsizlik, zayıf örgütsel performans, etkili olmayan karar verme süreci, yetersiz

yönetim, adaletsiz paylaşım gibi konular bulunmaktadır. Araştırma katılımcıları bu konular hakkında açıkça konuşmanın herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşünmekte ve konuşmanın zararının dokunmasından çekinmektedir (Rosemary, 2003). Çalışanların “konuşmanın bir fark oluşturmayacağı” ile ilgili düşünceleri onların kendilerini konuşmak için güvende hissetmediğinin göstergesidir. Bu nedenle, üst yönetim tarafından insanların konuştukları zaman kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak uygun iklim oluşturulmalıdır. Ayrıca, yönetim, çalışanlarını grup olarak biraraya getirmeli ve kendilerine karşı objektif ve dürüst olmalarını belirtmelidir (Milliken ve Morrison, 2003:1565).

Güvende olma ya da olmama, bireylerin algı, tutum ve davranışlarını önemli oranda etkilemektedir (Henriksen ve Dayton, 2006:1551). Bu nedenle çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri için kendilerini güvende hissetmeleri büyük önem taşımaktadır. Bunun için, yöneticilerin statü engellerini kaldırıp çalışanlarının fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri için psikolojik açıdan güvenli bir ortam sağlaması, takım halinde öğrenme sürecini etkinleştirmesi, somut yöntem ve uygulamalarla açık bir iletişim sistemi sağlaması çok önemlidir (Morrison ve Milliken, 2003:1355).

Örgüt üyelerinin sosyal ilişki kurma süreleri ve sıklığı arttıkça bireylerin örgütlerine karşı güveni, bilgi, değer ve fikir alışverişi de artacaktır (Ruppel ve Harrington, 2000:316).

#### **1.4.3.5. Bireyin Örgütsel Adalet Algısı**

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları ya da sessiz kalma eğilimleri, örgütsel adalet algılamalarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel adaletsizlik; içerisinde düzensiz işlem ve raporlar, yüksek düzeyde merkezileşme, düşük düzeyde biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans çıktıları ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri barındırmaktadır (Brinsfield, 2009:74). Örgüt içerisinde adaletin olmaması, haksızlığın yaygınlaşması sessizliğe neden olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Örgüt çalışanları arasında eşit olmayan uygulamalar, şeffaf olmayan yönetim prosedürleri, haksız yere baskı, korkutma, misilleme cezaları varsa çalışanda

olumsuz bir adalet algısı oluşacak ve bu algı çalışanın konuşma ya da konuşmama kararını etkileyecektir. Yapılan pek çok çalışma (Van Dyne ve Lepine, 1998; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Bogosian, 2012; Hsiung, 2012; Tülübaş ve Celep, 2012; Cemaloğlu, 2013) ses çıkarma olayını algılanan adaletsizlik kültürüne bir yanıt olarak değerlendirmiştir. Algılanan adaletsizlik kültürüne karşı çalışan ya tepki olarak savunma amaçlı konuşma yolunu seçecek ya da kendisini güvensiz bir ortamda hissettiği için daha çok sessizleşecektir.

Pinder ve Harlos (2001), çalışanın yukarıyla iletişime geçmesini algılanan adaletsizlik açısından ele almıştır. Sessizlik, birinin kendi başına ya da diğerlerinin yardımı ya da kışkırtmasıyla değişik haller alabilen rahatsız edici ve bilinçli bir durumdur. Sessizlik durumu kişinin koşullarıyla uyumsuzluğu anlamına gelmektedir. Bazı çalışanlar mevcut durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olarak sessizce acı çeker fakat bu alternatifleri keşfetmek için isteksizdir. Bazıları ise, sessizliğin oluşturduğu ya da beslediği şartları değiştirmek için sessizliklerini kırmaya hazırdır.

#### **1.4.3.6. Bireyin Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı**

Grup düşüncesi; grupsal düzeyde gerçekleşen örgüt faaliyetlerinde, grup üyelerinin görüşlerini beyan etmek yerine oybirliği olan görüşe katılma isteğinin baskın olmasıdır. Grup düşüncesi; tam olarak çalışan sessizliğine örnek teşkil etmeyebilir (Briensfield, 2009:34). Bu tanımda ifade edilen sessizlik türü daha çok önceki konularda belirtilen Abilene Paradoksunda anlatılan sessizlik türüne örnektir. Örgütlerde fazlasıyla yaşanan bir durum olduğu çalışmalarda aktarılmaktadır.

Sözkonusu grup olunca grubun algı, tutum ve davranışlarının şekillenmesinde grup liderinin rolünün önemi yadsınamaz. Edmondson (2003) bu konuda bir çalışma yaparak, yeni bir teknoloji kullanımının öğrenilmesi aşamasında çalışan takımlar ve bu takımların konuşma eğiliminde takım liderinin rolünü incelemiştir. Çalışmada, bölümlerarası faaliyet takımları kapsamında yukarıyla konuşmayı ele alarak 16 farklı operasyon odası takımı arasında 165 görüşmeciye mülakat uygulamıştır. Araştırmada, üst yöneticilerle açıkça konuşmanın yeni bir teknolojinin başarılı bir şekilde uygulanma olasılığına etkisi ve takım liderlerinin bu durumu destekleme ya

da desteklememe davranışlarının konuşma kararını nasıl etkileyeceği araştırılmıştır. Sonuçta, çalışanların endişeleri hakkında sessiz kalmasının tehlikeli boyutlarına ulaşılmıştır. Sessizlik takım halinde öğrenme süreci açısından kritik öneme sahip bir faktördür. Çalışanlar yeni uygulamaların desteklenen yönleri ile ilgili olarak üst yönetimle konuşabilirken, engellenen uygulamalarla ilgili konuşmak istememektedir.

#### **1.4.3.7. Bireyin Sosyal İzolasyon Korkusu**

Çalışan, örgütteki sosyal sermayesine ve konumuna zarar gelmemesi ve sosyal izolasyona uğramamak için çoğunluk tarafından sahip olunan düşünce ve fikirlere katılacaktır. Bu tutum, bireyin kendine ait görüşlerini içtenlikle ve samimi olarak dile getirmesine engel olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394-1396). Çalışan, şikayetçi ya da sorun çıkarıcı olarak görülebileceğini ve bu sebeple izole edileceğini düşündüğü için de sessizliği tercih edecektir (Milliken ve Morrison, 2003:1565).

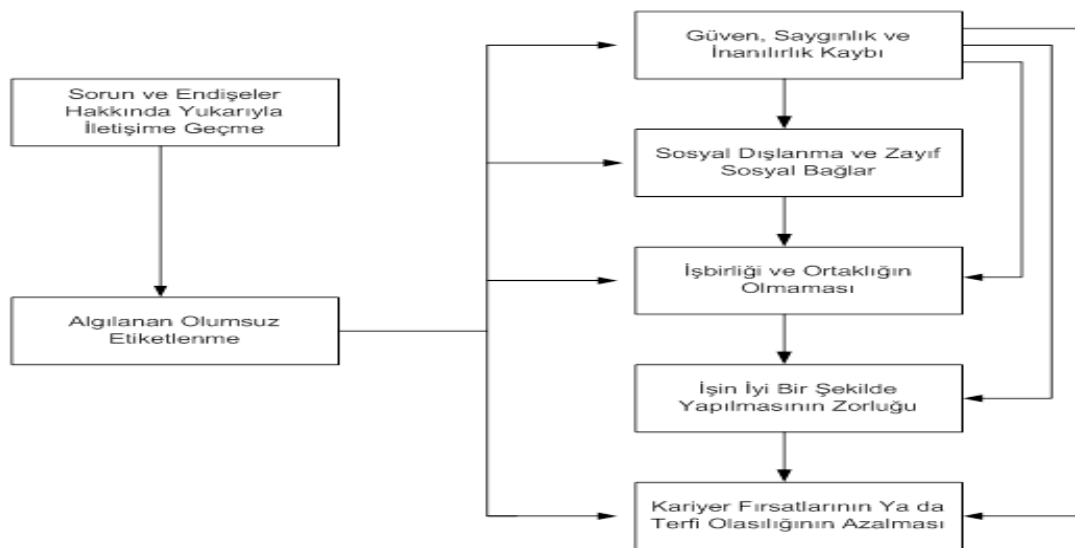
Çalışanın konuyu yukarı taşıması ile ilgili olarak konuşup/konuşmama kararı verirken iletilen konunun kişiyi nasıl etkileyeceği önem taşımaktadır. Örneğin, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bir durum kişinin halk ve çalışma örgütü içindeki imajını olumsuz etkileyebilir. Negatif kariyer çıktıları verecek olan haberlerin üst yönetime taşınması kişi için sakınca taşımaktadır. Kişi yukarıyla iletişime geçmeden önce konunun kendisine olan maliyetini düşünür ve buna göre konuşma ya da konuşmama kararı verir (Milliken vd., 2003:1456). Çalışan konuşup/konuşmama sonrasında ortaya çıkabilecek olan maliyetleri değerlendirirken izolasyon korkusu büyük önem taşımaktadır.

Sosyal izolasyon başka bir ifadeyle dışlama davranışı gruba bağlı olan çalışanları elde tutmak, grupla farklı düşüncelere sahip olanları uzaklaştırmak ve çalışanların davranışlarını grubun genel eğilimine uygun olarak şekillendirmek amacıyla yapılmaktadır. Çalışanların dışlama hareketini örgüt içerisinde ihbarcı olarak gördükleri çalışanlara karşı bir misilleme aracı olarak kullandığı tespit edilmiştir (Williams vd., 1998). Çalışan hem yöneticileri hem de iş arkadaşları

tarafından gelebilecek bir dışlama-izolasyon korkusundan dolayı da sessizliğe kapılabilmektedir.

Psikologlar, insanların endişeleriyle ilgili sessizliği tercih etmelerini “sessiz etki” şeklinde isimlendirmektedir (Rosen ve Tesser, 1970). Çalışanlar genellikle olumlu olmayan bilgileri paylaşmak için gönülsüz davranırlar ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisi tarafından tehlike ya da kötü anlamda yorumlandığını düşünürler (Rosen ve Tesser, 1970; Roberts ve O’Reilly 1974). Çalışanlar daha öncede ifade edilen “sosyal izolasyon korkusu” gereği olarak çalışma ortamında baş belası, dedikoducu ya da şikâyetçi olarak görülmekten çekinebilir. Konuşmanın kendisine olumsuz yansımalarından korktuğu için sessiz kalabilir. Bu noktada, çalışanın izolasyon korkusu yaşamadan işle ilgili sorun, endişe ve önerilerini dile getirebileceği açık bir iletişim ortamının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

**Şekil 1.5: Olumsuz Etiket ya da İmajın Algılanan Etkileri**



**Kaynak:** Milliken J. Frances, Elizabeth W. Morrison ve Patrica F. Hewlin (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1471.

İşyerinde çalışanın olumsuz bir imaja sahip olmasının kendisine getireceği olumsuz sonuçlar Şekil 1.5’te görülmektedir. Sorun ve endişeleri hakkında yukarıya iletişime geçen çalışanlar açıkça konuşmanın bir sonucu olarak örgütte güven, saygınlık ve inanılabilirlik kaybı yaşama, zayıf sosyal bağlara sahip olma, işbirliği ve ortaklığın olmaması, kariyer fırsatları ve terfi olanağının azalması ve işini daha iyi

yapabilmesi adına önerilerde bulunamamanın verdiği değersizlik hissi gibi hoş olmayan düşüncelere sahip olabilir ya da durumlarla karşılaşabilir.

#### **1.4.3.8. Bireyin İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları mutluluktur (Hackman ve Oldham, 1975). Başka bir tanımlamaya göre; iş tatmini, bireyin norm, değer ve beklenti sistemine bağlı olarak yapılan çalışma ve işyeri koşullarıyla ilgili algılarına bağlı olarak gelişen içsel tepkileridir (Schneider ve Snyder, 1975:31). İş tatmini, “kişinin iş tecrübesi ya da örgütsel uyumu dolayısıyla onaylanan bir tutumu ya da haz verici duygusal bir durumu” ifade etmektedir (O’Reilly vd., 1991:495). Bu tanımlara bağlı kalarak, iş tatminini çalışanların yapmakla sorumlu oldukları işlerinden hoşlanması ya da işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi olarak tanımlamak mümkündür.

İş tatmininin belirleyicisi, kişinin görevini ya da çalışma deneyimini değerlendirdiğinde hoş bulunduğu ve pozitif hissettiği duygusal durumdur. Dolayısıyla, iş tatmini, kişinin işiyle ilgili genel yargısı ve çalışma ortamının hakkındaki olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri çerçevesinde oluşmaktadır (Iverson ve Maguire, 2000). İş tatmininde, çalışanların hem kendileri hem de işleri hakkında işleriyle ilgili sahip oldukları fikir ve hisleri büyük önem taşımaktadır. Ayrıca iş tatmini, çalışanların işlerine karşı tutumları, onların performans ve verimliliklerini etkilemektedir. Bu bakımdan iş tatmininin sağlanması yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü iş tatmini, işi bırakma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlık üzerinde doğrudan etkilidir (Feldman ve Arnold, 1983:192’ den Akt. Aşık, 2010:35).

Örgütsel sessizlikle iş tatminini birleştiren çalışmalarda bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Morrison vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Van Dyne vd., 2003, Dimitris ve Vakola, 2005).

Çalışanlar işlerinden tatmin olmamaları halinde farklı tepkiler geliştirmektedir (Rusbult vd., 1988:601). Birey iş tatminsizliği neticesinde; sorunlarını açıkça ifade etme gibi pozitif ve çözüm üretme gibi aktif bir davranışta



bulunamadığı zaman, ya da böyle bir ortam sessizlik olgusu tarafından engellendiğinde bireyin iş tatminsizliğinin daha da artacağı öne sürülebilir. Bazen bu bireyin işten ayrılmasına kadar gidebilir (Hirschman, 1970).

Parker ve August (1997), sessizlikle prensipli iş gücü devri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşinde memnuniyetsiz olan çalışanlar ortak bir karar alarak sessizlik içinde topluca işten ayrılabilirler. Bu sessiz ve ortak kararlar işten ayrılma eylemine prensipli iş gücü devri ismi verilmektedir. Araştırmalar genellikle örgütlerin, eleştirel ve muhalefet düşüncelere karşı toleranslı olmadığına işaret etmektedir (Milliken vd., 2003:1455). Prensipli iş gücü devrinin ortaya çıkışı, çalışanlarının konuşmasına hoşgörüsüz ve tahammülsüz olan bu yönetim yapılarına bağlanabilir.

Çalışmanın daha önceki başlıklarında da belirtildiği gibi; çalışanlar, işinden memnun olmama sonucunda olumsuz bir davranış olan örgütten çıkma davranışını göstereceği gibi olumlu bir davranış olan sorunlarını ifade etme ve bu sorunlara çözümler üretme gibi aktif davranışlarda gösterebilirler. Gösterilecek bu tepkiler, Hirschman (1970)'ın da çalışmasında belirttiği gibi bağlılık ve sorun yokmuş gibi davranma şeklinde pasif davranışlar olabilmektedir. Bu tepki davranışlarından sadakat, iyimser niyetle fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini umut etmesidir. Sorun yokmuş gibi davranma ise, pasif olarak koşulların daha da kötüye gitmesine tanık olmaktır. Örneğin, yatırım çabalarının azalmasını, hata oranının artmasını ve devamsızlık oranının yükselmesini önemsemeden seyretmektir (Morrison ve Milliken, 2000).

### **1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri**

Örgütlerde sessizlik farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Çalışan, düşüncesini ifade etmenin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanabilir ya da örgütten dışlanma korkusu ile kendini korumak amacıyla sessiz kalabilir. Diğer taraftan çalışan, örgütüne zarar gelmesini önlemek amacıyla örgütün önemli meselelerini paylaşmak istemeyebilir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlikle ilgilenen bilim adamları sessizliği sınıflandırma çabalarına girmişler ve bu şekilde dönem içinde gelişerek ilerleyen ve birbirinin eksikliğini kapatan sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır.

### 1.5.1. Bruneau'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Hirschman'ın çalışmalarından bağımsız olarak, Bruneau (1973) sessizlik türleri üzerine çalışmış ve Davranış Bilimleri alanı için üç farklı sessizlik türü ileri sürmüştür. Bruneau'nun sessizlik türlerine yönelik sınıflandırması, pragmatik sessizliğe dayanmaktadır. Pragmatik sessizlik, bireylerin zaman zaman fikirlerini dile getirmeyi tehlikeli bularak, kasıtlı olarak konuşmaktan kaçındıkları durumlarda yaşadığı sessizliktir ve genellikle stratejik bir amaç için konuşmama seçimini yansıtmaktadır. Bruneau, “kabul” ya da “red” anlamına gelebilecek üç sessizlik türü tanımlamış ve bunları psikolinguistik sessizlik (psycholinguistic silence), interaktif-etkileşimli sessizlik (interactive silence) ve sosyo-kültürel (socio-cultural silence) sessizlik olarak adlandırmıştır (Bruneau, 1973).

***Psiko-Linguistik Sessizlik:*** Psikolojik temele dayanan sessizliği ve konuşma anında istenmeden yapılan duraksama ya da hızlanmaları (örneğin ‘hmm’ ve ‘eee’ kullanımı) ifade etmektedir (Fujio, 2004).

***İnteraktif (Etkileşimli) Sessizlik:*** Pragmatik sessizlik türlerinden biri olan interaktif sessizlik genellikle stratejik ve kastidir. İnteraktif sessizlik, “konuşma esnasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessiz kalma durumu” olarak açıklanmıştır (Kurzon, 2007). Bu sessizlik türü, diyalog esnasındaki yargılama ve etkileri içermektedir ve duraksamayı daha uzun tutmak amacıyla yapılmaktadır. Bize farklı gelebilecek bir kişiyle tanıştığımızda göstereceğimiz genel tepki etkileşimli sessizliğe örnektir (Pinder and Harlos, 2001:332-339). Tipik olarak konuşkan birinin birden sessizleşerek dikkatleri üzerine çekmesiyle karşı tarafa durumu değerlendirme payı bırakması ya da kişilerarası ilişkilerde belirsizlik yaratarak durumun kontrol edilmesine imkan sağlaması bu tür sessizliğe örnek olarak verilebilir. İnteraktif sessizlik hem onayı hem de gözden düşmeyi işaret edebilmekte ve yapıcı olduğu kadar yıkıcı da olabilmektedir. Bruneau, bu tür bir sessizliğin yöneticilerin çalışanlarına yönelik sergiledikleri olumsuz tavırlardan biri olabileceğini belirtmiştir. İnteraktif sessizlik aynı zamanda ön yargı sinyalleri de verebilmektedir. Bireylerin önyargılı yaklaştıkları ya da tepki gördükleri kişilerle konuşmaya isteksiz olmaları ya da konuşmaktan kaçınmaları

sıklıkla rastlanan durumlardır. Bu tür sessizliklerin uzun sürmesi halinde kişilerarası ilişkiler gerilebilmekte, belirsizleşebilmekte ve hatta zarar görerek, tamir edilemez bir hale gelebilmektedir. Bruneau'ya göre sessizlik, yöneticiler tarafından, astların kendi kendilerine düşünmesine fırsat vermek için de kullanılabilir (Bruneau, 1973).

**Sosyo-Kültürel Sessizlik:** Bu sessizlik türü, grup ve örgüt seviyesinde duraksamalardır (Bruneau, 1973). Sosyo-kültürel sessizlik, grup ya da örgüt içerisindeki özellikle de resmi ilişkilerdeki duraksamaları yansıtmaktadır (Bruneau, 1973; Pinder ve Harlos, 2001, Kurzon, 2007).

### 1.5.2. Pinder ve Harlos'a Göre Örgütsel Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001)'a göre iki tür sessizlik vardır. Bunlar, razı olma anlamında kabullenici sessizlik (acquiescence silence) ve sükunet/pasiflik anlamında savunmacı sessizlik (quiescence silence)'tir.

**Kabullenici Sessizlik;** Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren çalışanlar bulunan örgütsel koşullara razı olmaktadır. Bu tür çalışanlar, alternatif çıkış yollarının çok fazla farkında değildir ve gerçekte alternatif çıkış yollarının olup olmadığını ya da nasıl olabileceğini de merak etmezler. Ayrıca, haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama ya da uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001:349).

Kabullenen çalışanlar sessizliklerinin çok fazla farkında olmakla birlikte, içinde buldukları durumda sükûnet içindeki iş arkadaşlarını değiştirmeye çok istekli ve hazır değildir (Pinder ve Harlos, 2001:349). Özetle, kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar sessizliklerinin farkındadır ancak değişim için gereken konuşma mücadelesine girmeye isteksizdir. Kurulu düzen içinde ne kaybolarak yok olmayı isterler ne de lider olarak ön plana çıkmayı...bu nedenle sessiz kalarak başka bir ifadeyle razı olarak var olmaya devam ederler.

**Savunma Amaçlı Sessizlik;** Pinder ve Harlos (2001:348), çalışan sessizliği üzerine yaptıkları çalışmada; çalışanlarda bulunan durumun onaylanmamasına bağlı olarak gelişen planlanmış ihmalin pasif sessizliği gösterdiğine ve ayrıca bu tür

çalışanların mevcut durumu değiştirmek adına farkında oldukları çıkış yollarını kullanmadığına ya da herhangi yeni bir yol aramaya istekli olmadığına işaret etmektedir.

Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik türleri farklı duyguları içerisinde barındırmaktadır. Rız olma anlamında olan kabullenici sessizlik içerisinde boyun eğme duygusunu barındırırken, savunmacı sessizlik içerisinde kızgınlık, korku, kinizm ve çaresizlik gibi duyguları barındırmaktadır. Kabullenici sessizlik, pasif bir şekilde ilgili bilgilerin boyun eğme ve vazgeçme sonucunda elde tutulması ve açığa vurulmamasını belirtmektedir. Savunmacı sessizlik ise daha aktif şekilde ilgili bilgilerin bilinçli olarak korku ve kişinin kendini koruma altına alması güdülerini sonucunda meydana gelen sessizlik türüdür. Bu sessizlik türünde çalışan konuştuğu zaman oluşabilecek memnuniyetsiz durumlardan kendini korumayı amaçlamaktadır. Kabullenici sessizlik, hem anlam hem de davranış olarak pasifliği ifade ederken; savunmacı sessizlik davranıştan dolayı pasif ancak niyet/anlam olarak aktif bir davranışı sergilemektedir.

### **1.5.3. Van Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Örgütsel Sessizlik Türleri**

Fikirleri ifade etmek (seslilik), anlam olarak fikirleri saklamanın (sessizlik) karşıtı olarak iddia edilmesine karşın, sessizliğin mutlaka sesliliğin yokluğunda ortaya çıkacağını düşünmek yanlış olabilir (Van Dyne vd., 2003:1360). Bu amaçla Van Dyne vd., Pinder ve Harlos'un sessizlik tiplerine ek olarak "örgüt yararına sessizlik (prosocial silence)" boyutunu belirlemiştir. Bu sessizlik boyutu, toplumsal motivasyonlar temeline dayanmaktadır. Çalışmada; istifa, korku ve birliktelik duygusu gibi farklı motivasyonlar temel alınarak sessizlik tipleri incelenmiştir.

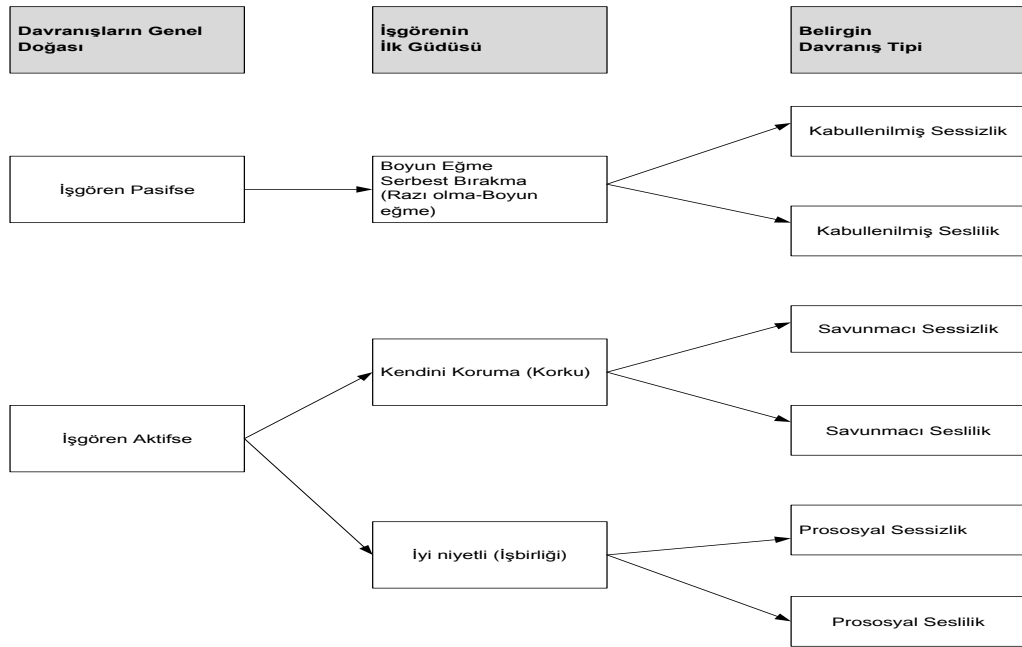
Van Dyne ve diğerleri (2003), "ses ve sessizlik" kavramlarının bağlamsal açıdan anlam ilişkisini incelemiştir. Bu ilişkiyi inceleyen kavramsal modellerine göre, örgütsel sessizlik; dahil olmama ve ilişkiyi kesme (disengagement/resignation), korku (fear) ve işbirliğinden (prosocial/toplum yararına) kaynaklanmaktadır (Bkz. Şekil 1.6).

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapıdır ve kabullenici (acquiescent), savunmacı (defensive) ve toplum yararına (prosocial) sessizlik olmak üzere üç türe

ayrılmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik; kasıtlı olarak pasif sessizlik davranışı, savunmacı sessizlik; misilleme ya da korkuya dayalı olarak işle ilgili düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi ve toplum yararına sessizlik ise örgütte yer alanların yararı için işle ilgili bilginin saklı tutulmasıdır.

Van Dyne ve diğerleri (2003)'nin örgütsel sessizlikle ilgili kavramsal modeli aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

**Şekil 1.6: Van Dyne, Ang ve Botero'nun Örgütsel Sessizlik Kavramsal Modeli**



**Kaynak:** Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003); "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1362.

**Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence):** Bir çalışan fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancındaysa fikirlerini ifade etmeyebilmektedir. Bu durumda, çalışanlar kabullenilmiş sessizliğe girerek, mevcut duruma razı olmakta, sesslilik davranışı göstermek istememekte, durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Dolayısıyla, kabullenici sessizlik pasif davranış özellikleri içermektedir. Bu pasif davranışın gereği olarak çalışan örgütsel süreçlere dahil olmama (disengagement) eğilimindedir. Bu nedenle kabullenici sessizlik, çalışanı örgütle ilişkiyi kesme (resignation) davranışına götürmektedir. Çalışanlarda

söylenenlerin önemsenmeyeceği düşüncesi hakim olduğu için bir umursamazlık (örgütteki topluluktan, eylem ve işlemlerden geri çekilme) hali gelişmektedir. Bu nedenle, çalışanlar tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir biçimde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı etmektedir. Bu sessizlik davranışı, değişim ve gelişimlere karşı bir tür tepkisizlikten oluşmaktadır (Van Dyne vd., 2003:1366).

Çalışılan ortama hakim olan grup, sessizlik davranışı içinde bir güç oluşturarak bir sessizlik iklimi oluşmasına neden olabilir. Bu baskın grup, çalışanların konuşmasına engel olarak ve çoğunluğu oluşturarak gerçek olayların görmezden gelinmesi için bir etki oluşturabilirler (Slade, 2008:61). Kabullenilmiş sessizlik boyun eğmeye (razı olma) dayalı olarak gerekli ve yararlı bilgilerin, fikirlerin gerekli yerlere söylenmesi gerekirken bundan vazgeçilmesi ve bu durumdan feragat edilmesidir. Çalışanların, fikirlerinin dikkate alınmayacağını ve bu nedenle konuşmanın bir fark yaratmayacağını düşünmesi ya da kendini yetersiz bulması sebebiyle düşünce ve davranışlarına örgütteki kararlara ve normlara göre yön vermesi ve bu şekilde kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışı olarak tanımlanabilir. Bu durumda, düşüncelerin bildirilmesine yönelik herhangi bir çabaya girilmez, etkili katılım sağlanmaz ve durumun değişmesi için de bir isteklilik olmaz (Van Dyne vd., 2003:1366).

**Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence):** Van Dyne ve diğerleri (2003), Pinder ve Harlos'un "pasif (quiescence) sessizlik" türü yerine "savunma amaçlı (defensive) sessizlik" türünü benimsemiştir. Morrison ve Milliken (2000:1367), örgütsel sessizliğin temelini "korku" faktörünün oluşturduğunu belirterek savunma amaçlı sessizliği "korkudan dolayı kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanması" olarak betimlemiştir.

Savunma amaçlı sessizlik içerisindeki çalışanlar alternatifleri ileride kendi lehlerine kullanabilmek için proaktif davranarak kişisel bir strateji olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Savunma amaçlı sessizlik, kabul edilmiş sessizlikten esasen farklıdır ve kabullenici sessizliğin yanında daha aktif bir davranıştır. Bu sessizlik türünün temelinde değişim için öneri yapma ya da konuşma korkusu vardır (Van Dyne vd., 2003:1367).

Çalışanların iş yaşamında başlıca iki adet amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar, bireyin kendisi ve ailesine ait hayatı devam ettirmeye yetecek finansal kaynakları sağlamak ve kendisini iş ortamındaki kişilere kanıtlayarak, belirli düzeyde bir sosyal sermaye edinmektir. Birey bu amaçlara ulaşarak kişisel pozisyon ve konumuna zarar gelmemesi uğruna kimi zamanlarda sessizliği tercih edebilir (Kish-Gephart vd., 2009). Savunma amaçlı sessizliğin temelinde yatan nedenin çalışanın iş yaşamında yer alan bu temel iki neden olduğu söylenebilir.

**Prososyal Sessizlik (Prosocial Silence):** Van Dyne ve diğerleri (2003), örgütsel sessizlik türleri literatürüne ek olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” çerçevesinde temellendirdikleri “örgüt yararına sessizlik/prososyal sessizlik” türünü tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre, örgüt yararına sessizlik, özveri ve işbirliğine bağlı olarak işe yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerin örgütün ya da diğer çalışma arkadaşlarının fayda görmesi adına saklanmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olan sportmenlik kavramı, prososyal sessizlik davranışı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışma ortamında olabilecek sorunlarla başetmek, söylenmeden ve şikâyette bulunmadan çalışmaya devam etmek prososyal davranışın temelidir ve böylece bir sessiz kalma biçimi ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2003:1368).

Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer şekilde prososyal sessizlikte bilinçli ve proaktif bir şekilde “diğerlerine” odaklanan bir davranış biçimidir. Prososyal sessizlik aynı zamanda savunmacı sessizliğe göre farklı şekilde motive edilmektedir. Savunmacı sessizlik korku temellidir ve çalışanın kendisiyle ilgili negatif ve beklenmeyen olumsuz sonuçlardan sakınmak için giriştiği davranış iken prososyal sessizlik, örgüte ve iş arkadaşlarına ilişkin sahip olunan kaygı ve endişelerden kaynaklanmaktadır. Örgütte bilinçli bir şekilde prososyal eğilimli sessiz kalma kültürü oluşturulabilir. Çünkü her örgütte hakkında sessiz kalınması gereken konular vardır. Eğer, çalışanlara bu konuların önemi, değeri ve gizlilik gereği anlatılabilirse, çalışanda prososyal amaçlı olarak sessiz kalma sağduyusu oluşturulabilir (Sussman, 2008).

Bu sessizlik türü, çalışanın örgütünü ve iş arkadaşlarını koruma güdüsüyle ortaya çıkmaktadır (Brinsfield vd., 2009:147). Örgütlerde prososyal sessizlik, çalışanların içinde buldukları örgütün amacı ve iş arkadaşlarının yararını

düşünerek, fedakarlık ve işbirliği temelinde işe yönelik fikir, düşünce ve önemli bilgileri gizli tutmaları ve paylaşmamaları durumunda meydana gelmektedir (Podsakoff vd., 2000:517).

**Tablo 1.2: Örgütsel Ses ve Sessizlik Biçimleri**

<b>Davranış Şekli</b>	<b>Sessizlik</b>	<b>Sesini Çıkarma (Ses)</b>
	Bilinçli olarak işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	Bilinçli olarak işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin açıklanması
<b>İlgisizlik</b> Çekilmeye/vazgeçmeye dayalı Fark yaratamayacağı hissi	<b>Kabullenici Sessizlik</b> Çekilme amaçlı fikir esirgeme Kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	<b>Kabullenici Konuşma</b> Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma Uysal fikirler açıklama
<b>Kendine Dönük</b> Korkuya dayalı Kişisel olarak riskli olacağı hissi	<b>Savunmacı Sessizlik</b> Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek	<b>Savunmacı Konuşma</b> Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
<b>Başkalarına Dönük</b> İşbirliğine dayalı Özveride bulunma hissi	<b>Prososyal Sessizlik</b> İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme Örgüt yararı için bilgi vermeme	<b>Prososyal Konuşma</b> Sorunların çözümü için çözümler açıklama Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

**Kaynak:** Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003); “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s.1363.

Tablo 1.2’de yer alan bilgilere göre; Van Dyne ve diğerleri (2003), çok boyutlu hatta karmaşık bir yapıya sahip olduğunu belirttikleri “örgütsel ses ve sessizlik” davranışlarını kendi içinde sınıflandırarak, bu ses/sessizlik türlerinin kişide oluşturabileceği güdülerini açıklamaya çalışmıştır.

#### **1.5.4. Blackman ve Sadler-Smith’e Göre Örgütsel Sessizlik Türleri**

Örgütte bilgilerin açığa çıkması başka bir ifade ile örgütsel gizli/örtük bilgilerin açık hale gelmesi, işlenerek bilgi haline gelmesi, bilginin dönüşüme başlaması ve dolaşım sürecinde bilgiler her zaman kesin ve açık olarak dolaşmayabilir. Çünkü, örgüt bireyleri her zaman konuşmayı, bilgi vermeyi istemeyebilirler ve farklı durumlardan ötürü sessizliği seçebilirler. Bu seçim her zaman bireysel olmayabilir. Çünkü, kavramsallaştırılmayan ve ifade edilemeyecek düzeyde olan bazı bilgilerin açıklanması çok zordur. Bunun için de zamana ve uygun ortama ihtiyaç vardır. Fakat, örgüt içerisinde bu şekilde ifade edilemeyen bilgilerin



rahatça dolaşımı ve tepe yönetimine iletimi bir mekanizma aracılığıyla kolaylaştırılabilir ancak bunun için bireylerin fikirlerini ortaya koyması bastırılmamalıdır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

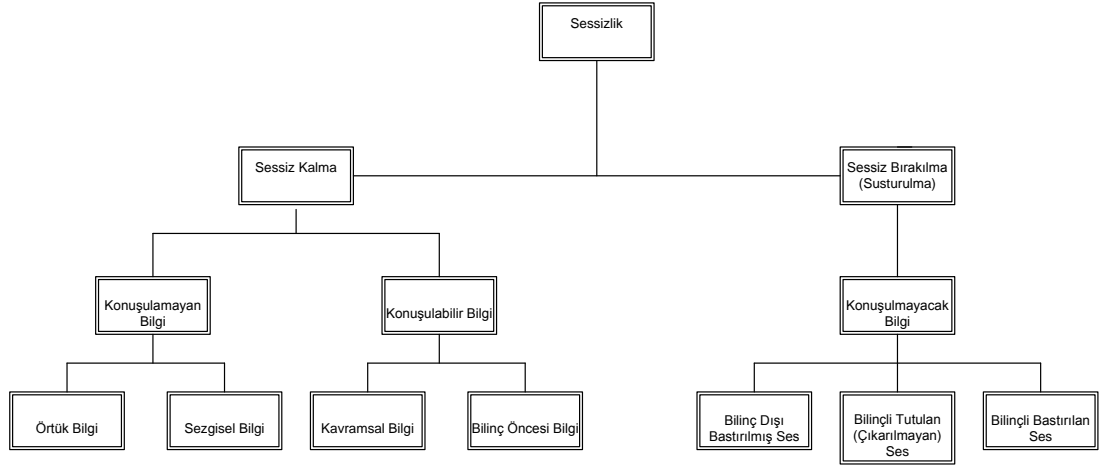
Örgütle ilgili bilgiler ve örgütsel öğrenmeyi ele alan çalışmalarda örgütsel sessizlik, bireylerin sessiz kalması (konuşamamak) ve bireylerin sessiz bırakılması (konuşmanın kısıtlanması) şeklinde iki boyut halinde sınıflandırılmıştır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

**Sessiz Kalma:** Çalışanların sessizlikleri kendilerinden kaynaklanan kasti ve bilinçli durumlar olarak ortaya çıkabilir. Çalışanlar bilginin niteliğine göre konuşulabilecek ya da konuşulamayacak bilgiler için sessiz kalabilirler (Bkz. Şekil 1.7). Bu durumda çalışanların, örtük bilgileri (tam olarak anlatılamayacak yetenekler ve iş yapma şekilleri, kültürüyle özdeşleşmeyen bilgiler) ve sezgisel bilgileri (hissiyata dayalı, öznel sözle açıklanamayan ya da bilinç öncesi muhakemeye dayanan bilgiler) açığa çıkarma noktasında sessiz kalmaları normaldir. Konuşulabilecek konular için sessizliğin tercih edilmesi daha çok kavramsal bilgiler (bir konuyla ilgili sorun çözümünden sonra kazanılan tecrübe bilgisi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun yıllar sonra deneyim ve hafıza kaynaklı oluşan bilgiler) için geçerli olmaktadır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

**Sessiz Bırakılma:** İş ortamında kişiler kendi arzuları dahilinde sessiz kaldıkları gibi arzuları dışında zorunlu olarakta sessiz kalabilirler. Kişilerin ifade etmede zorlandığı üç tür ses bulunmaktadır. Birincisi, bastırılmış ses (amaçlı ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), ikincisi bilinçli saklanan ses (içsel güce, prososyal ya da uysal davranışa bağlı bilinçli bir şekilde saklanan ses) ve üçüncüsü ise bilinçli bastırılmış ses (örgütsel etkiyle irade dışı boyun eğme ya da kendini korumaya dayalı ses çıkarmama) dır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

Sözel ifade ile anlatılan Blackman ve Sadler-Smith'in örgütsel sessizlik sınıflandırması Şekil 1.7'de yer almaktadır.

**Şekil 1.7: Blackman ve Sadler-Smith' in Örgütsel Sessizlik Kavramsal Modeli**



**Kaynak:** Deborah Blackman ve Eugene Sadler-Smith (2009); “The Silent And Silenced In Organizational Knowing And Learning”, *Management Learning*, Cilt 40, s. 573.

Şekil 1.7’de görüldüğü üzere, Blackman ve Sadler-Smith’e göre; sessizlik sessiz kalma ve sessiz bırakılma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kişi, bilginin kendi bilinç dünyasında uyandırdığı niteliğine göre konuşup konuşmama kararı vermektedir.

Bu çalışma kapsamında, örgütsel sessizlik türlerini daha ayrıntılı bir şekilde temsil ettiği düşünülen ve ölçümü de mümkün olan Van Dyne ve diğerleri (2003)’nin örgütsel sessizlik türlerinin kullanımı tercih edilmiştir.

Örgütsel sessizlik türlerinden kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik örgütü olumsuz yönde etkileyen prososyal sessizlik ise örgütü olumlu yönde etkileyen sessizlik türleridir. Literatürde örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki olumsuz yansımalarının daha önemli olduğu düşünüldüğü için örgütsel sessizliğin olumlu anlamını ifade eden prososyal sessizlik gözardı edilmiş ve daha çok olumsuz anlamı olan “boyuneğmeye, kabullenmeye ve korkuya” dayalı sessizlik olarak işlenmiştir. Bu çalışmada da konunun kavramsal olarak incelenmesinde literatürle uyumlu olarak örgütsel sessizliğin daha çok olumsuz anlamı üzerinde durulmuştur. Ancak, çalışma örgütsel sessizlik türlerine odaklandığı için olumlu/olumsuz tüm anlamları içeren sessizlik türleri analiz edilmiştir. Analiz sonuçları da örgütsel sessizliğin örgüte olumsuz yansımalarının göstergesidir. “Araştırma bulguları” başlığı kapsamında da görülebileceği üzere, kabullenici (0,901) ve savunmacı (0,915) sessizliğin örgütsel sessizliği daha yüksek düzeyde açıklama gücüne

sahip olduğu ancak prososyal sessizliğin (-0,289) daha düşük düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

### 1.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerde sessizlik, örgütün sorunlarının çözüme kavuşmasına engel olmakta ve iş ile ilgili stratejik fikirlerin ve buluşların geliştirilmesinin önünü kapatabilmektedir. Sessizlik olgusu, örgütün yanısıra birey açısından da birtakım sonuçlara yol açabilmektedir. Sessizlik sonucu çalışmada oluşan küskünlük, kızgınlık, küçük düşme gibi psikolojik yan etkilerin bir sonucu olarak performans düşüklüğüne de yol açabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003).

Çalışanların karşılaştıkları sorunları ve önerilerini yöneticilerine aktarmaları yöneticilerin hem örgütün var olan sorunlarını görebilmeleri hem de sorunlara en etkili çözümün bulunması noktasında faydalıdır. Fakat, belirli sebeplerden dolayı çalışanın sessiz kalması örgüte ayrıca bir maliyet getirmektedir (Tucker vd., 2002). Bu maliyetler hem etkili çözüm yolu bulunana kadar geçen zaman, enerji ve maddi kayıp hem de çalışanın işinde kendini mutsuz hissetmesinden kaynaklanan örgüte bağlılığının zayıflaması, işinde verimli çalışmaması ve sonuçta işten ayrılma kararı gibi görünmez maliyetlerden oluşabilir. Yöneticiler, astlarından herhangi bir tepkiyle karşılaşmadıklarında her şeyin yolunda gittiğini düşünebilirler, ama bu gerçekte böyle olmayabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütleri için herhangi bir katkıda bulunmamaları ile sonuçlanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394). Milliken ve diğerleri (2003)'nin tespitine göre, yöneticilerin ve çalışanların %85'ten fazlası iş ile alakalı en az bir konuda sustuklarını, seslerini çıkaramadıklarını ve bu anlamda bir katkıda bulunmadıklarını itiraf etmektedir. Mahrum kalınan bu katkı, örgütün çok önemli bilgilere erişmesinin ve bundan dolayı örgütsel öğrenmenin, sürekli iyileştirme süreçlerinin, sorunların çözümünün, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esnekliğin ve yeniliklerin önünü kapatmaktadır (Weick, 1993; Nemeth, 1997).

McCabe ve Lewin (1992), örgütsel sessizliğe insan kaynakları açısından yaklaşmıştır. İşle ilgili şikayetleri olan personellerin şikayeti bulunmayan personellere

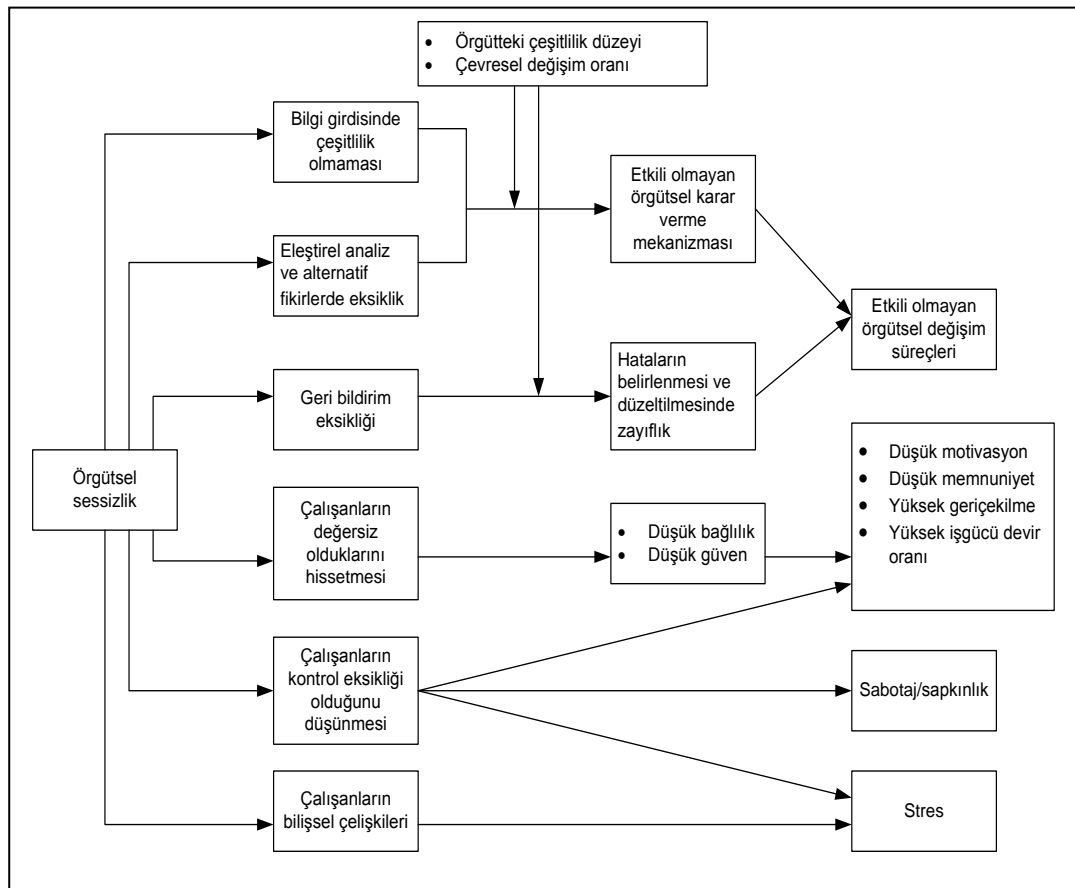
göre daha düşük performans çıktıları, daha düşük yükseltilme oranları, daha düşük oranda işe devam ve daha yüksek devir oranları bulunduğunu kaydetmiştir. Yazarlar, 1980 yılı sonlarında, %45'i İngiltere kökenli olan örgütlerde en az bir çalışan grubunda en az bir adet katımlı yönetim programı uygulandığını fakat yönetici-çalışan ilişkileri sağlamlaştırılmadan başka bir ifadeyle konuşma ortamının sağlanması için gerekli psikolojik altyapı hazırlanmadan bu programlar uygulandığı için çalışan sessizliğine çözüm bulunamadığını ifade etmektedir. Bu nedenle; yazarlar, insan kaynakları uzmanlarına “sessizlik kavramı” ile “modern işçi-işveren ilişkileri” nin birlikte ele alınması gerektiği yönünde tavsiyede bulunmaktadır.

Alparslan ve Kayalar (2012), örgütsel sessizlik iklimi, çalışanlarda ortaya çıkan sessizlik davranışları ve sessizliğin bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin teorik bir çalışma sunmuştur. Sonuç olarak; yazarlar; sessizliğin, örgütsel boyuttaki sonuçlarına yönelik olarak; çalışanların örgüt hiyerarşisinde bir tehdit ya da olumsuz bir tepkiyle karşılanmamak amacıyla bilgileri paylaşmaktan çekinecekleri bu durumun ise örgütün gelişim ve ilerlemesine yardımcı olacak yeni bilgi ve fikirlerin ortaya çıkmasına engel olacağını belirtmiştir. Bireysel boyutta ise; çalışanların düşüncelerini ifade edememesinin verimlilik ve performans düşüklüğü ile sonuçlanacağını ifade etmiştir. Ayrıca, çalışmada sessiz kalmanın çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik olarak yılgınlık, vazgeçme, strese bağlı huzursuzluk, memnuniyetsizlik ve güdülenme düşüşlerine de neden olabileceği vurgulanmıştır.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre; örgütlerde sessizlik örgütler ve bireyler üzerinde olumsuz yansımaları neden olmaktadır (Bkz. Şekil 1.8). Çalışanların fikirlerinin kullanılmaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtre edilmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması gibi sonuçlar sessiz kalmanın örgütsel sonuçları olarak sayılabilir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları ise çalışanın işyeri ile ilgili endişe ve sorunlarını dile getirmek için kendini zayıf görmesi, örgüte aidiyet, bağlılık, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş tatminine ulaşamama ve işten ayrılma olarak belirmektedir. Bu noktada, örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve alternatif görüş eksikliğine aynı zamanda çalışanlarda da motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Şekil 1.8'de özetlenen sessizliğin sonuçları, genel olarak karar alma ve

değişim süreçleri, çalışanların algı, tutum ve davranışları ve çalışanların algıladığı kontrol eksikliği üzerinde meydana gelen etkilerdir.

### Şekil 1.8: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları



**Kaynak:** Elizabeth W. Morrison ve Frances J. Milliken (2000); "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, Cilt 25, s. 706-725.

Şekil 1.8’de sunulan Morrison ve Milliken (2000)’in örgütsel sessizliğin sonuçlarını belirten kavramsal tanımlamasının ardından bu sonuçlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Pinder ve Harlos 2001; Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003).

#### 1.6.1. Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Sessizliğin örgütsel düzeydeki olumsuz yansımaları; örgütsel karar verme ve değişim süreci, önemli bilgilerin örtük olarak kalması, geribesleme, stratejik

yapılanma, etkili iletişim ortamı ve istihdam sorunu olmak üzere alt sınıflar halinde incelenebilir:

**Örgütsel Karar Verme ve Değişim Süreci:** Örgütsel sessizlik, karar alma ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Morrison ve Milliken, 2000:719). Alınacak kararlara çalışanları da katmak çalışanların uygulayacağı kararları kendilerinin ortak kararıyla almaları demektir. Bu da onları çalışma isteği anlamında motive ederek morallerini yükselten ve kararlara yönelik olumsuz tepkiyi azaltan bir uygulamadır. Çalışanların örgütle ilgili değerli bilgilerinden yeteri kadar yararlanmamak örgüt için büyük kayıplara neden olacaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

**Önemli Bilgilerin Örtük Olarak Kalması:** Yöneticinin örgütün geleceğini güvence altına alması için yapılan/yapılmayan işler hakkında bilgiye ihtiyacı vardır. İnsan davranışı gereği böyle bilgilerin açığa çıkması ya da böyle bir bilgi iletişiminin riskli olduğu düşünülebilir. Örgüt açısından bakıldığında sessizlik davranışı yönetici kararlarına temel olacak önemli bilgilerin tahribatına ve yanlış kararlar verilmesine neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003; Detert ve Edmondson, 2006).

Çalışanın sessiz kalma kararı, hem örgüt hem de birey için ciddi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, kişi kötü haber vermede sessiz kalmayı tercih ediyorsa, olumlu bilgiler olumsuz bilgilere göre daha hızlı bir şekilde yönetim kademelerine ulaştırılacaktır. Ana soruna neden olan bilgilerin büyük bir kısmı üst yöneticilere ulaşana kadar kaybolacaktır. Bu durum, yöneticilerin karar vermesini kolaylaştırıcı bilgilerde ciddi bir eksikliğin olmasına neden olur (Vera ve Crossan, 2004). Bu nedenle, önemli konular hakkındaki sessizlik, örgüte ortada düşünülmesi gereken bir şeyler olduğunu hissettirir. Bu durumda bir örgütün hataları fark etme ve dolayısıyla araştırma-öğrenme yeteneğini artırır. Çalışan sessizliği ayrıca stres, memnuniyetsizlik, sinizm ve çalışanlar arasında geri çekilmeye neden olur. Bu çıktılar uzun dönemde çalışanların örgütle olan ilişkilerinde ciddi sonuçlar ortaya çıkarır (Milliken vd., 2003).

Blackman ve Sadler-Smith (2009), bilginin öncelikle bireyler arasında yayıldığını ve daha sonra belge haline geldiğini ya da elektronik araçlara ulaştığını (e-mail, fax gibi) iddia etmektedir. Bu şekilde konuşulmayı bekleyen örtülü bilgi sayısı çok fazladır. Eğer çalışanlar işleriyle ilgili konuşmaktan çekinirse, konuşacakları takdirde ortaya çıkacak olan bilgi kadarlık bir bilgi kaybolur.

**Geribesleme:** Örgütsel konularla ilgili çalışanların sessiz kalması yöneticilerin örgütle ilgili alacağı önemli geri bildirimlere engel olacaktır. Doğru olarak bildiğimiz bir bilginin yanlış olduğunu kimse söylemezse, biz o bilgiyi doğru olarak kabul etmeye devam ederiz. Örgütte de durum böyledir. Negatif geribildirim olmazsa, yapılan hatalar düzeltilemez ve düzeltici önlemler alınmaz. Hata fark edilip düzeltici önlemler alınmak istendiği zamanda ya çok geç kalınmış olur ya da düzeltmek için daha fazla zaman ve enerji gerektirebilir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Bu nedenle örgütte fazla bir maliyete gerek kalmaksızın sürekli bir geribesleme sistemine olan ihtiyaç büyüktür.

**Stratejik yapılanma:** Çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, işletmelerin kurumsal yapılarına bakmaksızın, tüm işletmeler için stratejik açıdan önemli bir bileşendir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları için çalışanlarının kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmaları önemlidir. Fakat, sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde bunu başarabilmek kolay değildir (Royer vd., 2008). *Strateji* formülasyonu üzerine yapılan araştırmalar, tepe yönetimi arasında farklı ve birbirleriyle çelişen görüşlerin bulunmasının şirket performansı ve karar kalitesi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir (Bourgeois, 1985).

**Etkili İletişim Ortamı:** Örgüt içerisindeki sessizlik ortamı kurumsal iletişimi zedeleyebilmektedir. Bunun sonucunda etkisiz ve tek tip bir iletişim ağı oluşacak ve etkili iletişim ortamı sağlanamayacaktır. Etkin olmayan iletişim sistemi örgütün orta ve uzun dönemde faaliyetlerini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

**İstihdam Sorunu:** İnsanlar kendilerinin rahatça konuşamayacağına ya da konuşturulamayacaklarına inandıkları ya da bu şüpheyi taşıdıkları işletmelerden uzak

durabilmektedir (Milliken vd., 2003). Sessizliğin sonucu olarak çalışan örgütünden çıkmak isteyebilir. Bu durumun örgüt dışında duyulması ise örgüte yeni eleman alımında sıkıntı çıkarabilir. Örgütlerin çalışanlarını ellerindeki bir değer olarak görüp onların görüşlerinden, fikirlerinden, önerilerinden faydalanmaları gerekmektedir. Fakat, bu durum sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde sağlanamaz (Detert ve Burris, 2007).

### 1.6.2. Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik sadece örgütü değil aynı zamanda çalışanları da etkilemektedir. Çalışanlar üstlerine karşı muhalefet ediyor gibi görünmekten korktukları için sessizliği seçebilirler (Tangirala ve Ramanujam 2008). Çalışanların işten atılma ve terfi edememe gibi korkuları sessizleşmelerine katkı sağlamaktadır. Özellikle yüksek oranda işten çıkarmaların olduğu sektörlerde çalışanlar daha fazla sessizliğe bürünebilmektedir (Perlow ve Williams, 2003).

Çalışanlar, örgütsel kararlarla ilgili uyuşmazlıklar, iş yapma sürecindeki eksik noktalar, iş arkadaşlarıyla anlaşmazlıklar, bireysel şikâyetler ve örgüt içerisinde yasal olmayan ya da tehlike arz edebilecek davranışlar hakkında konuşmamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çalışanların bu konulardaki sessizliği, yönetimin önemli kararları zamanında almasına ve meselelerin artmadan çözülmesine engel olmaktadır (Detert ve Edmondson, 2006). Çalışanların sorunlarla ilgili konuşmaları sonucunda işyerinde etiketlenmesi güvenilirlik, saygınlık ve inanılabilirlik kaybı, sosyal dışlanma, insanlararası ilişkilerin zayıflaması, gücün azaltılması, dayanışma ve varolma zorluğu gibi nedenlerle çalışanın işyerinde iş arkadaşlarıyla dayanışmasını azaltmakta ve destek alma kaybına neden olmaktadır. Bu durumda çalışanın işini zorlaştırmakta ve sonuçta kariyerinin zedelenmesine neden olmaktadır (Milliken vd., 2003:1470).

Milliken ve diğerleri (2003)'nin alan araştırmasına göre; çalışanın endişe duyduğu konular hakkında konuşmama nedenleri yüzdelere göre şu şekilde sıralanabilir (Milliken vd., 2003: 1462):

- Korkular ve inançlar (%30)
- Bir ilişkiye zarar verme korkusu (%27.5)



- a) Konuşmanın boşuna olacağı inancı (%25)
- b) Misilleme ve cezalandırılma korkusu (%22.5)
- c) Diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakacağıyla ilgili endişeler (%20)
- Diğer faktörler
  - a) Bireysel özellikler (deneyim yoksunluğu ve yetki yoksunluğu; %32.5)
  - b) Örgütsel özellikler (hiyerarşik yapı ve destekçi olmayan bir kültür; %30)
  - c) Yöneticilerle zayıf ilişkiler (yöneticinin destek vermemesi ve ilişkilerin uzak olması; %20).

Çalışanlar, ilişkilerinin zarar görmesinden korktuğu için iş arkadaşları ile yaşadıkları sorunlarla ilgili konuşmaktan çekinmektedirler. Bunun sebebi; çalışanların karşı tarafın kendilerinin düşüncelerine değer vermediğini, dinlenmeyeceklerini ve konuşmanın bir fark yaratmayacağını düşünmesidir. Bu durumda, çalışanlar suskunluklarını bozduklarında işten çıkarılacaklarına, terfi alamayacaklarına ya da kısıtlamalarla engelleneceklerine inanmaktadır (Morrison vd., 2003: 1462).

Sessizlik sonucu çalışanlar işten ayrılmaya yönelebilmektedir. Bu da örgüt için ekstra bir maliyete neden olmaktadır. Birey örgütte sessizlik yaşıyorsa buna tepki olarak işten ayrılmayı düşünebilir. Bireyin ses çıkartması ya da işten ayrılması örgüt için bir geribildirim sağlamaktadır. Eğer işten ayrılma seçeneği mümkün değilse, birey için tek seçenek ses çıkartma olarak görülmektedir. Bundan dolayı işten ayrılma olasılığının azalması ya da çok maliyetli olması, ses çıkarma olasılığını yükseltmektedir (Hoffmann, 2006).

## 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

İşyerinde ses/sessizlik konusuna ilişkin 2000 yılından önceki çalışmalar örgütsel sessizlik kavramının gelişimine zemin hazırlayan çalışmalardır. Örgütsel sessizlik kavramı, 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından yönetim literatürüne kazandırılmıştır. 2000 yılından sonraki on yıllık süreçte yapılan çalışmaların çoğu konunun dahi iyi bir şekilde anlaşılmasına yönelik olarak hazırlanan kavramsal çalışmalardır. Konuya ilişkin uygulama çalışmalarının gerek yerli ve gerekse yabancı literatür açısından özellikle 2010 yılından sonra artış göstermeye başladığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, bu konu kapsamında yurtdışı ve yurtiçinde gerçekleştirilen 2010 yılından günümüze kadar olan örgütsel sessizlik çalışmalarına yer verilmektedir.

Yabancı literatürde konunun ilerlemesi açısından gelinen noktaya bakıldığında, sessizliğin çok daha farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı gözlemlenmektedir. Ancak, ülkemizde konu çoğunlukla liderlik, bağlılık ve adalet değişkenleri açısından incelenmiştir. Bu nedenle, örgütsel sessizliğin diğer pek çok değişkenle ilişkisinin araştırılmasının ülkemizde sessizlik literatürünün gelişimi açısından büyük önem taşıyacağına inanılmaktadır. Bu amaçla, 2. bölüm kapsamında, yerli ve yabancı literatürde gerçekleştirilmiş çalışmalar, konunun hangi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği hakkında bilgi vermek için sessizliğin nedenlerine, sonuçlarına ve hem neden hem de sonuçlarına yönelik bütünlük model kuran çalışmalar olarak tarih sırasına göre sınıflandırılarak sunulmuştur.

Bu bölüm, sessizlik konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara konunun ilişkisinin incelendiği değişkenler, kurulan modeller ve hipotezler, uygulama yapılan alanlar, ölçüm tekniği, kullanılan ölçekler ve ulaşılan sonuçlar hakkında bilgi vermeyi ve dolayısıyla konunun daha derin araştırılmasına yardımcı olarak literatürde bulunan eksikliklerin giderilmesini amaçlamaktadır.

## 2.1. Örgütsel Sessizliğin Nedenlerini Araştıran Çalışmalar

*Gao ve diğerleri (2011)*, örgütsel sesin artırılmasında önemli bir faktör olan çalışanların liderlerine olan güvenlerinin, lider davranışlarının güçlendirilmesiyle ilişkisini incelenmiştir. Uygulama çalışması Çin de telekomünikasyon sektöründe istihdam edilen 314 çalışana yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Van Dyne ve LePine (1998) örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Yöneticiye güvenin nasıl sağlanabileceğini araştıran daha önceki çalışmalar yöneticiye güven unsurunun prosedürel adalet, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, transformasyonel liderlik, ortak amaçlar, ödüller ve kişilerarası duygu yönetimi gibi aracı değişkenlerle artırılabilirliğini tespit etmiştir. Bu çalışma ise, çalışanlar ve liderleri arasındaki güvenin çalışan sesliliğini yükselterek (çalışanın ifadelerini rahatça dile getirebileceği ortamı ve kültürü onlara sunarak) sağlanabileceğini önermiş ve istatistiki analizleri bu önermeyi doğrulamıştır. Sonuçta, lidere güven değişkeni ile çalışan sesi değişkeni arasındaki pozitif yönlü ilişkinin, liderin güçlendirilmesinin artırılması halinde daha da etkili hale geldiği tespit edilmiştir.

*Zehir ve Erdoğan (2011)*, çalışan performansının etik lider davranışından nasıl etkilendiğini ve çalışanların neden sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ettiklerini belirlemek amacıyla Türkiye’de Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası şirketlerde istihdam edilen 714 üst ve alt düzeydeki yönetici üzerinde yaptıkları anket çalışmasında etik liderlik olması durumunda çalışan performansı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yöntem olarak faktör analizi, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri seçilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre etik liderlik, boyutları olan güç paylaşımı, rol açıklama ve ahlak ve adaletlilik olmak üzere 3 boyuta ayrılmamış bu nedenle tek boyut altında incelenmiştir. Sonuçta, etik liderlik davranışının çalışanın geleceğe yönelik iyimser düşünme ve sorunlarla ilgili açıkça konuşma eğilimini artırdığı tespit edilmiştir. Liderler, çalışanın konuşma ya da susma tercihinde büyük rol oynamaktadır. Sorunlar hakkında rahatça konuşabilen çalışanlar düşünceleri dinlendiği için işyerinde kendilerini değerli hissetmekte ve bu da performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

**Eroğlu ve diğerleri (2011)**, çalışan sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir çalışma yapmıştır. Bu amaçla, Isparta il merkezi sınırları içerisinde yer alan 250 adet tekstil sektörü çalışanına anket uygulamıştır. Örgütsel sessizliği ölçmek için Van Dyne ve diğerleri (2003) ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma modeli; örgütsel bağlılık türleri ile sessizlik arasındaki ilişkileri analiz etmeye yöneliktir. Sonuçta, sessizlik ile devam bağlılığı ve sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum da, çalışanların devam ve normatif bağlılığının artması onların sessizliğinin de artmasıyla yorumlanabilir. Böylece aynı işyerinde kalmayı bir görev olarak kabul eden çalışanlar ve işini bırakmanın maliyetine katlanamayacak çalışanlar içlerinden gelmesede sessiz kalmaya ve statükoya boyun eğmeye devam etmektedir.

**Wang ve diğerleri (2011)**, grup odaklı dönüşümcü liderlik (group-focused transformational leadership) ile işbirlikçi-prososyal ses ve sessizlik (cooperative voice/silence) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu amaçla, 55 adet banka bölüm yöneticisine anket uygulanmıştır. İşbirlikçi ses/sessizliği ölçmek üzere Van Dyne ve diğerleri (2003) ölçeğini kullanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirerek grup odaklı dönüşümcü liderlik ile işbirlikçi ses ve sessizlik davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişki doğrulanmıştır. Ayrıca, analizde grup odaklı dönüşümcü liderlik ile işbirlikçi ses/sessizlik davranışı arasındaki ilişkide değer uyumunun (value congruence) aracılık etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, transformasyonel liderliğin işbirlikçi ses/sessizliği (sosyal-kurum yararına ses/sessizlik) ortaya çıkarabilmesi için lider-çalışan değer uyumunun sağlanmasına ihtiyaç vardır.

**Gül ve Özcan (2011)**, mobbing mağduru olan işgörenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerini ölçmek amacıyla Karaman İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan 75 kamu görevlisi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Çakıcı (2007)'nin ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada, mobbing ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine, mobbing türleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve sonuçta mobbing türlerinden sadece çalışanın

“kendini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar” ve “yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar” ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak, mobbingin diğer türlerinden olan “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar ve sağlığa yönelik saldırılar” ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

*Tangirala ve Ramanujam (2012)*, çalışanların yukarıyla (üst yönetimle) iletişime geçmelerine yönelik olarak çalışan sesliliğini incelemiş ve yöneticilerin danışmanlık davranışı (manager’s consultation behavior) ile çalışanların yukarıyla iletişime geçmesi (employee’s upward voice) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve çalışanlar tarafından algılanan etkinin (employee’s perceived influence) bu ilişkide aracılık etkisinin bulunduğunu belirlemiştir. Çalışma da 640 adet hemşire ve onların yöneticilerine anket uygulanmıştır. Çalışanların yukarıyla iletişim sağlamaları Van Dyne ve LePine (1998) ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür.

*Bogosian (2012)*, tez çalışmasında “çalışan, grup içerisinde bilişsel ve duygusal olarak sessizliğe nasıl düşer?” sorusunun yanıtını aramaktadır. Konuyla ilgili pek çok çalışma sessizliği örgütsel düzeyde ele alırken Bogosian çalışmasında sessizliği bireysel düzeyde ele almaktadır. Bu çalışmanın temel özelliği, grup içerisinde bireysel düzeyde yaşanan çalışan sessizliğinin ortaya çıkmasında liderin etkisini araştırmaktır. Bu amaçla çalışma liderlik, iletişim ve sessizlik değişkenleri etrafında şekillendirilmiştir. Çalışmada yöntem olarak mülakat tekniği tercih edilmiştir. Uygulama Southern United States Üniversitesi’ndeki MBA programı yönetimi ve profesyonel medya internet sitesi olan LinkedIn yönetimi içerisinden 14 yönetici ile yapılan 15 görüşme aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre grup içerisinde sessizliğin gelişiminde liderin yöneticilik özelliklerinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Otokratik ya da agresif liderin örgütteki adaletsiz uygulamaları sessizliğin başlıca nedenleri arasında sayılabilir. Çalışmada incelenen lider uygulamaları, grup dinamikleri, grup üyeliği ve sessizlik davranışı kavramları ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Sessizlik, otokratik ya da olumsuz düşünen yöneticilerin çalışanlar üzerinde uyguladığı gücün “algılanan adaletsizlik” olarak bir yansımasıdır.
- Sessizlik korkuyu beraberinde getirir ve çalışanın psikolojik güvenliğini (psychological safety) ve isteğe bağlı çabasını azaltır.
- Otokratik liderlik türü ve grup uyumluluğu, güven sorunu kaynaklı olarak sessizliğin ortaya çıkmasında bir tehdit algısı yaratır.
- Çalışanlar yönetici uygulamalarındaki algılanan adaletsizliğe yanıt olarak ya uyum sağlayarak ya da korku duyarak sessizliği kullanarak motive olurlar.

**Tülübaş ve Celep (2012)**, algılanan adaletin öğretim üyelerinin sessizliği üzerindeki etkisini incelemiş ve bu ilişkide meslektaşlara güvenin rolünü araştırmıştır. Anket çalışması Kocaeli, Sakarya ve Namık Kemal Üniversitelerinde 2010-2011 akademik yılında faaliyet gösteren 459 öğretim üyelerine kolayda örnekleme yöntemiyle uygulanmıştır. Öğretim üyelerinin sessizliğini belirlemek üzere Brinsfield (2009) ölçeğinden yararlanılmıştır. Algılanan adalet türleri içerisinde (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimli adalet) sessizliğe en çok etki eden prosedürel adalet olmuştur.

**W. H. NG ve diğerleri (2012)**, çalışan ses davranışı üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanın yaşadığı stresin onun ses davranışına nasıl etki edeceğini incelemiş ve bu durumun performansa nasıl yansıtacağını araştırmıştır. Sonuçta stresle seslilik arasında çift yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bir taraftan, stres düzeyi yüksek olan çalışanların yukarıyla iletişime geçme isteğinin düşük olduğunu belirtmiştir. Çünkü yazarlara göre, çalışanın ses davranışı göstermesi ve yeni fikirlerini açıklaması, ekstra bir çaba, enerji ve zaman gerekliliği demektir. Oysa ki çalışan stres altındadır ve yorgun ve güçsüz hissetmektedir. Diğer taraftan, çalışan ses davranışı göstererek (performans harcıyarak) sorunlarıyla ilgili stresini bastırmak için yeni kaynaklar (kaynakları koruma teorisi) elde edebilir. Bu durum literatürde sesi kullandırma motivisi olarak “kaynakları koruma teorisi (conservation of resources theory)” kapsamında ele alınmıştır. Sesle iş performansı belirleyicileri arasındaki ilişkiyi açıklayan teori ise kaynak edinme teorisi (acquisition of resources theory)

olarak incelenmektedir. Bu çalışmada da konu bu boyutlarda ele alınmıştır. Çalışmada meta analizi yöntemi kullanılmıştır.

**Özgan ve Külekçi (2012)**, öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve bu durumun üniversitelerine etkisini belirlemek üzere 2011-2012 döneminde biri devlet diğeri vakıf üniversitesi olmak üzere iki üniversitede görev yapan 14 adet öğretim elemanına yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanarak sessiz kaldıkları konular belirlenmeye çalışılmıştır. Örneklem kapsamına daha önce yapılmış olan iki çalışmada sessizlik düzeyleri yüksek çıkan öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlileri dahil edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, öğretim elemanları daha çok kabullenici (boyun eğmeye dayalı) sessizlik ve savunmacı (kendini korumaya dayalı) sessizlik türlerini göstermektedir. Sessiz kalınan konulara bakıldığında ise, çalışanlar, genel olarak kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, kendileri adına olumsuz kararlar alındığında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, üst makamların emirleri karşısında, iş arkadaşlarıyla uzlaşmaya dayalı konularda ve konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, çatışma yaşamının olası olduğu durumlarda fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıklarını ifade etmiştir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma sebepleri 4 kategori altında ele alınmıştır. Kişilik, tutum, yetiştiği çevre ve deneyimlerinden oluşan *bireysel sebepler*; yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan *yönetimsel sebepler* ile örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konular *örgütsel sebepler* içerisinde değerlendirilmiştir. Bunun dışında görev tanımının olmaması, sözleşmeli olma gibi nedenler de *diğer sebepler* başlığı altında ele alınmıştır.

**Schlosser ve Zolin (2012)**, kriz ortamında yöneticinin astına güveni ve çalışan ses ve sesliliğine yönelik yöneticinin algısına ilişkin bir çalışma yapmıştır. Uygulama, Kanada da son global ekonomik kriz dönemlerinde, kamu kurumlarında görev yapan 142 yönetici üzerinde yapılmıştır. Çalışmada seslilik türü olarak prososyal seslilik ve sessizlik türü olarak korunmacı sessizlik incelenmiştir. Katılımcılara seslilik ve sessizliğe yönelik birer soru yöneltilmiştir. Sonuçlara göre, kriz ortamında strese düşen yöneticinin çalışanları, yöneticisine ve kurumuna

yardımcı olmak adına prososyal sesliliğini artırmaktadır. Ancak diğer taraftan, kriz ortamında çalışan işten çıkarılma korkusunun etkisiyle kendini korumak adına kendisinin direk olarak işiyle ilgili konularda korunmacı sessizliğe bürünmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışan kriz ortamında kurumuna ilişkin genel konularda fikrini beyan etmekte ancak kendisiyle ilgili daha özel iş konularında sessiz kalmayı tercih etmektedir.

*Demir ve Demir (2012)*, turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bu kapsamda daha önce yapılmış olan sessizlik çalışmalarında kullanılmış ölçeklerden bir derleme yapılarak ölçek oluşturulmuş ve Türkiye’de turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarına mail aracılığıyla anket uygulanmıştır. Sonuçta, bireyler elde ettikleri imkanlardan mahrum kalmamak ve en azından mevcut olanaklarını devam ettirmek için farklı örgütsel sessizlik davranışları sergilemektedir. Aynı şekilde, akademisyenlerin örgüte olan bağlılıkları da bazı davranışlar göstermelerine engel teşkil etmekte bir başka ifadeyle sesli davranışta bulunmalarına ket vurmaktadır.

*Hsiung (2012)*, çalışmasında otantik liderlik türünün çalışan sesliliğini nasıl etkileyeceğini incelemiştir. Uygulama Tayvan’ da faaliyet gösteren 70 adet iş grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Modeli, otantik liderlikle, çalışan ses davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi (leader-member exchange) ve pozitif ruh halinin (positive mood) aracılık etkisine dayanmaktadır. Ayrıca modelde, aracı değişkenlerle ses davranışı arasındaki ilişkide prosedürel adalet algısının düzenleyicilik rolü de bulunmaktadır. Çalışan sesliliğini ölçmek amacıyla Van Dyne ve LePine (1998) ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, otantik liderlikle çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşimi ve pozitif ruh halinin aracılık etkisinin bulunduğu istatistiki olarak kanıtlanmıştır. Prosedürel adalet iklimi değişkeni ise bu aracılık etkisini düzenleyici görev üstlenmektedir. Özetle, otantik liderlik örgütte yeni bilgi üretimi ve bu bilgilerin paylaşımı açısından çok önemlidir. Ancak, otantik liderlik kültürünü



geliştirmek için adil seçim ve yükselme kriterlerinin örgüte adapte edilmesi gerekmektedir.

**Kılıç ve diğerleri (2013)**, örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştırmış ve bu amaçla Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir termal otel işletmesinde görev yapan 387 çalışan üzerinde anket çalışması uygulamıştır. Ölçek olarak, Erenler (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Stres boyutları, “yapılan işin niteliği, maddi olanaklar, mesleki ilerleme, terfi ve takdir, yönetici ve iş arkadaşları” olarak değerlendirilmiştir. Sonuçta, örgütsel sessizliği etkileyen en önemli stres boyutunun “maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları” olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile sessizliğin olumsuz sonuçlarından korunmak için maddi olanaklar başta olmak üzere stres faktörleri ile ilgili düzenlemeler yapılarak stres düzeyinin düşürülmesi gerektiği belirtilmiştir.

**Cemaloğlu ve diğerleri (2013)**, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama nedenlerini saptamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Örneklem grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kartopu veya zincir örnekleme yöntemi ile belirlenen 4 ilköğretim kurumu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma tekniği olarak, açık uçlu sorular ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmış ve veriler içerik analizi tekniğiyle analize tabi tutulmuştur. Çalışmada, öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin yönetsel, örgütsel, işle ilgili ve ilişkisel nedenlerden kaynaklandığı şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yüksek düzeyde sessizlik yaşadığı ifade edilmiştir. *Yönetsel nedenler* içerisinde; yöneticilerin “engelleyici” olarak görülmesi, *örgütsel nedenler* içerisinde; adaletsiz uygulamalar, cinsiyet ayrımı, mobbing, hiyerarşik yapı, kurumun maddi kaynak ihtiyacı, *işle ilgili nedenler* içerisinde; iş arkadaşlarının zayıf olan performansları, toplumda okulun imajı, *ilişkisel nedenler* içerisinde ise; konuşmanın-fikir beyan etmenin boşuna olacağı inancı yer almaktadır.

**Tülübaş ve Celep (2014)**, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini araştırmıştır. Çalışmanın örnekleme, Kocaeli Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi ve Namık Kemal Üniversitesi Fakültelerinde (Tıp Fakülteleri hariç) 2010-2011 öğretim yılında görev yapmakta olan öğretim elemanlarından (profesör, doçent, yardımcı

doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve okutman) oluşan 467 kişilik bir gruptur. Sessizlik ölçeği olarak, Brinsfield (2009)'ın ölçeği kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının sessizliğinin cinsiyet, yaş, unvan ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır. Analiz sonuçları, çalışanların sessizliğinin cinsiyet ve yaşa göre bir farklılık göstermediğini, ünvan ve çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Çalışmada, öğretim elemanlarını sessizliğe iten nedenlerin başında kurumsal düzenlemelerin geldiği ifade edilmiştir. Özellikle üniversitelerdeki hiyerarşik yapılanmanın çalışanların fikir, görüş ve önerilerini açıkça ortaya koymalarına izin vermediği yorumu (Tülübaş ve Celep, 2014:290-291) yapılmıştır.

## 2.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarını Araştıran Çalışmalar

*Farndale ve diğerleri (2011)*, çalışan ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu ilişkide algılanan çalışan-hat yöneticileri ilişkisi ve tepe yönetimine güven unsurlarının aracılık etkisini analiz etmiştir. Çalışan seslilik ölçeği olarak 1998 İşyeri Çalışan İlişkileri Araştırması (1998 Workplace Employee Relations Survey-WERS)'nin Çalışan Araştırması'dan derlenen bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek, çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine işyerinde önerilen değişimler hakkında yorumda bulunma ve tekliflere yanıt verme fırsatı tanıyıp tanımadığına ilişkin algılarını ölçmektedir. Analizler sonucunda, çalışan sesliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Bu ilişkide çalışan-hat yöneticileri ilişkisinin aracılık etkisine yönelik hipotez tamamen kabul edilmiştir. Ancak, tepe yönetimine güven unsurunun aracılık etkisine yönelik olan hipotez kısmen kabul edilmiştir. Çünkü, tepe yönetimine güvenin aracılık etkisinin çalışan ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kuvvetlendireceği beklenirken, ilişkinin daha da zayıfladığı görülmüştür. Aracılık etkisi analizi sonuç vermektedir ancak çalışan ses davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ikili etkileşim daha yüksek bir katsayıya sahiptir.

*Tikici ve diğerleri (2011)*, örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisini incelemiştir. KOBİ'lerde örgütsel sessizlik düzeyi nedir ve bu düzey örgütlerde duygusal tükenmişliğe ne ölçüde yol açmaktadır? Sorusuna yanıt aranmıştır. Bu

amaçla, örgütsel sessizliğin nedenlerinin düzeyini ölçmeye ilişkin olarak Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın kapsamı Malatya’da faaliyette bulunan imalatçı KOBİ çalışanlarından oluşmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, “imalatçı KOBİ çalışanlarının sessizlik düzeyi yüksektir” ve “imalatçı KOBİ çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi yüksektir” hipotezleri kabul edilmemiştir. Diğer hipotezlere ilişkin olarak, sessiz kalma ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve sessiz kalma tercihinin, çalışanların duygusal tükenmişlik yaşamalarını önemli oranda etkilediği şeklindeki hipotezler kabul edilmiştir.

*Hung ve diğerleri (2012)*, Tayvan’da bir otelde toplam 750 çalışan ve yönetici üzerine yaptıkları anket çalışmasında ses davranışı ve performans oranları arasındaki ilişki ve çalışan politik yeteneğinin performans oranlarına etkisini incelemişlerdir. Ses davranışı ölçeği olarak geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş olan Van Dyne ve LePine (1998) ölçeğinden uyarlanan 4 maddelik ölçek kullanılmıştır. Genel performans değerlendirmesini ölçmek için ise 6 maddeden oluşan ve iş niteliği ve kalitesi, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, girişkenlik ve güvenilirliği içeren Van Dyne ve LePine (1998)’den uyarlanan ölçek kullanılmış bu ölçeğe müşterilerle ilişkiler maddesi eklenerek toplamda 7 madde yöneticilere sunularak bir astın performans sıralamasını yapmaları istenmiştir. Araştırma sonucuna göre, çalışan ses davranışı ve performans oranları arasındaki ilişkinin çalışanın politik yetenek düzeyine göre şekillendiği tespit edilmiştir. Çalışan politik yeteneği, ses davranışı ve performans arasındaki negatif ilişkide moderatör (düzenleyici) bir role sahiptir. Çalışan düşük düzeyde bir politik yeteneğe sahipse; çalışan ses davranışının yönetici performansı üzerindeki olumsuz etkisi daha da artacaktır. Eğer çalışan yüksek düzeyde bir politik yeteneğe sahipse; çalışan ses davranışının yönetici performansı üzerindeki olumsuz etkisi daha da azalacaktır. Bu model şu şekilde açıklanabilir. Ferris’e göre (2005:127) *politik yetenek*; çalışanın işyerinde diğerlerini etkili anlama yeteneği ve bu yeteneği/bilgiyi kişisel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek yolunda diğerlerini etkilemek için kullanmasıdır. Çalışanın politik yeteneği kişiye onun nerede, ne zaman ve nasıl konuşması gerektiğini gösterir. Bu nedenle politik yetenekler ses davranışının olumsuz etkilerini

ortadan kaldırır ya da azaltır. Dolayısı ile çalışanların ses davranışı yerli yerinde ve zamanında olduğu sürece onların seslerine yani düşünce, fikir, sorun, çözüm ve önerilerine önem vererek bunları uygulayan yöneticilerin performansı bu durumdan olumlu etkilenir ya da söylenenlerin yapılması olumsuz sonuçlanacaksa zarardan daha az etkilenmiş olur.

*Gahan (2012)*, sendikalar üzerine bir araştırma yapmıştır. Yazara göre, sendikalar sesli olmak için vardır yani sesliliğin bir göstergesidir. Acaba sendika üyesi çalışanlar sendikalarından kaynaklanan memnuniyetsizliklerini dile getirmekte sıkıntı yaşamakta mıdır? Çalışma bu soruya yanıt aramaktadır. Yazar, bu durumu “ses içinde ses (voice within voice)” olarak betimlemiştir. Bu amaçla farklı sendikalara üye 788 çalışana anket çalışması uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışan sesliliği ile sendikaya bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar, sendika içerisinde açıklık, ulaşılabilirlik, destek, konuşma fırsatı, çoğulculuk düşüncesi gibi unsurlara dikkat ederek konuşup/konuşmama kararı verecektir. Rahat bir konuşma ortamı, çalışanın sendikaya bağlılığını artıracak bu durumda sendikasına bağlı çalışanların işbirlikçi-kurum yararına sesliliğini artıracaktır. İşbirlikçi sesliliğin artışı ise aslında sendikanın büyümesi, ilerlemesi ve çoğalması ile sonuçlanacaktır.

*Tayfun ve Çatır (2013)*, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu amaçla, Ankara’da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 391 hemşireye anket uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Van Dyne ve diğerleri (2003)’nin ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan toplam 30 ifadeden 15 adedi örgütsel sessizlik ve 15 adedi ise örgütsel sesliliği ölçmeye yöneliktir. Analiz sonuçlarına göre, kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arttıkça çalışanların performansında düşüş yaşanabilir. Çalışanlar örgütsel duruma razı oldukları için alternatif yollar üretemeyip sorunların çözümünde yetersiz

kalmaktadır. Bu bakımdan incelendiğinde örgütteki tüm durumları kabullenen çalışanların yüksek performans göstermesi beklenemez. Kendini korumaya yönelik tepki gösteren çalışanlar, otoritenin baskılarından dolayı sessiz kalmakta, bu durum da verimli bir örgüt ikliminden uzaklaşılmasına neden olmaktadır.

*Cheng ve diğerleri (2013)*, ses davranışı ve işe adanmışlık (work engagement) arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma, Tayvan'da faaliyet gösteren farklı sektörlerden 206 adet yönetici-çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, ses davranışı ile lider-üye etkileşimi (leader-member exchange) arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteği anlamında olan yönetici odaklı motivlerin (supervisor attributed motives) düzenleyicilik etkisi sorgulanmıştır. Son olarak modelde, lider üye etkileşimi ile işe adanmışlık ilişkisi incelenmiştir. Ses davranışı, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ölçekle ölçülmüştür. Hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır. Sonuç olarak, ses davranışı ile işe adanmışlık arasındaki pozitif yönlü ilişkide lider-üye etkileşimi aracılık etkisi göstermektedir. Başka bir ifadeyle, ses davranışının çalışanın işe adanmışlığı (işle bütünleşme, işe bağlanma, işe angaje olma, işe kapanma) ile sonuçlanabilmesi için yüksek düzeyde ve olumlu yönde bir lider-üye etkileşiminin varlığına ihtiyaç vardır. Ayrıca, ses davranışı ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide ise yönetici odaklı motivlerin düzenleyicilik etkisi mevcuttur. Başka bir ifadeyle, ses davranışı ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif yönlü ilişki yönetici odaklı motivlerin aracı (moderatör) etkisi ile daha da güçlü hale gelmektedir.

### **2.3. Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Çalışmalar**

Örgütsel sessizlik literatüründe kimi çalışmalar sadece örgütsel sessizlik nedenlerini araştırmaya yönelik iken kimi çalışmalar sadece örgütsel sessizliğin sonuçlarını belirlemeye yöneliktir. Sınırlı sayıda çalışma ise örgütsel sessizliğin hem neden hem de sonucuna yönelik bütünleşik bir modelde aracı/düzenleyici değişkenler aracılığıyla ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Belirtilen kapsama giren bu tür çalışmalar “Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Çalışmalar” başlığı altında incelenmiştir.

*Amah ve Okafor (2010)*, sessizlik iklimi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağı ve özsaygının düzenleyicilik etkisini incelemiş ve bu ilişkinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık çıktılarına nasıl yansıdığını araştırmıştır. Uygulama finans, petrol ve hizmet sektöründe çalışan 2000 çalışana uygulanmıştır. %30 oranında geri dönüş sağlanarak 600 adet kullanılabilir anket verisi analiz edilmiştir. Sessizlik iklimi ölçeği olarak Vakola ve Bouradas (2005)'in ölçeği kullanılmıştır. “Çalışan sessizliği ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu”nu savunan hipotez doğrulanmış ancak “çalışan sessizlik davranışının iş tatminini negatif yönde etkilediği”ni savunan hipotez desteklenmemiştir. “Örgütsel bağlılıkla çalışan sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu” na ilişkin hipotezde desteklenmemiştir. Ancak, “sessizlik iklimi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkide içsel kontrol odağı ve özsaygının düzenleyicilik etkisinin olduğu” hipotezleri doğrulanmıştır.

*Nikolaou ve diğerleri (2011)*, örgütsel sessizlik ve güvenin çalışan birleşik iş tutumları (merger attitudes) üzerindeki etkisini incelemiştir. Birleşik iş tutumları, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti bağlamında ele alınmıştır. Uygulama Yunanistan'da bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren iki firmada gerçekleştirilmiştir. Birinci uygulama çalışmasına 327 çalışan, ikincisine ise 285 çalışan katılmıştır. Katılımcılar müşteri hizmetleri, satış, finans, teknik departman olmak üzere çeşitli bölümlerden üst ve orta düzey yöneticiler ile BT-Bilgi Teknolojisi (IT-Information Technology) uzmanları gibi kısım yöneticileridir. Birinci uygulama çalışması bu iki firmanın birleşme kararlarını açıkladığı dönemde anket şeklinde yapılmış ve ikinci uygulama ise firmaların birleşip tek firma olarak faaliyete başlamasından 1 yıl sonra tekrar uygulanmış ve sonuçlar karşılaştırılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak, örgütsel sessizlikle ilgili çalışan algılarını ölçmeye çalışan 7 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek kısmen Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından oluşturulan örgütsel sessizlik ölçeğine dayanmaktadır. Sonuçta örgütsel güven, örgütsel sessizlikle negatif ilişkili iken birleşik iş tutumları olan örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti ile pozitif ilişki içerisindedir. Fakat birleşme sonrasındaki sonuçlara göre, örgütsel sessizliğin birleşik iş tutumlarıyla negatif ilişkiler içinde bulunduğu ve örgütsel güvenle birleşik iş tutumları arasında

önemli bir aracı rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle örgütsel sessizliğin özellikle örgütün yapısına ilişkin yenilikçi dönüşümlerde büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Diğer taraftan, yöneticiye güven unsurunun çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu etki, özellikle birleşme gibi örgütsel değişim dönemlerinde daha da baskın bir hal almaktadır. Değişim dönemlerinde yöneticinin en önemli görevi, çalışan morali, memnuniyeti ve iş tatminini yüksek tutmaktır. Bu çalışmanın istatistikî sonuçları da bu bilgiyi doğrular niteliktedir.

*Walumbwa ve diğerleri (2012)*, Amerika’da büyük bir sağlık kuruluşunda hemşire ve grup liderlerinin çalıştığı 80 kişilik bir grup üzerinde yaptıkları anket çalışmasında, etik liderliğin grup performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu etkiyi dürüstlük (conscientiousness) ve grup sesi (group voice) olmak üzere iki değişken aracılığıyla araştırmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Van Dyne ve LePine (1998) tarafından oluşturulan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Önceki çalışmaların çoğu, etik liderliğin bireysel düzeydeki davranışı nasıl etkilediğini araştırmıştır. Grup düzeyindeki çıktıları inceleyen birkaç çalışma ise grup düzeyindeki çıktılar içerisinde en önemlisi olan grup performansını incelemeyi göz ardı etmiştir. Bu çalışma ise önceki çalışmalardan farklı olarak etik liderliğin grup performansını nasıl şekillendirebileceği üzerine odaklanmıştır. Önceki çalışmalar etik liderliğin performans üzerindeki etkisini incelerken yabancı yazında “extra-role behavior” olarak ifade edilen extra-rol davranışı ile ilgili olan performans üzerine odaklanmışlardır. Halbuki, etik liderliğin performans üzerindeki etkisini daha iyi anlamak için tanımlanan görevlerle ilgili olan ve yabancı yazında “group in-role performance” olarak ifade edilen “group içi-rol (biçimsel) performans” üzerine odaklanılmalıdır. Bu nedenledir ki sözkonusu çalışmada performans türü olarak “group içi-rol (biçimsel) performansı” araştırılmak üzere tercih edilmiştir. Sonuçta etik liderlikle grup performansı arasında güçlü bir pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada etik liderlikle grup performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gösterilmiş, çalışan ses davranışının aracılık etkisi ile bu güçlü ilişkinin daha da güçlü hale geldiği tespit edilmiştir.

*Nikmaram ve diğeri (2012)*, algılanan sessizlik ikliminin çalışan sessizlik davranışına etkisini ve bu etkinin örgütsel bağlılığa yansımalarını incelemiştir. Çalışmada Tahran Beşeri ve Yönetim Fakültesi'ndeki 125 akademisyene anket uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik iklimi Vakola ve Bouradas (2003) ölçeği aracılığıyla belirlenmiştir. Sonuçta algılanan sessizlik ikliminin profesörlerde ofis çalışanlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, profesörlerin ofis çalışanlarına göre daha bağımsız çalışmasından kaynaklandığı söylenebilir. Fakat sessizlik davranışı oranları iki grup arasında çok farklı çıkmamıştır.

*Özdemir ve Uğur (2013)*, örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından bir değerlendirmesini yapmıştır. Çalışma kapsamında, Sivas ilinde görev yapan 434 adet kamu ve özel sektör çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Ölçek olarak Erenler (2010) ve Çakıcı (2010) ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bulgulara göre, katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları, cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, çalışılan sektör, bulunulan pozisyon ve statüye bağlı olarak çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

#### **2.4. Örgütsel Sessizlikle İlgili Literatürün Genel Değerlendirmesi**

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Morrison ve Milliken (2000)'in kavramı literatüre kazandırmasının ardından daha çok kavramı anlamaya yönelik teorik çalışmaların varlığı dikkati çekmektedir. Ancak, özellikle 2010 yılından bu yana yapılan çalışmaların örgütsel sessizlik kavramının diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyen uygulama çalışmaları olduğu söylenebilir.

2000 yılı sonrası çalışmaların örnekleminin daha çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışan-yönetici grubundan oluştuğu görülmektedir. Dolayısı ile çalışma sonuçları genel olarak çalışan ya da yöneticilerin örgütsel sessizlikle ilgili algısını yansıtmaktadır. Bu çalışmalar belirli bir sektöre/alana/birime odaklanmadığı



için sonuçlarda da belirli bir sektörde çalışanların örgütsel sessizlik algısına ilişkin bir özelleştirme yapılamayacaktır.

Örgütsel sessizliğin nedenlerini araştıran çalışmalar Tablo 2.1’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.1: Örgütsel Sessizliğin Nedenlerini Araştıran Çalışmalar**

Yazar(lar)	Bağımlı Değişken(ler)	Bağımsız Değişken(ler)	Örneklem
Gao vd. (2011)	Örgütsel seslilik	Lidere güven	Telekomünikasyon sektörü çalışanları
Zehir ve Erdoğan (2011)	Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesliliği	Etik liderlik ve çalışan performansı	Ulusal ve uluslararası şirket yöneticileri
Eroğlu vd. (2011)	Çalışan sessizliği	Örgütsel bağlılık	Tekstil sektörü çalışanları
Wang vd. (2011)	İşbirlikçi-prososyal ses ve sessizlik	Grup odaklı dönüşümcü liderlik	Banka bölüm yöneticileri
Gül ve Özcan (2011)	Örgütsel sessizlik eğilimi	Mobbing	Kamu görevlileri
Tangirala ve Ramanujam (2012)	Çalışan sesliliği	Yukarıyla iletişime geçme, yöneticilerin danışmanlık görevi	Hemşireler ve onların yöneticileri
Tülübaş ve Celep (2012)	Örgütsel sessizlik	Algılanan adalet	Öğretim üyeleri
Bogosian (2012)	Örgütsel sessizlik	Liderlik ve iletişim	Üniversite ve özel şirket yöneticileri
W. H. NG vd. (2012)	Çalışan ses davranışı	Stres, Performans çıktıları	(Meta Analizi)
Özgan ve Külekçi (2012)	Çalışan sessizliği	(Mülakat Tekniği)	Öğretim elemanları
Schlosser ve Zolin (2012)	Örgütsel sessizlik	Kriz ortamında yöneticinin astına güveni	Kamu kurum yöneticileri
Demir ve Demir (2012)	Örgütsel sessizlik davranışı	Mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek	Turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumları akademisyenleri
Hsiung (2012)	Çalışan Sesliliği	Otantik liderlik	İşgrupları
Kılıç vd. (2013)	Örgütsel sessizlik	Stres	Otel işletmesi çalışanları
Cemaloğlu vd. (2013)	Örgütsel sessizlik	(Mülakat Tekniği)	MEB’ e bağlı öğretmenler
Tülübaş ve Celep (2014)	Örgütsel sessizlik	Demografik değişkenler	Öğretim elemanları

Örgütsel sessizliğin sonuçlarını araştıran çalışmalar Tablo 2.2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.2: Örgütsel Sessizliğin Sonuçlarını Araştıran Çalışmalar**

Yazar(lar)	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken(ler)	Örneklem
Farndale vd. (2011)	Çalışan ses davranışı	Örgütsel bağlılık	1998 İşyeri Çalışan İlişkileri Araştırması Verileri
Tikici vd. (2011)	Örgütsel sessizlik	Duygusal tükenmişlik	KOBİ çalışanları
Hung vd. (2012)	Çalışan ses davranışı	Performans oranları, çalışan politik yeteneği	Otel çalışan ve yöneticileri
Gahan (2012)	Çalışan ses davranışı	Sendika memnuniyetsizliği	Sendikaya bağlı çalışanlar
Tayfun ve Çatır (2013)	Örgütsel sessizlik	Çalışan performansı	Hemşireler
Cheng vd. (2013)	Ses davranışı	İşe adanmışlık	Farklı sektörlerden çalışan ve yöneticiler

Örgütsel sessizliğin hem neden hem de sonucuna yönelik bütünleşik bir modelde aracı/düzenleyici ilişkisini inceleyen çalışmalar Tablo 2.3’de verilmektedir.

**Tablo 2.3: Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Çalışmalar**

Yazar(lar)	Bağımsız Değişken(ler)	Bağımlı Değişken(ler)	Örneklem
Amah ve Okafor (2010)	Sessizlik iklimi ile sessizlik davranışı	İş tatmini, örgütsel bağlılık, kontrol odağı ve özsaygı	Farklı sektörlerden çalışanlar
Nikolaou vd. (2011)	Örgütsel sessizlik	Güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini	Farklı sektör çalışan ve yöneticileri
Walumbwa vd. (2012)	Etik liderlik	Grup performansı, dürüstlük ve grup sesliliği	Hemşire ve grup liderleri
Nikraham vd. (2012)	Algılanan sessizlik iklimi	Çalışan sessizlik davranışı, örgütsel bağlılık	Akademisyenler
Özdemir ve Uğur (2013)	Örgütsel ses ve sessizlik	Demografik değişkenler	Kamu ve özel sektör çalışanları

Çalışmanın önceki bölümlerinde sessizlik literatürü genel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel sessizliği etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik az sayıda çalışma bulunduğu aktarılmıştır. Ancak, 2010 yılından sonraki süreçte yukarıda sunulan tablolardan da görülebileceği gibi örgütsel sessizliğin sonuçlarına nazaran nedenlerini araştıran çalışmaların sayılarında artış bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramlarının literatürde birbirinin yerine kullanıldığı daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Çalışmalarda hem örgütsel sessizlik hem de

alışan sesliliği konularında incelemeler yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin nedenlerinin anlaşılmasında çalışan sesliliğine odaklanan çalışmaların da öneminin büyük olduğu düşünölmektedir. Bu nedenle, çalışan sesliliği ya da çalışan ses davranışına yönelen çalışmalar da incelenmiştir.

### **3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK, YÖNETİMİN AÇIKLIĞI VE İŞ TATMİNİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

Çalışmanın bu bölümünde, gerçekleştirilen uygulamaya ilişkin açıklamalar iki alt başlık altında incelenmektedir. Birinci başlık, “araştırma metodolojisi” ve ikinci alt başlık ise, “araştırma bulguları” şeklindedir.

#### **3.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın metodolojisi kapsamında, daha önceki bölümlerde konuya ilişkin olarak anlatılan kavramsal çerçeve ve literatür taraması sonucunda önerilen modele ve modeli analiz çalışmalarına yer verilmiştir. Bu kapsamda, çalışmanın amacına ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana külesine ve örnekleme, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler verilmektedir.

##### **3.1.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı**

Morrison ve Milliken’in 2000 yılında yaptığı “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” isimli makale örgütsel sessizlik literatürünün başlangıcını oluşturmaktadır. Bu çalışma, sessizlik literatürünü kavramsal olarak açıklayan bir model sunmaktadır. Morrison ve Milliken’in kavramsal modeli, örgütte sessizlik iklimi oluşturarak örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel ve çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Morrison ve Milliken (2000)’in çalışmasından sonra yapılan çalışmaların çoğu da yine kavramı daha iyi açıklamaya çalışan teorik çalışmalardır. Literatüre bakıldığında, Morrison ve Milliken (2000)’in detaylı kavramsal modelinin pek fazla uygulama imkanı bulmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik olgusu örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülmesine (Vakola ve Bouradas, 2005:441) rağmen, konunun temel bileşenleri ve doğası ile ilgili olarak az sayıda ampirik çalışma olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik

çalışmalarında; çalışanların, örgütlerini ilgilendiren konularda bildiklerini paylaşmamalarında etkili olan faktörlere ve çalışan sessizlik davranışı ile ilgili iş tutumlarına odaklanan (Premeaux ve Bedeian, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Liu vd., 2010) sınırlı sayıda ampirik çalışma olduğu görülmektedir. Örgütlerde sessizlik konusunda örgütsel, yönetsel ve kişisel faktörlerin etkilerinin belirlenmesinin literatüre katkı sağlama noktasında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın genelde amacı; Morrison ve Milliken (2000)'in kavramsal modeli esas alınarak örgütsel sessizliği etkileyen örgütsel, çevresel ve kişisel faktörleri bütünleştirici ve çok fazla incelenmeyen değişkenler modele dahil edilerek literatüre katkı sağlamaktır.

Örgütsel sessizlik literatüründe konu belirli bir noktaya taşındıktan sonra, artık çalışmalarda örgütteki sessizliğin örgüte zarar verebilecek yanlarının engellenmesi için sessizliğin temellerini oluşturan örgütsel sessizlik türlerine odaklanılması gerektiği vurgulanmıştır (Pinder and Harlos, 2001, Çakıcı, 2008, Blackman and Sadler-Smith, 2009). Edwards ve diğerleri (2009), özellikle kabullenici ve savunmacı sessizlik konularının araştırılmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü, sessizlik türleri içerisinde olan kabullenici ve savunmacı sessizlik olumsuz anlam taşımakta iken prososyal sessizlik olumlu anlam taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, olumsuz anlam taşıyan sessizlik türlerinin (kabullenici ve savunmacı sessizlik) örgüte zararı dokunmakta ancak olumlu anlam taşıyan sessizlik türünün (prososyal sessizlik) örgüt için faydaları bulunmaktadır. Bu nedenle, sessizlik kaynaklarının daha iyi anlaşılması ve sessizlik türleri bazında çözüm önerileri üretilmesinin örgütlerde kötü sessizliği engellemek ya da iyi sessizliği artırmak için gerekli olduğu düşünülmüştür. Bu tez çalışmasının özeldir amacı, örgütsel sessizlik türlerini ayrı ayrı ele alarak bu türleri etkileyen faktörleri belirleyebilmektir. Literatürde örgütsel sessizlik türlerini ayrı olarak inceleyerek her bir türe neden olan faktörleri belirleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda, bu çalışmanın sessizlik literatüründeki eksikliğin giderilmesi yönünde önemli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Konu ile ilgili çalışmalarda demografik faktörlerin çalışan sessizlik davranışı ile ilişkisini ele alan çok sınırlı sayıda çalışma olduğu (Pinder ve Harlos, 2001; Özdemir ve Uğur, 2013, Tülübaş ve Celep, 2014) tespit edilmiştir. Bu nedenle, demografik faktörler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin çalışmaya dahil edilmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu amaçla; cinsiyet, yaş, görev türü, akademik personel ünvanı, idarecilik görevine sahip olup olmama ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin de çalışmaya dahil edilerek, örgütsel sessizliğin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

### **3.1.2. Çalışmanın Kapsamı**

Örgütsel sessizlikle ilgili uygulama çalışmaları farklı sektörlerde farklı şekillerde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar genellikle farklı sektörlerden gerek yönetici ve gerekse çalışanlar olmak üzere farklı birim çalışanları (Amah ve Okafor, 2010; Cheng vd., 2013; Kopald, 2012; Nikolaou vd, 2008; Botero ve Van Dyne, 2009; Tikici vd., 2011, Zehir ve Erdoğan, 2011) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, banka çalışanları (Wang vd., 2011), tekstil sektörü çalışanları (Eroğlu vd., 2011), hastane çalışanları (Tangirala ve Ramanujam, 2012; Tangirala, 2006; Tayfun ve Çatır, 2013), kimya endüstrisi çalışanları (Morrison ve Wheeler-Smith, 2011), otel işletmesi çalışanları (Hung vd., 2012; Kılıç vd., 2013), telekomünikasyon ve yazılım sektörü çalışanları (Gao vd., 2011; Vakola ve Bouradas, 2005), sendika üyesi olan özel ya da kamu kurumu çalışanları (Gahan, 2012; Benson ve Brown, 2010), restoran zinciri çalışanları (Detert ve Burris, 2007), farklı işgrupları için takım olarak (Hsiung, 2012; Frazier, 2009) ve kamu kurumu çalışanları (Gül ve Özcan, 2011, Schlosser ve Zolin, 2012, Cemaloğlu vd., 2013) üzerinde uygulanan çalışmaların olduğu görülmektedir.

Bu çalışma kapsamında ise, örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla üniversite çalışanları üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Literatürde üniversite çalışanı olarak akademisyenlerin örgütsel sessizliğini araştıran sınırlı sayıda çalışma (Nikmaram vd., 2012; Tülübaş ve Celep, 2012; Özgan ve Külekçi, 2012; Demir ve Demir, 2012) bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı

yöntemlerle (anket ve mülakat tekniği) akademisyen sessizliğini incelemiştir. Fakat, örgütsel sessizlik türlerine ayrı ayrı odaklanılmadığı görülmüştür. Literatürde, bu çalışma çerçevesinde incelenen; Van Dyne ve diğerleri (2003) örgütsel sessizlik ölçeğine göre belirlenen kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğini bütünleşik bir modelle araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Literatürde örgütlerde sessizliğin olumsuz anlamda kullanıldığı ve örgütsel gelişim ve ilerlemenin önünde büyük bir engel olarak görüldüğü (Weick, 1993; Nemeth, 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003) daha önceki bölümlerde aktarılmıştır. Örgütün gelişim ve ilerlemesi çalışanları sayesinde olacaktır. Bu nedenle, örgütün en değerli sermayesi sayılan insan-çalışan unsuruna büyük önem vermesi gerekmektedir. Çalışanlar, işleriyle ilgili fikir, düşünce ve önerilerini rahatça açıklayabilecekleri ortamlar bulduğu sürece örgütün gelişimi için gerekli olan yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretilecek ve paylaşılacaktır.

Üniversiteler de, yapılan araştırmalar, üretilen bilimsel bilgiler ışığında topluma hizmet sunmakta ve ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü en iyi şekilde hazırlayarak sisteme dahil etmektedir. Bu göreviyle üniversitelerin toplum ve ülke gelişimi için büyük önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, bir ülke de değişim ve gelişimin merkezi olan üniversitelerin öncelikle kendi bünyesinde değişim ve gelişim fırsatları oluşturması ve uygulaması gerekmektedir. Bir kurumda daha hızlı değişim sağlanabilmesi için değişimin önündeki engellerin acilen kaldırılması ya da azaltılması şarttır. Üniversitelerde de değişim ve gelişimin öncüsü olma rolü ancak örgütsel sessizliğin azaltılması ile mümkün olacaktır. Bu çalışma da, üniversitelerde hizmet sunan üniversite çalışanlarının örgütsel sessizlik algısının detayına inilerek her bir sessizlik türünü etkileyen faktörler ve etkileme dereceleri araştırılmıştır. Bu kapsamda, sessizlik kaynaklarının belirlenmesi, her bir sessizlik türüne özel strateji geliştirilmesi ve çözüm önerileri sunulması gerektiğini söylemek yerinde bir karar olacaktır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, bu çalışmanın kapsamı; Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nde hizmet sunmakta olan akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Akademik personel olarak profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, uzmanlar ve okutmanlar ve idari personel olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi çalışanlar kapsama dahil edilmiştir.

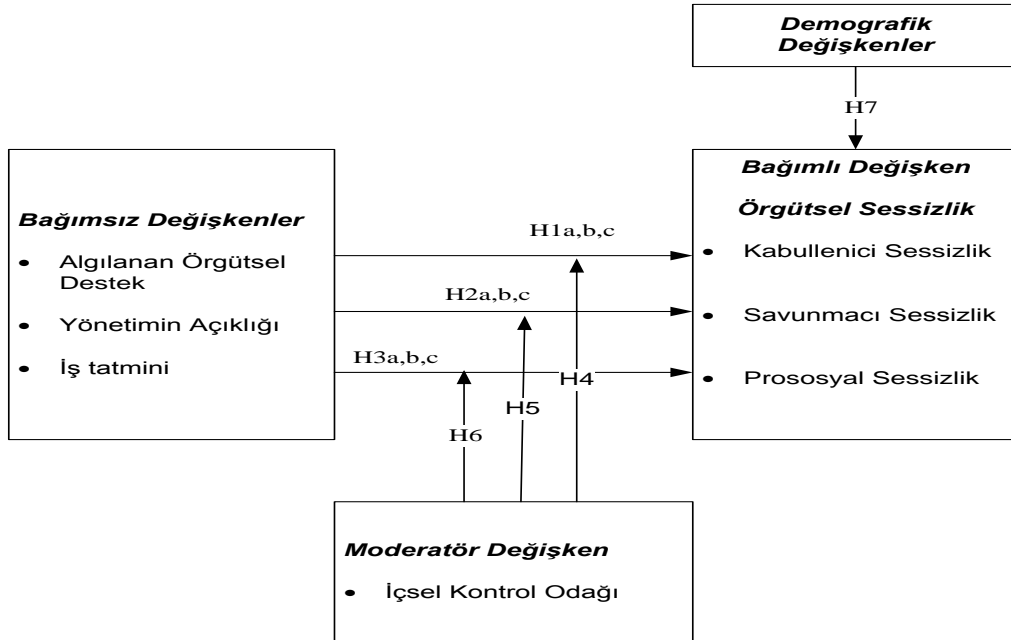
### **3.1.3. Araştırma Modeli**

Araştırmaların çoğunda ses davranışı, sosyal mübadele teorisine dayandırılarak incelenmiştir. Blau (1964)'nin kuramın öncülüğünü yapma anlamında değerli katkıları bulunmaktadır (NG ve Feldman, 2012). Sosyal mübadele kuramına göre, bireyler arasındaki sosyal ilişkiler bir tür kaynak mübadelesine dayanmaktadır. Kuram, karşılıklı tarafların, ödüllendirilme beklentisiyle (saygı görme, onur, arkadaşlık, destek, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkiler kurdukları ve bu ilişkilerini sürdürdüklerini savunmaktadır (Lambe vd., 2001; Gefen ve Ridings 2002). Bireyler, gruplar ya da örgütler, arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (NG ve Feldman, 2012).

Ses ya da sessizlik davranışında olduğu gibi algılanan örgütsel destekte, sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık normlarına dayandırılmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Teoriye göre, çalışanlar ve örgüt arasında sosyal değiş-tokuş ilişkisi mevcuttur. Bu ilişki nedeniyle çalışanlar, örgütün kendilerine fayda sağlayan bir davranışta bulunmasına karşılık olarak, örgüte fayda sağlayacak davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir. Bunun yanında, kimi zaman çalışanlar, gelecekte bazı faydalar ve kazanımlar elde etmek adına da, örgütün amaçlarına katkı sağlayacağı düşünülen davranışlarda bulunma eğiliminde olabilmektedir (Eisenberger vd., 1990). Bu nedenle, örgüt çalışana ya da çalışan örgüte fayda sağlayacak şekilde hareket ettiğinde, karşılıklılık normları, tarafların birbirlerinin faydasına olacak şekilde davranmalarını zorunlu kılmakta ve sonuçta gerek örgüt gerekse çalışanlar tarafından arzu edilen, her iki taraf için de faydalı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).



**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**



Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar örgüt tarafından kendilerine sunulacak destek algıları, yöneticilerinin onlara sunacağı konuşma ve onları dinleme fırsatı ve işlerinden tatmin durumlarına göre konuşup konuşmama kararı verecektir. Bu karar ise gerek çalışana ve gerekse örgüte olumlu ya da olumsuz çıktılar şeklinde geri dönecektir. Bu nedenle, örgütün çalışanından olumlu çıktılar almayı beklemesi için ona olumlu tavırlarla yaklaşması gerekmektedir. Çalışanın örgütünün desteğini hissetmesi, yöneticisinin onun düşüncelerine değer vererek çalışanını dinlemesi ve düşüncelerini değerlendirerek uygulamaya koyması ve çalışanın işinden memnuniyet duymasını sağlamak bu olumlu tavırlarla gerçekleşecektir. Şekil 3.1’de görülen araştırma modeli, bu anlayış üzerine şekillendirilmiştir.

### 3.1.4. Çalışmanın Hipotezleri

Örgütün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı çalışanların iş ortamındaki davranışlarını etkileyebilmektedir. Çalışanlar destekleyici bir iş ortamında bulduklarını hissettiklerinde, örgütsel hedeflere ulaşma yönünde gayret göstermek için kendilerini daha fazla güdülenmiş hissetmekte, sahip oldukları kişisel kaynaklarını, zamanlarını ve enerjilerini örgütle ilgili faaliyetlere harcama yönünde daha istekli olabilmektedir (Cropanzano vd., 1997). Bununla birlikte güçlü örgütsel

destek algısına sahip çalışanlar örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindeyken, düşük seviyede örgütsel destek algılayanlarda çalışanların kendilerini açıkça ifade etme olasılıkları azalmakta ve örgüt, üyelerine ilgi göstermediğinde, çalışanlar da örgütle daha az ilgilenir hale gelebilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bir çok araştırmada, bu görüşü destekler nitelikte, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işlerini daha olumlu gördüklerini ve örgütlerine daha fazla yatırım yaptıklarını desteklemektedir (Chen vd., 2009).

Ayrıca yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, işe ilgi, işe katılım gibi istenen iş tutumlarıyla olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu (Cropanzano vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002), işten çekilme davranışı ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu (Allen vd., 2003) ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur.

Morrison ve Milliken (2000:707), bazı insanların konuştukları takdirde tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını sezerse, kasti olarak konuşma yapma isteklerini engellediklerinden bahsetmiştir. Bu noktadan hareketle, çalışanın konuşma ya da konuşmama tercihinde algıladığı örgütsel desteğin etkisinin bulunduğu söylenebilir.

Çalışanların işle ilgili sorun, fikir ve önerilerini yöneticilerine açıklama kararında yöneticileri ile aralarındaki iletişim yanında daha birçok faktör etkilidir. Örneğin, yöneticilerin konu ile ilgili olarak sorumluluk alma bilincine sahip olması bu faktörlerden biridir. Çalışan, yöneticiye bilgi verme, fikir ileri sürme ya da sorunla ilgili konuşmadan önce bu faktöre yani yöneticisinin sorumluluk alıp almayacağına ve kendisine destek olup olmayacağına dikkat edecektir (Milliken vd., 2003). Çalışanların konuşma/konuşmama kararında algıladıkları örgütsel desteğin önemli bir faktör olduğu literatür tarafından söylem olarak desteklenen bir bilgi olmasına karşın uygulama açısından sadece sayılı çalışma bulunduğu görülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların zorunlu olmasalar bile, örgütün işleyişine katkı sağlayacak yapıcı davranışlar sergilemeleri, fikirlerini dile getirmeleri, pek çok araştırmacı tarafından

olumsuz bir davranış olarak değerlendirilen çalışan sessizlik davranışına daha az eğilimli olmaları beklenebilir.

***Hipotez 1: Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 1a: Algılanan örgütsel desteğin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 1b: Algılanan örgütsel desteğin, savunmacı sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 1c: Algılanan örgütsel desteğin, prososyal sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, çalışanların örgütleri ve yöneticileri hakkında değer ve inançlar geliştirmelerine katkı sağlayarak, birçok durumda davranışı etkileyebileceği belirtilmiştir. Bu anlamda, yöneticilerin çalışanların fikirlerini, önerilerini, kaygılarını dinleme ve değerlendirme konusundaki tutum ve inançları örgütte ortaya çıkabilecek sessizlik ortamının oluşmasında ve devamında kritik rol oynamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Amah ve Okafor, 2010). Yönetimin açıklığı, çalışanların görüşlerini açıklayıp açıklamamaya karar vermelerinde etkili bir faktördür (Ashford vd., 1998; Morrison ve Phelps, 1999).

Çalışanların, yöneticilerini ulaşılabilir ve dinlemeye istekli olarak algılamaları halinde; yöneticilerinin, fikirlerini açıkça ifade etmelerine nasıl bir tepki göstereceğinden emin olmayan çalışanlar sessiz kalmaya daha eğilimli olacaktır (Saunders vd., 1992). Tepe yönetiminin fikirlere açık olmadığı örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişim engellenmiş olur ve yönetimin farklı fikirlere tolerans göstermediği durumlarda, çalışanlar fikir paylaşımından çekinerek çaresizce sessizliği tercih eder (Donaghey vd., 2011).

Çalışanların düşük risk algıladıkları, yönetimin açık ve destekleyici olduğuna inandıkları ve söylediklerinin etkili olacağını düşündükleri durumlarda fikirlerini dile getirmeye daha eğilimli oldukları söylenebilir (Dutton ve Ashford, 1993; Dutton vd.,

2001). Yönetimin tutum ve davranışları, çalışanların sessiz kalmalarına ya da fikirlerini açıkça ifade etmelerine neden olan bir iklimin oluşmasında çok etkilidir (Amah ve Okafor, 2010). Bu bilgilere göre oluşturulan hipotez şu şekildedir.

***Hipotez 2: Yönetimin açıklığının, örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 2a: Yönetimin açıklığının, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 2b: Yönetimin açıklığının, savunmacı sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 2c: Yönetimin açıklığının, prososyal sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

İş tatmini, yönetim literatüründe çok araştırılan bir konu olmasına karşın örgütsel sessizlikle ilişkisini araştıran kavramsal çalışmaların çokluğu yanında uygulamalı çalışma sayısının az olduğu gözlenmiştir. Bu kavramsal çalışmaların başlıcası Morrison ve Milliken (2000)'e aittir. Morrison ve Milliken (2000)'in kavramsal açıklamalarını takiben örgütsel sessizliğin, çalışanların iş tatminlerini ne derece etkilediği konusunda uygulama çalışmaları da yapılmıştır (Vakola ve Bouradas, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Pinder ve Harlos, 2001). İş tatmini ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin yönünü araştıran çalışmalar, örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatminlerini azaltıcı yönde etkilediği sonucuna ulaşarak iki kavram arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir (Morrison vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Van Dyne vd., 2003, Dimitris ve Bouradas, 2005; Amah ve Okafor, 2010).

Örgütsel sessizliğin, uzun dönemde örgüt ve çalışanlar açısından birçok sakıncaları bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu nedenle araştırmaların çoğu önce örgütsel sessizliği sağlayan koşullar ve etkileyen faktörleri incelemiş sonraları olumsuz sonuçların neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde strese, tatminsizliğe ve kinizme (bireyin örgütüne

ilişkin olumsuz tutumu) yol açtığı, bunlarla birlikte çalışanların işten geriçekilmelerine neden olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Nemeth, 1997). Yol açtığı bu sonuçlarla örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlerin etkinliğini de olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443-446). Konuşma isteksizliği, örgütle ilgili yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların güveni, morali, örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel faaliyetlere yönelik yetenek gelişimleri olumsuz olarak etkilenmekte ve örgütsel süreçlerin yeniliği ve iyileştirilmesi engellenmektedir (Milliken vd., 2003: 1453-1454).

Dimitris ve Vakola (2003), örgütsel sessizliğin öncüllerini ve sonuçlarını bulmaya yönelik yaptıkları araştırmada, örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedir. Çalışma sonucunda; yazarlar, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, amirlerin tutumu ve iletişim olanaklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı önemli derecede etkilediğini öne sürmektedirler. Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin çalışanlara verilen iletişim fırsatları olduğunu ve bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun örgütsel bağlılık üzerinde rol oynadığını belirtmektedir. Aynı zamanda, çalışmada bu faktörlerin çalışanların sessizlik davranışlarıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde iletişim olanaklarının bulunması ve bunların sağlıklı bir şekilde işlemesinin, sessizliği önemli derecede azaltacağı öne sürülmektedir. Çalışanlar açık olan bu iletişim kanalları sayesinde fikirlerini ve bilgilerini çekinmeden iş arkadaşları ve yöneticileriyle paylaşabilmektedir.

Sessiz kalmanın çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar yanında ses çıkarmanın etkileri de inceleme konusu olmuştur. Çalışanların işle ilgili sorun, fikir ve önerilerini paylaşmaları onların iş tatminleri, öz güvenleri ve öz denetimlerini artıran bir husustur (Nikolaou vd., 2008). Yapılan çalışmalarda sessizliğin iş tatmini üzerindeki olumsuz sonuçları belirlenmiş aynı zamanda ses çıkarmanın (fikirlerin açıkça ifade edilmesi) iş tatmini üzerindeki olumlu sonuçları da tespit edilmiştir. Bu kıyaslamalı çalışmalar sayesinde çalışanların seslerini

çıkartabilmelerini sağlayacak sistemlerin bulunmasının örgüt için birçok olumlu faydaları olacağı (Sheppard vd., 1992) ifade edilmiştir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlara yeni çözümler ve süreçler geliştirilmenin yanısıra statükodan kaynaklanan yanlışların düzeltilmesi aracılığıyla çalışanın iş tatmin düzeyini artırmaktadır (Zhou ve George, 2001).

Birey iş tatminsizliği sonucunda sorunları dile getirme ve çözüm bulma yoluyla aktif davranışlar göstereceği gibi sessizlik iklimine uyum göstererek sessiz kalarak pasif bir tutumda sergileyebilir (Hirschman, 1970). Kolarska ve Aldrich (1980) ise çalışanların örgüt içerisindeki tatminsizlikleri neticesinde yapabilecekleri üç seçenek olduğunu belirtmektedir. Bunlar, tatminsiz çalışanın işten ayrılması, ayrılamıyorsa sesini çıkartması ya da son seçenek olarak susması olarak sıralanmaktadır. İş tatminsizliğini takiben motivasyon eksikliği ve düşük bağlılık (Morrison ve Milliken, 2000), azalan düzeyde örgüte güven ve kendine güven (Eisenberger vd.,1990), yüksek stres düzeyi ve azalan iş yapma çabası (Oliver, 1990' den Akt. Vakola ve Dimitris, 2005: 446), yüksek çalışan devir oranı, iletişim kopuklukları, geribildirim eksikliği (Vakola ve Bouradas, 2005) ve nihayetinde artan düzeyde işten ayrılma isteği (Farrell ve Rusbult, 1992) de oluşabilir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yanında Ping (2002'den Akt. Amah ve Okafor, 2010), örgütsel sessizliğin, iş tatmininin nedeni mi yoksa sonucu mu olduğunu tartışmış fakat bu konuda kesin bir yargıya varmamıştır. Her ne kadar Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilen teorik çalışmada, çalışan sessizliğinin düşük iş tatminine yol açabileceği ileri sürülse de Vakola ve Bouradas (2005), sessizlik iklimi, sessizlik davranışı ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığın bir kısır döngü oluşturacak şekilde hem sebep hem de sonuç olarak çift yönlü rol oynayabileceğini, birbirlerinin hem nedeni hem de sonucu olabileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada, çalışan sessizliği ve iş tatmini ilişkisine odaklanan ve genellikle çalışan sessizliğinin iş tatminsizliğine neden olduğunu kanıtlayan çalışmalardan farklı olarak, iş tatmininin çalışan sessizliğinin belirleyicisi olup

olmadığı incelenecektir. Ancak, literatürde iş tatmininin, çalışan sessizlik davranışının öncülü olabileceğine ilişkin Vakola ve Bouradas (2005) çalışması dışında başka bir uygulama çalışmasına rastlanmamıştır.

***Hipotez 3: İş tatmininin, örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 3a: İş tatmininin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 3b: İş tatmininin, savunmacı sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

***Hipotez 3c: İş tatmininin, prososyal sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.***

Literatürde çalışan sessizliğini ele alan ve anlamaya çalışan araştırmalarda, kişilik özelliklerinin göz önüne alınması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü sessizlik kavramı kişilik özelliklerinden etkilenen bir davranış türüdür. Sessiz kalınacak konular ve sessizliğe neden olacak faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Çalışmada bu kişilik özelliklerinden kontrol odağı incelemeye alınmıştır. Kontrol odağı, bireyin çevre üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği konusundaki algısını ifade etmekte ve bireylerin çevre ve olaylar üzerindeki algısı kontrol odağı inancına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Rotter, 1966).

Pinder ve Harlos (2001) bireyin sessiz kalma davranışını benimsemesinde kişilik özelliklerinin etkisinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirterek, kontrol odağı inancının, çalışanların fikirlerini açıkça seslendirme, ya da sessiz kalma istekliliğini etkileyebileceğine dikkat çekmiştir. Ayrıca araştırmacılar, iş yerindeki adaletsiz uygulamalara dışsal kontrol odağına sahip bireylerin “sessizlik” ile cevap vermeye, içsel kontrol odağına sahip bireylerin ise “ses” davranışı ile cevap vermeye daha eğilimli olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Amah ve Okafor (2010)’un yaptıkları çalışma da, içsel kontrol odağının çalışan sessizlik davranışı ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç, içsel kontrol odağına sahip bireylerin düşük düzeyde sessizlik davranışı sergilediklerini doğrulamaktadır.

Kontrol odağı ile çalışan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan sınırlı sayıdaki çalışma birbiriyle çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler, kendi davranışları yoluyla iş çevrelerini etkileyebileceklerine inanma eğiliminde olduklarından ve sonuçların kendi kontrolleri altında olduğunu düşündüklerinden örgütle ilgili yapıcı fikir, görüş, öneri ya da eleştirilerini açıklamaya daha istekli olabilirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

İçsel kontrol odağına sahip bireyler, davranışları ile davranışlarının sonuçları arasında güçlü bir bağ olduğuna inanırken, kaderleri üzerinde doğrudan kontrol sahibi olmadıklarına inanan ve bu nedenle çevreyle ilişkilerinde kendilerini daha edilgen bir rolde algılayan dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise, genellikle sonuçları dış faktörlere ya da şansa bağlama eğiliminde olabilmektedir (NG ve Butts, 2009). İçsel kontrol odağına sahip bireyler, olayları denetim altına alabileceklerine inanma, dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise bunu yapamayacaklarına inanma eğiliminde olduklarından, iş ortamına ilişkin farklı tutumlar geliştirebilmekte ve farklı şekillerde davranabilmektedir (Chiu vd., 2005).

Bir kişilik özelliği olarak ele alınan ve incelenen kontrol odağı yönünden bireylerin anlamlı olarak birbirlerinden farklılıklar gösterdikleri yapılan pek çok araştırma ile desteklenmiş ve kontrol odağı inancının, çalışanların davranışlarını etkilediği belirtilmiştir (Judge ve Bono, 2001). İçseller, çevrelerini kontrol altına almak için, dışsallardan daha fazla çaba harcamaktadır. Bu sonuçtan hareketle, içsellerin çevreleriyle ilgili durumlarda daha aktif, dışsalların ise daha pasif bir duruş sergilemeleri beklenebilir (Blau, 1987; Chiu vd., 2005). Bu nedenle, içsel kontrol odağına sahip bireyler çalışan sessizlik davranışına daha az eğilimli olabilirler.

Çevrelerini kontrol edebileceklerine ve diğerleriyle ilişkilerini etkileyebileceklerine inanan çalışanların (içsel kontrol odağı yüksek olan kişilerin) sessiz kalmaya daha az eğilimli olmaları beklenebilir. Bahsedilen teorik ve ampirik çalışmalar ışığında, kontrol odağı çalışan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



*Hipotez 4: İçsel kontrol odağı, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.*

*Hipotez 5: İçsel kontrol odağı, yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.*

*Hipotez 6: İçsel kontrol odağı, iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.*

Araştırmada son olarak demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

*Hipotez 7: Demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*

### **3.1.5. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Çalışmanın ana kütesini, Türkiye'nin Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Akademik personel kapsamında profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi (doktor), öğretim görevlisi (doktor), uzman ve okutman ünvanlarına sahip çalışanlar yer alırken, idari personel kapsamında personel daire başkanı ve başkan yardımcıları, bölüm şefleri ve bilgisayar işletmenleri yer almaktadır. Diğer görevlerde hizmet veren çalışanların araştırmaya dahil edilmeme sebepleri "pilot çalışma" başlığı altında açıklanmıştır.

Bülent Ecevit Üniversitesi'nin tarihçesine bakılacak olursa, Hacettepe Üniversitesi'ne bağlı iken 11.07.1992 tarih 21281 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3837 Sayılı Kanunun 9. Ek Maddesi ile Zonguldak Karaelmas Üniversitesi ismi ile kurulmuştur. 29.05 2007 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 5662 sayılı Kanunla ise Karabük Üniversitesi kurulmuştur. Bu kanunla Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin Karabük Kampüsü'nde faaliyet gösteren Karabük Teknik Eğitim Fakültesi, Fethi Toker Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, Karabük Fen-Edebiyat Fakültesi, Karabük Mühendislik Fakültesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu, Karabük Meslek Yüksekokulu yeni kurulan Karabük Üniversitesi

çatısı altında toplanmıştır. 31.05.2008 tarih 26892 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 5765 sayılı Kanunla Bartın Üniversitesi kurulmuş olup, Bartın kampüsünde faaliyet gösteren Bartın Orman Fakültesi, Bartın Meslek Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve Bartın Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Bartın Üniversitesi çatısı altında toplanmıştır. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nin ismi 11.04.2012 tarih 28261 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 6287 sayılı Kanununun 18. maddesi uyarınca “Bülent Ecevit Üniversitesi” olarak değiştirilmiştir (Bülent Ecevit Üniversitesi, Tarihçe 2014).

Araştırmanın amacı, daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin oluşturduğu mekanizmanın işleyişine ilişkin yapıyı ortaya koyabilmektir. Bu amaçla, Bülent Ecevit Üniversitesi’nin tarihçesiyle ilgili olarak belirtilenler doğrultusunda, aynı yapıdan ayrılarak üç üniversite haline gelen üniversitelerin benzer kültüre sahip olması beklenmektedir. Mekanizmanın işleyişini daha fazla sayıda veriyle desteklemek için aynı kültürden gelen ve homojen bir yapıya sahip olan üniversiteler tercih edilmiştir.

21.03.2014 tarihinde uygulama yapılabilmesi için Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla prosedürler yerine getirilerek izin istenmiştir. Başvuru sonucunda 02.04.2014 tarihinde Bülent Ecevit Üniversitesi Rektörlüğü’nden, 07.04.2014 tarihinde Bartın Üniversitesi Rektörlüğü’nden ve 10.04.2014 tarihinde ise Karabük Üniversitesi Rektörlüğü’nden gerekli olan araştırma izinleri resmi yazıları alınmıştır.

09.04.2014 tarihinde üniversitelerin Personel Daire Başkanlıkları’na ulaşılarak her bir üniversitedeki akademik ve idari personel sayıları öğrenilmiştir. Alınan bilgiler Tablo 3.1’de yer almaktadır.

**Tablo 3.1: Üniversitelere Göre Personel Sayısı Dağılımları (09.04.2014)**

Üniversiteler	Akademik Personel Sayısı	İdari Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı
Bülent Ecevit Üniversitesi	1107	1259	2366
Karabük Üniversitesi	785	389	1174
Bartın Üniversitesi	411	235	646

Araştırma ana kütesinde 2303 adet akademik personel ve 1883 adet idari personel olmak üzere toplam 4186 adet personel bulunmaktadır. Her bir üniversite çok sayıda yapıdan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel kültür içerisinde şekillenen bir olgudur (Noelle-Neumann, 1974). Bu nedenle üniversite birimlerinden herhangi birini ya da bazılarını seçmek yerine birimlerin tümü uygulamaya dahil edilmiş ve bu şekilde örgütsel sessizlik algısına yönelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çok sayıda yapıdan oluşan üniversitelerde tesadüfi örnekleme yöntemiyle yapılacak tesadüfi bir sıralamada her bir yapıdan çalışanların listeye dahil olma şansı bilinemeyeceği için (örneğin tesadüfi seçim listesine A fakültesinden çok sayıda çalışan dahil olurken, B fakültesinden çok az sayıda çalışan dahil olabilir. Hatta, bazı yapılardan hiç kimse listeye dahil olamayabilir) bu örnekleme çerçevesinin ana kütle temsil etme olasılığının düşeceği düşünülmüştür. Bu nedenle çalışmada, ana kütle seçilen değişkenler açısından homojen alt gruplara ayrılması ve bu grupların ana kütle içindeki önemleri ile orantılı sayıda birimlerin seçilmesiyle oluşturulan (Bayram, 2009) kotalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kotalı örneklemede belirli tabakalar tespit edilir ve her tabakadan, o tabakanın evren içindeki oranına göre birim seçmek suretiyle örneklem oluşturulur (Özdamar vd., 1999: 35).

Her bir yapının/birimin (fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ya da rektörlük birimleri gibi) örgütsel kültür oluşumuyla yakından ilgili olan örgütsel sessizlik olgusunu bütün olarak temsil edebilmesi için üniversiteler ve görev türü bazında kotalı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Böylece, ana kütle içerisindeki üç üniversitenin hem birbirleri arasındaki personel sayısı oranları hem de kendi içerisindeki akademik ve idari personel sayı oranları örneklem içerisinde de gerçek oranlarla aynı tutulmuştur. Kota yönteminin uygulanmasında şu aşamalar izlenmektedir (Özmen, 1999: 35):

- Örnekleme birimlerinin seçileceği evren araştırmanın amaçlarına bağlı olarak yaş, cinsiyet, sosyal sınıf v.b. gibi kriterler esas alınarak tabakalara ayrılır.
- Oluşturulan tabakaların birim sayıları (tabaka hacimleri) belirlenir.

▪ Her tabakadan, o tabaka hacminin evren hacmi içindeki oranına göre birim seçilir. Örneklem sayısı  $n1=(N1/N).n$  formülüyle hesaplanabilir. Formülde;  $N1$ =tabaka hacmi,  $N$ =evren hacmi ve  $n$ =örneklem hacmini ifade etmektedir.

Örneklem sayısı, %95 güven düzeyi ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük 354 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253; Altunışık vd., 2012:137). Ayrıca, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde akademisyenlerce yaygın olarak kabul edilen bazı kurallar da şu şekilde sıralanabilir:

▪ Birçok araştırma için, 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri yeterlidir (Altunışık vd., 2012:137).

▪ Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2012:137).

▪ Regresyonda dahil bir çok analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının en az 10 katı olmasına dikkat edilmelidir (Schreiber vd., 2006:326; Hair vd., 2011:144; Kline, 2011:12).

▪ Yapısal eşitlik modellerinde örneklem sayısının en az 200 olması gerektiği belirtilmektedir (Garver ve Mentzer, 1999:42).

Gerek geri dönüş oranları ve gerekse akademisyenlerce kabul edilen kurallar dikkate alındığında kotalar gözönünde bulundurularak 944 kişiyle anket çalışması yapılmıştır. Bu anketlerden 50 adedi eksik ya da hatalı doldurma sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla kullanılabilir 894 adet anket analize tabi tutulmuştur. Sağlanan veri sayısı yapısal eşitlik modellemeleri için gerekli olan örneklem sayısını karşılamaktadır. Örnekleme grubu sayı oranları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2: Üniversitelerin Personel Sayılarına Göre Örneklem Sayısı**

Üniversiteler	Akademik Personel Sayısı		İdari Personel Sayısı		Toplam Personel Sayısı	
	Evren sayısı	Örneklem sayısı	Evren sayısı	Örneklem sayısı	Evren sayısı	Örneklem sayısı
Bülent Ecevit Üniversitesi	1107	250	1259	284	2366	534
Karabük Üniversitesi	785	177	389	88	1174	265
Bartın Üniversitesi	411	92	235	53	646	145

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, kotalı örnekleme dahilinde üniversitelerin personel sayılarına göre örneklem sayıları hesaplanmış ve bu sayılara bağlı kalarak anketler uygulanmıştır.

### 3.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Pilot Çalışma

Çalışmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Herhangi bir araştırmada anket yöntemini kullanmanın temel amacı, araştırmanın problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik ele alınan hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013:129). Hem araştırmacı hem de denekler için maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçütün olması, her türlü ölçeğin kolaylıkla uygulanmasını sağlaması ve yine kolayca toplanabilmesi gibi nedenler (Usal ve Kuşluyan, 2006:150) dolayısıyla bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Kapsamlı olarak yapılan literatür taramasından sonra anket formuna son şekli verilmiştir. Anket sorularının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulamanın, ankette yer alacak muhtemel ifade hatalarının önüne geçilmesi amacıyla, soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığından emin olunması için en az 10 kişi üzerinde yapılması gerekmektedir (Altunışık vd.,2012:93). Bu amaçla, pilot uygulama 17-20 Şubat 2014 tarihleri arasında Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapmakta olan toplam 57 adet çalışana uygulanmıştır. Gerek anket formlarını dolduran çalışanlardan form soruları ile ilgili alınan görüşler ve gerekse birebir görüşülerek anketler

doldurulurken çalışanların tepkileri, okuma hızları, soruların anlaşılma durumu, form kağıdının görsel niteliği gibi noktalara ilişkin yapılan gözlemler ve not edilen geri bildirimler dikkate alınarak anket formu yeniden düzenlenmiştir.

Geri bildirimler sonucunda birkaç sorunun daha net anlaşılması amacıyla bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler nedeniyle tezin uygulama kısmı için yapılacak anket çalışmasına pilot çalışma için anket uygulanan katılımcıların tekrar katılması uygun görülmüştür. Başka bir deyişle, pilot çalışmadan elde edilen veriler asıl analizlere dahil edilmemiştir. Anket formunun içerik ve kapsam olarak pilot çalışmaya dahil edilen işçi statüsü ve şirket elemanı görevinde bulunan çalışanlar için uygun olmadığı düşünüldüğünden dolayı bu çalışanlar tez uygulama çalışmasına dahil edilmemiştir.

Anket uygulama çalışması 11.04.2014 ve 04.07.2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket türleri başlıca "geleneksel ve modern anket yöntemleri" olmak üzere 2 gruba ayrılmaktadır. Geleneksel anket yöntemi ise kendi içinde, "cevaplayıcının yönettiği ve araştırmacının yönettiği" olmak üzere 2 gruptan oluşmaktadır. Cevaplayıcının yönettiği yöntem, anket formunun cevaplandırıcıya faks, posta yolu ya da elden ulaştırıldığı (elden bırakıp-alma) ve anketin doldurulmasında insiyatifin cevaplandırıcıya bırakıldığı yöntemdir. Araştırmacının yönettiği yöntem ise telefon aracılığıyla ya da biçimsel mülakatla yapılan ankettir. Modern anket yöntemi, e-posta ve internet aracılığıyla yapılan anketlerdir (Altunışık vd., 2012:82). Bu çalışmada anketler geleneksel yolla elden bırakıp-alma şeklinde uygulanmıştır.

Anket formu anketle ilgili kısa bir açıklamanın yer aldığı bilgilendirme kısmıyla başlamakta ve kişisel bilgiler ve sonrasında gelen 5 kısım ile devam etmektedir. Katılımcıya okumada kolaylık sağlaması amacıyla her bir kısım ayrılmış ve "Kısım A, Kısım B,..." şeklinde isimlendirilmiştir. Ankette demografik değişkenlere yönelik olarak 7 adet ve 5 adet kısma yönelik olarak 55 adet soru bulunmaktadır. Dolayısıyla anket toplam olarak 62 adet soru içermektedir.

Anketin başlangıç kısmında yer alan bilgilendirme alanında katılımcılara "bu anketle doktora tezinin uygulama kısmı için veri toplandığı ve verilerin kesinlikle akademik çalışmalar dışında kullanılmayacağı belirtilmiştir. Ankette kesinlikle isim belirtilmemesi ve analizlerin gerçekçi sonuçlara ulaşabilmesi için içtenlikle objektif olarak yanıtlanması rica edildiği belirtilmiştir.

### 3.1.7. Analiz Yöntemi

Uygulama çalışmasında ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinin amacı dikkate alındığında açıklayıcı (keşfedici-exploratory) ve doğrulayıcı (teyit edici-confirmatory) olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Keşfedici-açıklayıcı faktör analizi, daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Bryne, 2010:5-6, Meydan ve Şeşen, 2011:21). Bu nedenle, çalışmada yer alan ve daha önce literatürde pek çok çalışma tarafından kullanılan ve faktör yapı geçerlilikleri test edilen ölçeklerin tümünün, bu çalışmanın örnekleme için yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinden yararlanılmıştır. Güvenilirlik, yapılması planlanan ölçümlerin hassas olup olmadığını, aynı şartlarda aynı yollarla yapılan ölçümlerin farklı zamanlarda aynı sonuçları verip vermeyeceğini sorgulamamıza yardımcı olmaktadır (Bulduk, 2003:73). Ölçüm aracının güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılan en yaygın istatistiki yöntemlerden biri, Cronbach tarafından 1951 yılında geliştirilen ve ölçeğin iç tutarlılığını değerlendiren Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı yöntemidir. Bu katsayı, çok sorulu bir ölçekteki sorular arasındaki uyumun derecesini gösterir ve 0-1 arasında değerler alır. Değer 1'e yaklaştıkça, ölçekteki sorular arasındaki içsel uyumun o denli yüksek olduğu söylenebilir. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ile ilgili şu değerlendirmeler yapılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013:278):

$0,00 < \alpha > 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,41 < \alpha > 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür,

$0,61 < \alpha > 0,80$  ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir,

$0,81 < \alpha > 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Çalışmada yer alan hipotezlerin test edilmesi yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi (SEM-Structural Equation Modeling) günümüzde sosyal bilimler, davranış bilimleri, eğitim bilimleri, ekonomi, pazarlama ve sağlık bilimleri alanlarında yapılan çalışmalarda kullanılan bir analiz yöntemidir (Raykov ve Marcoulides, 2006:1; Şimşek, 2007:1; Meydan ve Şeşen, 2011:5). Yapısal Eşitlik Modeli, açık (gözlenen, ölçülebilen) ve gizli (gözlenemeyen, ölçülemeyen) değişkenler arasındaki nedensel (tek yönlü oklar) ve korelasyonel ilişkilerin (çift yönlü oklar) bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistikî yaklaşımdır (Byrne, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011:5). Yapısal eşitlik modellemesi, gözlenebilen ve/veya gizil değişkenler (gözlenemeyen değişken, örtük değişken) arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesine imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla yapısal eşitlik modellemesi, aynı anda gerçekleştirilen birden fazla regresyon analizi olarak da değerlendirilebilir. Yapısal eşitlik modellemesinin günümüzde kullanılan yaygın-popüler bir teknik olmasının en önemli nedeni budur (Meydan ve Şeşen, 2011:5).

Yapısal eşitlik modellemesi sahip olduğu bazı özellikler bakımından geleneksel çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Raykov ve Marcoulides, 2006:2-3; Byrne, 2010:3-4; Meydan ve Şeşen, 2011:6; Bayram, 2010:1-2):

- Yapısal eşitlik modellemesi, Çoklu Regresyon Analizi, Yol Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ekonometri'deki Eşanlı Denklem Modellerinden hareketle ortaya çıkmıştır. Faktör analizi ve Çoklu Regresyon Analizinin bir kombinasyonu olarak ele alınmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi diğer istatistik yöntemlerden farklı olarak keşfedici bir yaklaşımı değil,



doğrulayıcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Dolayısıyla diğer birçok istatistiksel yöntem, veri seti üzerindeki ilişkileri keşfetmeye çalışırken, yapısal eşitlik modellemesi kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu haliyle yapısal eşitlik modellemesinin, hipotez testleri için diğer yöntemlerden daha başarılı olduğu söylenebilir.

- Geleneksel çok değişkenli yöntemler, açıklayıcı değişkenlerdeki olası ölçüm hataları gözardı edilmektedir. Ancak, yapısal eşitlik modellemesinin hata hesaplama ve düzeltme yeteneği bulunmaktadır ve hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda geleneksel yöntemler ölçüm hatalarını ayrı ayrı ele alırken, yapısal eşitlik modellemesi tüm çözümlenmelerde ölçüm hatalarını açıkça hesaba katmaktadır.

- Geleneksel yöntemler, analizlerde yalnızca gözlenebilen değişkenler üzerinden işlem yapabilirken, yapısal eşitlik modellemesi aynı model içerisinde hem gözlenebilen hem de gizil değişkenler üzerinden test yapabilmektedir.

- Yapısal eşitlik modellemesi, modeldeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini dikkate alarak araştırmacıların çok değişkenli kompleks modeller geliştirmesi, tahmin etmesi ve test etmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzde hem gözlenen hem de gizil değişkenlerin aynı anda test edilebildiği, doğrudan ve dolaylı çoklu ilişkilerin ya da ardışık dolaylı ilişkilerin ölçülebildiği daha iyi veya daha çok kabul gören bir yöntem bulunmamaktadır.

Yapısal Eşitlik Modeli, diğer istatistiksel yöntemlerden farklı olarak, bağımlı ve bağımsız değişken yerine dışsal (etkileyen, bağımsız-exogenous) ve içsel (etkilenen, bağımlı-endogenous) değişken tanımlamalarını kullanmaktadır. Bunun nedeni yapısal eşitlik modellerinde bir değişkenin bazı değişkenler için bağımsız değişken iken, aynı anda bazı değişkenler için bağımlı değişken olabilmesidir. Yapısal eşitlik modeli, içsel yapıların dışsal yapılara nasıl bağlı olduğunu açıklayan bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içermektedir (Byrne, 2010:5, Meydan ve Şeşen, 2011:9).

Yapısal eşitlik modellemesi süreci temel olarak iki aşamaya ayrılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). İlk aşama *ölçüm modelinin* onaylanması işleminden (doğrulayıcı faktör analizi), ikinci aşama ise *yapısal modelin* uyumlaştırılması işleminden (yol analizi) oluşmaktadır. Bu çerçevede ölçüm modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle ölçüm modeli, herhangi bir ölçek içerisinde yer alan unsurlar ile (gözlenen değişkenler), bu unsurların ölçümü ile oluşturulan yapı (gizil değişken) arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Bir başka ifadeyle, model içerisindeki gizil değişkenler arasındaki doğrudan ya da dolaylı etkiler çerçevesinde meydana gelen değişim değerlerinin belirlenebilmesi amacını taşımaktadır (Byrne, 2010:12-13).

Yapısal eşitlik modelinde üzerinde çalışılan sürecin bir seri yapısal eşitlik içermesi ve oluşturulan bu yapısal eşitliklerin, hipotezlerin daha rahat anlaşılabilmesi için çizimle gösterilebilmesi yapısal eşitlik modelinin önemli iki özelliği olarak ifade edilmektedir. Bu özellikleri ile yapısal eşitlik modeli analizinde, oluşturulan modelin gözlenen ve/veya gözlenemeyen tüm değişkenlerinin birlikte test edilmesi ulaşılan sonucun, var olan verilerle ne kadar uyumlu olduğu ortaya konmaktadır. Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri, model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:5).

Modelin yapısı doğrultusunda yapısal eşitlik çalışmaları üç gruba ayrılmaktadır (Şimşek, 2007:3-4; Byrne, 2010:8):

***Doğrulayıcı Modelleme Stratejisi:*** Bu tür modelleme çalışmalarında temel amaç, net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Doğrulayıcı modelleme stratejisinde araştırmacının temel amacı, teoriye dayalı olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir (Şimşek, 2007:3). Bu çalışmada, doğrulayıcı modelleme stratejisiyle analizler gerçekleştirilmiştir.

**Alternatif Modeller Stratejisi:** Bu tür modelleme çalışmalarında temel amaç, bir dizi değişken incelendiğinde, bu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirlemektir.

**Model Geliştirme Stratejisi:** Bu tür çalışmaların temel amacı ise, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılması şeklindedir. Bu tür çalışmalar, açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında fikir vermesi yönünde katkı sağlayabilmektedir.

Yapısal eşitlik model testleri, sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri sunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011:31). Verilerin tutarlı olup olmadığını anlamak için bu uyum indekslerine ihtiyaç vardır (Şimşek, 2007:47). Çünkü, yapısal eşitlik modellemesinde model uyumunun belirlenmesi birçok çok değişkenli istatistik yöntemlerindeki gibi açık (basit) değildir. Yapısal eşitlik modellemesinde uyum indeksleri, verilen örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistiğe sahip değildir (Bayram, 2010:70).

Yapısal eşitlik modellemesinde model uyumunun belirlenmesi, klasik çok değişkenli istatistik yöntemlerindeki kadar açık ve basit değildir. Bu durum, yapısal eşitlik modellemelerinde aynı örneklem verisine uyum sağlayan alternatif modeller olabileceğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle verilen örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistik yerine birden çok istatistiğin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:81; Bayram, 2010:70). Tüm bu sebeplerden dolayı yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olup olmadığını ya da ne derece tutarlı olduğunu gösteren bazı uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değerler sayesinde modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığına karar verilebilmektedir (Şimşek, 2007:47).

Bu kapsamda genel olarak yapısal eşitlik modellemelerinde kullanılan uyum iyiliği kriterlerinin; Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2$ ), Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) olduğu söylenebilir (Schumacker ve Lomax, 2004: 81-84; Raykov ve Marcoulides, 2006: 40-47; Bryne, 2010: 73-84; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37; Kline, 2011: 193-209; Bayram, 2010: 72-78).

***Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness of Fit- $\chi^2$ ):*** Modelin uyumunu test eden uyum iyiliği testlerinden istatistiksel temeli olan tek ölçüt ve diğer uyum ölçümlerinin hesaplanmasında kullanılan uyumun en temel ölçümüdür. Ki-kare uyum ölçüsü gözlenen kovaryans matrisi ve model kovaryans matrisi arasındaki farkın ve örneklem hacminin bir fonksiyonudur. İyi uyum için, bu iki kovaryans matrisi arasında fark olmaması istenmekte ve buna bağlı olarak sıfır hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Büyük örneklerde ( $N \geq 200$  gibi) ki-kare istatistiği sıfır hipotezini reddetme yanlısı olacaktır. Bu nedenle, uygunluk kriteri olarak ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölümü daha çok tercih edilmektedir. Bu çerçevede  $\chi^2/sd$  (Ki-Kare/serbestlik derecesi) oranının 5 değerinden küçük olması modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermekte ve 3 değerinden küçük olması ise modelin iyi uyuma sahip olduğunu belirtmektedir (Şimşek, 2007:47; Meydan ve Şeşen, 2011:32; Kline, 2011:204, Bayram, 2010:71).

***Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR):*** SRMR değeri korelasyon ölçümündeki hataların toplamının kareköküdür. Örneklemden elde edilen kovaryans matrisi ile tahmin edilen kovaryans matrisinin korelasyon matrisine dönüştürülmesi ile elde edilmektedir. Başka bir ifadeyle, gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır. SRMR'nin 0,08'in altında değer alması kabul edilebilir uyumu gösterirken, 0,05'in altında değer alması modelin iyi uyum kriterlerine ulaştığını ifade etmektedir (Şimşek, 2007:14; Kline, 2011:209; Bayram, 2010:72). Hu ve Bentler (1999), yapmış oldukları çalışmada bu uyum kriterinin oldukça iyi sonuçlar verdiğini belirtmektedir.

***Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI):*** GFI model ile açıklanabilen varyansın ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. GFI 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır ve örneklem büyüklüğünden doğrudan etkilenmektedir. Örneklem büyüklüğü arttıkça GFI değeri de yükselmektedir. Ölçüm sonucunda GFI'nın 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir uyum, 0,95'den büyük olması iyi uyum anlamına gelmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004: 82; Raykov ve Marcoulides, 2006: 44; Şimşek, 2007: 14; Bryne, 2010:77; Bayram, 2010:74). GFI, modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermektedir ve regresyon analizindeki  $R^2$  olarak düşünülebilir. Aralarındaki temel fark  $R^2$ 'nin hata varyansı ile ilgili olması, GFI'nın ise gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgili olmasıdır. GFI, "0" ile "1" değerleri arasında değişmektedir ve örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir (Bryne, 2010:77; Schumacker ve Lomax, 2004: 82-84; Meydan ve Şeşen, 2011: 34; Raykov ve Marcoulides, 2006:43-44).

***Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI):*** Mutlak uyum indeksleri içerisinde yer almaktadır. GFI'nın örneklem büyüklüğü dikkate alınarak düzeltilmiş halidir ve serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmaktadır. GFI, "0" ile "1" değerleri arasında değer almaktadır. Ölçüm sonrasında AGFI değerinin 0,95 ve üzeri olması mükemmel uyumu ve 0,90 ile 0,95 arasında olması ise kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:82; Meydan ve Şeşen, 2011:35; Raykov ve Marcoulides, 2006:43-44; Bryne, 2010:77; Şimşek, 2007:14; Bayram, 2010:74-75).

***Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI) ve Normlandırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index-NNFI):*** NFI ve NNFI karşılaştırmalı uyum indekslerinin son hali Hu ve Bentler (1993) tarafından oluşturulmuştur. NFI doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin görelî konumunu vermektedir. Test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile sağlanmaktadır. NFI küçük örneklemelerde önerilen model için var olandan daha az uyum gösterebilmektedir. Böyle bir durumda NFI, serbestlik derecesi de hesaba katılarak tekrar hesaplanmaktadır. Böylece indeksin hesaplanmasında örneklem sayısının etkisi azaltılmakta ve iyi uyum gösteren küçük

örneklem sayılı modellerin reddedilmesi engellenmektedir. Bu işlem sonucunda, NNFI değeri elde edilecektir. NNFI değeri Amos programında TLI (Tucker-Lewis İndeks) olarak ifade edilebilmektedir. NFI'nın 0,90 üzeri değerler alması kabul edilebilir uyum olduğunu göstermekte ve 0,95 ve üzeri değerler ise iyi uyum olduğu anlamına gelmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Bryne, 2010:78-79; Meydan ve Şeşen, 2011:33; Bayram, 2010:75).

**Tucker-Lewis İndeksi (TLI):** Daha önce de belirtildiği gibi, TLI normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI) olarak da bilinmektedir. TLI, NFI' ya modelin serbestlik derecesinin eklenmesiyle hesaplanmaktadır. Böylece indeksin hesaplanmasında örneklem sayısının etkisi azaltılmakta ve iyi uyum gösteren küçük örneklem sayılı modellerin reddedilmesi engellenmektedir. TLI "0" ile "1" arasında değişen değerler almaktadır. Değerin "1"e yaklaşması modelin mükemmel uyum gösterdiği, 0' a yaklaşması ise model uyumsuzluğu şeklinde ifade edilmektedir. Ölçüm sonucunda TLI'nın 0,90 ile 0,95 arasında alacağı değerler kabul edilebilir uyumu, 0,95 ve üzerinde alacağı değerler ise iyi uyumu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Bryne, 2010:79; Meydan ve Şeşen, 2011:33 Bayram, 2010:75).

**Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI):** CFI, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören ve bağımsız modele dayanan bir değerdir. Bu değer, merkezi olmayan ki-kare dağılımını temel alan bir indekstir. CFI, bağımsızlık modelinin ya da gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören yokluk modelinin ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırmakta ve ikisi arasındaki oranı yansıtmaktadır. CFI, "0" ile "1" arasında değişen değerler almaktadır ve indeksin 1'e yakın olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Ölçüm sonucu CFI'nın 0,95 ile 0,97 arası değerler alması kabul edilebilir uyumu göstermekete ve 0,97 ve üzeri değerler alması ise iyi uyum olduğunu ifade etmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006:45-46; Bayram, 2010:76; Bryne, 2010:78; Kline, 2011:208; Meydan ve Şeşen, 2011:34; Schumacker ve Lomax, 2004:83-84).

***Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA):*** Karşılaştırmalı uyum indeksi olan RMSEA, artık temelli uyum indeksi içerisinde yer almaktadır. Serbestlik derecesinde meydana gelecek değişimin oluşturduğu farklılığı ortaya koymaktadır. Bu değer referans veriler aralığında olmaması model ile veri arasında uyum olmadığını belirtmektedir. RMSEA örneklem hacmine oldukça duyarlıdır ve küçük örneklem sayılı modellerde gerçekte kabul edilmesi gereken bir modeli kabul etmeyebilmektedir. RMSEA değerinin; 0,08 ile 0,05 arasında değerler alması kabul edilebilir uyum olduğunu göstermekte, 0,05'in altında değerler alması iyi uyum olduğunu belirtmekte ve 0,10'dan daha büyük değer alması ise kötü uyum göstergesine işaret etmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:46; Bayram, 2010:76; Kline, 2011:206; Meydan ve Şeşen, 2011:34; Cheng, 2001:653-654).

Yukarıda belirtilmiş olan analiz yöntemine ilişkin verilen genel bilgiler çerçevesinde; örgütsel sessizliği etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin analizinde önce ölçüm modeli oluşturulmuş ve sonrasında ise yapısal model kullanılarak hipotez testleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizleri ve tanımlayıcı istatistikler için SPSS 20 programı ve doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) ile yol analizleri (yapısal model) için ise AMOS 20 programı kullanılmıştır.

### **3.1.8. Çalışmada Kullanılan Ölçekler**

Oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için, konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda uygulama alanı olarak daha çok tercih edilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması yoluna gidilmiştir. Böylece, ölçüm yapılmak istenen konuya uygun olduğu düşünülen ölçekler araştırma için tercih edilmiştir. Araştırmada geliştirilen modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek amacıyla 5 farklı ölçek kullanılmıştır.

### 3.1.8.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalarda sessizliği ölçmek amacıyla farklı araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görülebilir. Görüşme yöntemi (Amah ve Okafor, 2010; Morrison ve Milliken, 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Creed, 2003) kullanan çalışmaların yanı sıra senaryo yöntemi (Park ve Keil, 2009) kullanan çalışma da bulunmaktadır. Son yıllarda anket yöntemi kullanan (Entezari vd., 2014; Şimşek ve Aktaş, 2014; Cheng vd., 2013; Whiteside ve Barclay, 2013; Hung vd., 2012; Kopald, 2012; Gahan, 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2012; Nikmaram vd., 2012; Schlosser ve Zolin, 2012; Wang vd., 2011; Nikolaou vd., 2011; Amah ve Okafor, 2010; Liu vd., 2010; Brinsfield, 2009; Frazier, 2009; Botero ve Van Dyne, 2009) çalışmaların sayısının arttığı söylenebilir.

Örgütsel sessizlik literatürünün incelenmesi sonucunda örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla 3 adet ölçeğin daha yaygın şekilde kullanıldığı görülmüştür. Bu ölçeklerden birincisi; 1998 yılında Van Dyne ve LePine tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik davranışı ölçeğidir. Ölçek, yöneticilere yöneltilen 6 maddelik anket sorusu ile yöneticilere göre çalışanların sessizlik davranışlarını ölçümlenmiştir.

İkinci ölçek, 2005 yılında Vakola ve Bouradas tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik iklimi ölçeğidir. Bu ölçekle, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumları, yöneticilerin sessizliğe yönelik tutumları, iletişim fırsatları ve çalışanların sessizliğe yönelik tutumları olmak üzere 3 tarafın (üst yönetimin, yöneticilerin ve çalışanların) sessizliğe yönelik tutumlarını ölçmek suretiyle 27 maddelik soruyla örgütteki sessizlik iklimi belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, yazarlar, algılanan sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmıştır.

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak geliştirilen üçüncü ölçek ise, Van Dyne, Ang ve Botero tarafından 2003 yılında oluşturulmuştur. Bu ölçeğe göre çalışanların örgütsel sessizlik türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlikten oluşmaktadır ve her bir boyut için 5'er madde olmak üzere toplam 15 soru maddesiyle ölçülmektedir.



Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla araştırma yapısına uygunluğu nedeniyle Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin çevirisi öncelikle araştırmacı tarafından yapılmış daha sonra ise aynı ölçeği kullanan çeşitli çalışmalar (Zehir ve Erdoğan, 2011; Şehitoğlu, 2010; Taşkiran, 2010) incelenmiştir. Soruların yöneticiler değil çalışanlara yöneltilecek olması ve örgütte yaşanan sessizlik türlerinin belirlenmesi amaçlandığı için bu örgütsel sessizlik ölçeğinin kullanımı uygun görülmüştür. Ölçek, çalışanların sessiz kalıp kalmadığı ve sessiz kalmaları halinde hangi tür sessizliğe sahip olduğunu ölçmektedir. Soru maddelerinin yanıtları 5'li likert tipi olarak ankette yer almıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir. Ölçekten uyarılama yaparak yararlanan çalışmalar (Nikolaou vd., 2011; Wang vd., 2011; W. H. NG ve Feldman, 2012) da bulunmaktadır.

**Tablo 3.3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddeleri**

<p><b>Kabullenici Sessizlik;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurumumda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik öneriler sunmakta isteksizimdir.</li> <li>2. Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi söylemem.</li> <li>3. Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında paylaşmam.</li> <li>4. Kurumum için fark yaratacak bir fikir geliştirebileceğime inanmadığım için kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıklamam.</li> <li>5. Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirlerimi anlatmam.</li> </ol>
<p><b>Savunmacı Sessizlik;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İşimle ilgili geleceğe yönelik endişelerim nedeniyle değişime ilişkin düşüncelerimi anlatmam.</li> <li>2. İşimle ilgili bilgileri bana zarar vereceği düşüncesiyle bir başkasıyla paylaşmam.</li> <li>3. Kendimi korumak için işimle ilgili gerçekleri iş çevremle paylaşmam.</li> <li>4. Kendimi korumak amacıyla kurumumun gelişimine ilişkin öneri ve fikirlerimi ifade etmem.</li> <li>5. İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi söylemem.</li> </ol>
<p><b>Prososyal Sessizlik;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurumumdaki işbirliğini korumak için gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla paylaşmam.</li> <li>2. Kurumumun yararına olacağı için, kurumuma özgü özel bilgileri açıklamam.</li> <li>3. Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim.</li> <li>4. Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim.</li> <li>5. Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.</li> </ol>

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayıları kabullenici sessizlik alt boyutu için; 0,898, savunmacı sessizlik alt boyutu için, 0,827 ve prososyal sessizlik alt boyutu için ise 0,858 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen değer çerçevesinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.1.8.2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Üniversite çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteği ölçümlemek amacıyla Eisenberg vd. tarafından 1997’de oluşturulan “algılanan örgütsel destek ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin anket formunun ilk hali Eisenberg ve diğerleri tarafından 1986 yılında 36 maddelik soru şeklinde oluşturulmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarla ölçek soruları 8’e indirilmiş ve güvenilirlik analizi sonucunda uygulanabilir olduğu ispatlanmıştır (Eisenberg vd., 1997; Lynch vd., 1999; Rhoades vd., 2001). Ölçekte, 6 adet normal (“işyerim, benim fikirlerime önem vermektedir” gibi) ve 2 adette ters skorlu soru (“Fırsat bulduğu takdirde, işyerim iyi niyetimi kötüye kullanır” ve “işyerim, beni umursamaz”) bulunmaktadır. Ölçekte 5’ li likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum”) kullanılmıştır. Yüksek düzeyde skorlar, yüksek derecede örgütsel destek algısını ifade etmektedir. İş tatminine ilişkin çalışan algısını belirleyebilmek amacıyla kullanılan anket maddeleri Tablo 3.4’de yer almaktadır.

**Tablo 3.4: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Maddeleri**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.</li> <li>2. Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.</li> <li>3. Kurumum, benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.</li> <li>4. Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.</li> <li>5. Kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir.</li> <li>6. Fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.*</li> <li>7. Kurumumun, beni umursamadığını düşünüyorum.*</li> <li>8. Özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur.</li> </ol>
--

\*Ters skorlu maddeler (olumsuz tutum ifadeleri)

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,898 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen değer çerçevesinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.1.8.3. Yönetimin Açıklığı Ölçeği

Çalışmada, yönetimin açıklığı ölçeği olarak Ashford vd. (1998) tarafından, orijinali House ve Rizzo (1972)'ya ait olan Tepe Yönetiminin Açıklığı Ölçeğinden (Top Management Receptiveness Measure) uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 6 maddelik sorudan oluşmaktadır. Sorular, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçekteki 6. madde skorları ters çevrilerek analizde kullanılmaktadır. Yüksek skorlar, çalışanın algıladığı yönetimin açıklığının yüksek olduğunu göstermektedir. Yönetimin açıklığına ilişkin çalışan algısını belirleyebilmek amacıyla kullanılan anket maddeleri Tablo 3.5’de yer almaktadır.

**Tablo 3.5: Yönetimin Açıklığı Ölçeğinde Yer Alan Maddeler**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bu kurumda sunulan fikirler yönetim tarafından ciddi bir şekilde saygı görür.</li> <li>2. Yönetimim, kurum içinde benim seviyemdeki kişilerden gelen fikir ve önerilerle ilgilenir.</li> <li>3. Yönetime yapılan öneriler adil olarak değerlendirilir.</li> <li>4. Yönetim, benim seviyemdeki kişilerin verdiği tavsiyeler üzerine hareket eder.</li> <li>5. Gerektiğinde mevcut uygulamaları değiştirmek için yönetime önerilerde bulunmada kendimi serbest hissederim.</li> <li>6. Bu kurumda iyi fikirler yönetime iletilmez çünkü yönetim çok ulaşılabilir değildir.*</li> </ol>
--

\*Ters skorlu maddeler (olumsuz tutum ifadeleri)

Ashford ve diğerleri (1998), yönetimin açıklığı ölçeğine ilişkin olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayısını 0,92 olarak tespit etmiştir. Bununla birlikte, yönetimin açıklığı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda (Premeaux, 2001; Morrison ve Phelps, 1999; Flowers, 2010) ölçeğin oldukça yaygın kullanıldığı görülmektedir. Ashford ölçeği “tepe yönetimi açıklığı”

şeklinde kullanılmış ancak bu ölçeği uyarlama yaparak “yönetimin açıklığı” şeklinde kullanan çalışmalarda (Detert ve Burris, 2007; Kopald, 2012) bulunmaktadır.

Yönetimin açıklığı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,880 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen değer çerçevesinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

#### **3.1.8.4. İş Tatmini Ölçeği**

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kısa ve uzun şekli olmak üzere iki tür formu bulunmaktadır. Kısa form, genel iş tatmini puanları için kabul edilebilir bir içsel tutarlığa (0,90) sahiptir (Martins ve Proença, 2012).

Ölçek 20 maddelik sorudan oluşmaktadır. Sorular, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1=Hiç Memnun Değilim”, “2=Memnun Değilim”, “3=Kararsızım”, “4=Memnunum” ve “5=Çok Memnunum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Üniversite çalışanlarının iş tatminlerini ölçmek amacıyla kullanılan anket maddeleri Tablo 3.6’da yer almaktadır.

**Tablo 3.6: İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan Maddeler**

1. Beni sürekli meşgul edecek aktiviteler sağlaması bakımından;
2. Bana, bağımsız (tek başıma) çalışma imkânı sunması bakımından;
3. Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansını tanıyarak beni monotonluktan uzaklaştırması bakımından;
4. İşimin bana toplumda “itibarlı bir kişi” olarak tanınma fırsatını sunması bakımından;
5. Yöneticimin/Amirimin emrindeki çalışanlarını yönetme şekli bakımından;
6. Yöneticimin işsel konularla ilgili olarak gerek kişisel ve gerekse otoritesi gereği karar verme yetkinliği bakımından;
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansını bana tanınması bakımından;
8. Bana emekliliğe kadar çalışabileceğim sabit bir iş ve garantili bir gelecek sağlaması bakımından;
9. Sadece kendime değil başkalarına da yararlı olabileceğim ve onlar için bir şeyler yapabileceğimi hissetmem bakımından;
10. Bana, kişilere neler yapabileceklerine ilişkin söz söyleme fırsatı vermesi bakımından;
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak yeni şeyler üretme şansı vermesi bakımından;
12. İşimle ilgili alınan kararların sözde ya da kağıt üzerinde kalmayarak uygulamaya konması bakımından;
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım maaş ve yan ödemeler bakımından;
14. Terfi olanağının olması ve terfi edebilmek için yeterli olanaklar (kadro durumu gibi) sunması bakımından;
15. Bana, işime ilişkin kendi kararlarımı alarak bunları uygulamaya koyma özgürlüğünü tanıması bakımından;
16. Fiziksel ve teknik çalışma şartları (derslik, ofis, kütüphane, laboratuvar, bilgisayar, yazıcı gibi) bakımından;
17. Çalışma arkadaşları olarak birbirimizle olan iletişim, uyum ve anlaşma bakımından;
18. Yaptığım başarılı işler karşılığında takdir görmem ve onurlandırılmam bakımından;
19. Yaptığım iş sonunda sahip olduğum başarı hissi bakımından;
20. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânını bana vermesi bakımından;

Ölçek, kişinin işle ilgili duygularını sorgulamakta ve genel doyum düzeyini belirlemektedir. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesiyle elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu küçük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir. Ölçek özellikle eğitim kurumlarında iş tatminini ölçen çalışmalarda (Angı, 2002; Goff, 2004) kullanılmıştır.

İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,927 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen değer çerçevesinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.1.8.5. İçsel Kontrol Odağı Ölçeği

Çalışmada içsel kontrol odağı, düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Çalışanların içsel kontrol odaklı olup olmadıklarını ölçmek amacıyla Levenson (1974) tarafından geliştirilen “İçsel Kontrol Odağı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 6 maddelik sorudan oluşmaktadır. Sorular, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum” ve “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçekte ters skorlu madde bulunmamaktadır. Judge ve diğerleri (1999)’ne göre, bu ölçek, Rotter (1966)’in ölçeğinde bulunduğu gibi kişilerin kendi hayatları üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduklarına inandıklarının derecesini ölçmektedir. Yüksek skorlar, çalışanın sahip olduğu içsel kontrol odağı düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel kontrol odağına ilişkin çalışan algısını belirleyebilmek amacıyla kullanılan anket maddeleri Tablo 3.7’de yer almaktadır.

**Tablo 3.7: İçsel Kontrol Odağı Ölçeğinde Yer Alan Maddeler**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. İyi bir akademisyen/memur olmam öncelikli olarak benim yeteneklerime bağlıdır.</li> <li>2. Bir plan yaptığımda, onun işleyecek iyi bir plan olduğundan eminimdir.</li> <li>3. Genellikle hayatımda neler olabileceğini kendim belirleyebilirim.</li> <li>4. Genellikle kişisel çıkarlarımı belirleme ve ona göre hareket etme yeteneğim vardır.</li> <li>5. Eğer istediğim bir şeyi elde ediyorsam, bu genellikle onu elde etmek için çok çalıştığım olur.</li> <li>6. Hayatım da olup bitenler benim kontrolümdedir.</li> </ol> |
|--|

İçsel kontrol odağı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003, Erenler, 2010) ölçeğin genellikle kullanıldığı görülmektedir. İçsel kontrol odağı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,739 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kapsamında, örgütsel sesizliği etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan uygulama çalışması sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel

sessizlik türleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve içsel kontrol odağı değişkeninin bu ilişkiadaki düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır. Bu analizlere ilişkin olarak elde edilen, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, tanımlayıcı istatistik değerlendirmeleri ve hipotezlere ilişkin analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

### 3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde, cinsiyet, yaş, görev türü, akademik personel ünvanı, idarecilik görevine sahip olup olmama ve kurumdaki çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 3.8.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
kadın	381	42,6
erkek	505	56,5
belirtmeyen	8	0,89
<b>Toplam</b>	<b>894</b>	<b>100</b>

Tablo 3.8'e göre çalışmaya katılanların %42,6'sı kadın ve %56,5'u erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın ve erkek katılımcıların oranı arasında büyük bir sayısal farklılık bulunmamaktadır.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.9: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

Yaş	N	%
21-30	325	36,4
31-40	346	38,7
41-50	166	18,6
51-60	42	4,7
61 ve üzeri	7	0,8
belirtmeyen	8	0,9
<b>Toplam</b>	<b>894</b>	<b>100</b>

Tablo 3.9'a göre katılımcıların %36,4'ü 21 ile 30 yaş arasında, %38,7 'si 31 ile 40 yaş arasında, %18,6'sı 41 ile 50 yaş arasında ve %4,7'si 51 yaş ve üzerinde yaşa sahiptir. Tabloya göre örneklemin büyük kısmı yaklaşık aynı düzeylerde olan 21-30 ve 31-40 yaş aralığından oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın görev türü değişkenine göre dağılımı Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.10: Katılımcıların Görev Türü Değişkenine Göre Dağılımı**

Görev türü	N	%
akademik personel	493	55,1
idari personel	401	44,9
<b>Toplam</b>	<b>894</b>	<b>100</b>

Tablo 3.10'a göre, katılımcıların %55,1'i akademik personel ve %44,9'u idari personelden oluşmaktadır. Akademik ve idari personel sayıları arasında büyük bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın akademik personel ünvanı değişkenine göre dağılımı Tablo 3.11'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.11: Katılımcıların Akademik Personel Ünvanı Değişkenine Göre Dağılımı**

Akademik personel ünvanı	N	%
profesör	13	2,6
doç.dr.	42	8,5
yrd.doç.dr.	110	22,3
araştırma görevlisi	140	28,3
öğretim görevlisi	101	20,5
okutman	75	15,2
uzman	8	1,6
belirtmeyen	4	0,8
<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışmaya katılan 493 adet akademik personelin çoğunluğunun %28,3'lik oranla araştırma görevlileri ve %22,3'lük oranla yardımcı doçent doktor ünvanlarına sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışmaya katılan profesör ünvanına sahip çalışanların oranı %2,6, doçent doktor ünvanına sahip çalışanların oranı %8,5, öğretim görevlisi ünvanına sahip çalışanların



oranı %20,5, okutman ünvanına sahip çalışanların oranı %15,2 ve uzman ünvanına sahip çalışanların oranı %1,6 olarak belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın idarecilik görevi değişkenine göre dağılımı Tablo 3.12’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.12: Katılımcıların İdarecilik Görevi Değişkenine Göre Dağılımı**

İdarecilik görevi	N	%
evet	178	19,9
hayır	606	67,8
belirtmeyen	110	12,3
<b>Toplam</b>	<b>894</b>	<b>100</b>

Tablo 3.12’ye göre, katılımcıların %67,8’i idarecilik görevine sahip değilken %19,9’unun idarecilik görevi bulunmaktadır. Örneklemin büyük bir kısmı idarecilik görevi bulunmayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın medeni hal değişkenine göre dağılımı Tablo 3.13’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.13: Katılımcıların Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılımı**

Medeni hal	N	%
evli	473	52,9
bekar	299	33,4
belirtmeyen	122	13,6
<b>Toplam</b>	<b>894</b>	<b>100</b>

Tablo 3.13’e göre, katılımcıların %52,9’u evli ve %33,4’ünün ise bekar olduğu görülmektedir. Örneklemin çoğunluğu evli çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan 894 çalışanın mevcut kurumundaki çalışma süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 3.14’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.14: Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı**

Çalışma süresi	N	%
5 yıl ve altı	540	60,4
6-10 yıl	136	15,2
11-15 yıl	79	8,8
16-20 yıl	43	4,8
21 yıl ve üzeri	46	5,1
belirtmeyen	50	5,6
<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>

Demografik değişkenlere ilişkin son bilgi çalışanların kurumdaki çalışma süresine yöneliktir. Katılımcıların %60,4'ü 5 yıl ve daha az sürede ve %15,2'si 6 ile 10 yıldır kurumlarında görev yapmaktadır. Çalışma yılına ilişkin diğer oranlar azalarak devam etmektedir.

### 3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tüm istatistik testler, doğru ve güçlü bir ölçek kullanarak ölçüm yapmayı ve toplanan verilerin hatasız bir şekilde kodlanarak analize hazır hale getirilmesini gerektirmektedir. Veriler kodlanıp bilgisayara girildikten sonra istatistik testlere başlamadan önce verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler hazırlanarak, verilerin önceden belirlenen aralıklarda olduğu, ortalama ve standart sapmalarının da beklenen düzeylerde olduğu teyit edilmelidir (İslamoğlu ve Alınçık, 2013:257). Bu amaçla verilerin analize hazır olma durumunu kontrol etmek amacıyla frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Madde değerlerinde eksik verilerin olduğu gözlemlenmiş ve eksik veri sayısının toplam madde sayısının %5'ini geçmemesi (İslamoğlu ve Alınçık, 2013:258) sebebiyle “eksik veriler seri ortalamaları” alınarak eksik değerler tamamlanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler, anket aracılığıyla elde edilen verilerin yapısının, şekil ve yığılma noktalarının görülebilmesi açısından gereklidir. İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Çünkü, analiz sonuçlarının sağlıklı bir şekilde yorumlanabilmesi için dağılımın normal ya da normale yakın olması gerekmektedir (Kalaycı, 2008:53). Ankette yer alan ifadelerin normal dağılıma uygun olup olmadığı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının %5 anlamlılık düzeyinde +1,96 ve -1,96 değerleri

arasında olması verilerin normal dağılıma uyduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu amaçla verilerin incelenen frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 3.15’de yer almaktadır.

**Tablo 3.15: Anket İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpık.</b>	<b>Basık.</b>	<b>Ölçek Ort.</b>
Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi söylemem	892	2,47	1,189	0,553	-0,711	2,12
Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi söylemem	891	2,13	1,014	0,872	0,228	
Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında paylaşmam	856	1,88	0,944	1,337	1,697	
Kurumum için fark yaratacak bir fikir geliştirebileceğime inanmadığım için kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıklamam.	885	2,00	1,007	1,054	0,615	
Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirlerimi anlatmam.	888	2,11	1,034	0,932	0,261	
<b>Savunmacı Sessizlik</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpık.</b>	<b>Basık.</b>	<b>Ölçek Ort.</b>
İşimle ilgili geleceğe yönelik endişelerim nedeniyle değişime ilişkin düşüncelerimi anlatmam.	891	2,05	1,020	1,048	0,723	2,17
İşimle ilgili bilgileri bana zarar vereceği düşüncesiyle bir başkasıyla paylaşmam.	883	2,45	1,212	0,640	-0,602	
Kendimi korumak için işimle ilgili gerçekleri iş çevremle paylaşmam.	883	2,37	1,143	0,652	-0,464	
Kendimi korumak amacıyla kurumumun gelişimine ilişkin öneri ve fikirlerimi ifade etmem.	880	2,04	0,964	1,096	0,940	
İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi söylemem.	881	1,98	0,991	1,252	1,367	
<b>Prososyal Sessizlik</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpık.</b>	<b>Basık.</b>	<b>Ölçek Ort.</b>
Kurumumdaki işbirliğini korumak için gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	884	4,11	1,107	-1,317	0,950	4,21
Kurumumun yararına olacağı için, kurumuma özgü özel bilgileri açıklamam.	885	4,18	1,056	-1,438	1,450	
Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim.	882	4,21	1,000	-1,470	1,843	
Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim.	890	4,28	0,936	-1,521	1,172	
Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim	883	4,25	0,915	-1,524	1,538	
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpık.</b>	<b>Basık.</b>	<b>Ölçek Ort.</b>
Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.	893	3,12	1,184	-0,282	-0,828	3,26
Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.	894	3,08	1,189	-0,224	-0,914	
Kurumum, benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.	891	3,24	1,167	-0,423	-0,700	
Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.	893	3,36	1,159	-0,560	-0,505	
Kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir.	885	3,48	1,021	-0,686	0,085	
Fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.	891	3,71	1,155	-0,737	-0,265	
Kurumumun, beni umursamadığını düşünüyorum.	886	3,50	1,207	-0,492	-0,723	
Özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur.	890	3,27	1,107	-0,398	-0,421	

Tablo 3.15: (devamı)

Yönetimin Açıklığı	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpık.	Basık.	Ölçek Ort.
Bu kurumda sunulan fikirler yönetim tarafından ciddi bir şekilde saygı görür.	894	3,19	1,132	-0,367	-0,616	3,18
Yönetimin, kurum içinde benim seviyemdeki kişilerden gelen fikir ve önerilerle ilgilenir.	891	3,18	1,113	-0,353	-0,680	
Yönetime yapılan öneriler adil olarak değerlendirilir.	892	3,17	1,118	-0,335	-0,622	
Yönetim, benim seviyemdeki kişilerin verdiği tavsiyeler üzerine hareket eder.	894	2,75	1,084	0,060	-0,636	
Gerektiğinde mevcut uygulamaları değiştirmek için yönetime önerilerde bulunmada kendimi serbest hissedirim.	891	3,22	1,161	-0,363	-0,752	
Bu kurumda iyi fikirler yönetime iletilmez çünkü yönetim çok ulaşılabilir değildir.	888	3,57	1,197	-0,560	-0,605	
İşsel Kontrol Odağı	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpık.	Basık.	Ölçek Ort.
İyi bir akademisyen/memur olmam öncelikli olarak benim yeteneklerime bağlıdır.	893	3,90	1,060	-1,082	0,610	3,57
Bir plan yaptığımda, onun işleyecek iyi bir plan olduğundan eminimdir.	893	3,81	,833	-0,830	1,120	
Genellikle hayatımda neler olabileceğini kendim belirleyebilirim.	894	3,66	,974	-0,824	0,383	
Genellikle kişisel çıkarlarımı belirleme ve ona göre hareket etme yeteneğim vardır.	890	3,17	1,150	-0,324	-0,854	
Eğer istediğim bir şeyi elde ediyorsam, bu genellikle onu elde etmek için çok çalıştığымdan olur.	891	3,87	,986	-0,999	0,757	
Hayatım da olup bitenler benim kontrolümdedir.	892	3,28	1,053	-0,384	-0,380	
İş Tatmini	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpık.	Basık.	Ölçek Ort.
Beni sürekli meşgul edecek aktiviteler sağlaması bakımından;	887	3,41	1,123	-0,538	-0,647	3,50
Bana, bağımsız (tek başıma) çalışma imkânı sunması bakımından;	890	3,41	1,133	-0,750	-0,301	
Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansını tanıyarak beni monotonluktan uzaklaştırması bakımından;	885	3,61	1,122	-0,586	-0,545	
İşimin bana toplumda "itibarlı bir kişi" olarak tanınma fırsatını sunması bakımından;	886	3,76	1	-0,987	0,725	
Yöneticimin/Amirimim emrindeki çalışanlarını yönetme şekli bakımından;	889	4,02	1,163	-0,671	-0,403	
Yöneticimin işsel konularla ilgili olarak gerek kişisel ve gerekse otoritesi gereği karar verme yetkinliği bakımından;	888	3,65	1,127	-0,686	-0,284	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansını bana tanıması bakımından;	875	3,58	1,031	-0,904	0,418	
Bana emekliliğe kadar çalışabileceğim sabit bir iş ve garantili bir gelecek sağlaması bakımından;	880	3,33	0,983	-1,048	1,122	
Sadece kendime değil başkalarına da yararlı olabileceğim ve onlar için bir şeyler yapabileceğimi hissetmem bakımından;	885	2,76	0,95	-1,212	1,594	
Bana, kişilere neler yapabileceklerine ilişkin söz söyleme fırsatı vermesi bakımından;	881	3,09	0,992	-0,858	0,517	
Kendi yeteneklerimi kullanarak yeni şeyler üretme şansını vermesi bakımından;	884	3,33	1,093	-0,733	-0,123	
İşimle ilgili alınan kararların sözde ya da kağıt üzerinde kalmayarak uygulamaya konması bakımından;	885	3,18	1,088	-0,543	-0,372	
Yaptığım iş karşılığında aldığım maaş ve yan ödemeler bakımından;	885	3,67	1,272	-0,015	-1,267	
Terfi olanağının olması ve terfi edebilmek için yeterli olanaklar (kadro durumu gibi) sunması bakımından;	884	3,22	1,256	-0,295	-1,061	
Bana, işime ilişkin kendi kararlarımı alarak bunları uygulamaya koyma özgürlüğünü tanıması bakımından;	886	3,76	1,111	-0,523	-0,551	
Fiziksel ve teknik çalışma şartları (derslik, ofis, kütüphane, laboratuvar, bilgisayar, yazıcı gibi) bakımından;	885	3,66	1,193	-0,484	-0,876	
Çalışma arkadaşları olarak birbirimizle olan iletişim, uyum ve anlaşma bakımından;	888	3,41	1,085	-0,873	0,161	
Yaptığım başarılı işler karşılığında takdir görmem ve onurlandırılmam bakımından;	887	3,41	1,145	-0,399	-0,680	
Yaptığım iş sonunda sahip olduğum başarı hissi bakımından;	886	3,61	0,976	-1,033	0,921	
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânını bana vermesi bakımından;	890	3,76	1,019	-0,820	0,327	

Ölçeklerin değişim aralığı 1-5'tir, N=Frekans; Ort.=Ortalama, Std.Sapma=Standart Sapma, Çarpık.=Çarpıklık, Basık.=Basıklık, Ölçek Ort.=Ölçek Ortalaması.

Tablo 3.15’de örgütsel sessizlik maddelerinde yer alan algılanan örgütsel sessizlik puan ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların algıladığı sessizliğe ilişkin en yüksek puan ortalaması unsurlarına örnek vermek gerekirse;

“Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim” ifadesi için  $X_{ort}=4,28$ ; “Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim” ifadesi için  $X_{ort}=4,25$ ; “Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim” ifadesi için  $X_{ort}=4,21$  şeklindedir. Bu maddelerin her ikisi de prososyal sessizliğe aittir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin en düşük iki ortalama ise; “Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında paylaşmam” ifadesi için  $X_{ort}=1,88$ ; ve “İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi söylemem” ifadesi için  $X_{ort}=1,98$ ’ dir. Bu ortalamalardan ilki kabullenici sessizliğe ve ikincisi savunmacı sessizliğe ilişkindir.

### **3.2.2.1. Katılımcıların Örgütsel Sessizliğe Yönelik Algularına İlişkin Araştırma Bulguları**

Katılımcıların örgütsel sessizlik ve diğer değişkenlere yönelik algularına ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 3.16’da bulunmaktadır.

**Tablo 3.16: Katılımcıların Örgütsel Sessizliğe Yönelik Algılarına İlişkin Oranlar**

Örgütsel Sessizlik	N	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>Yüzde (%)</b>					
Kurumumda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik öneriler sunmakta isteksizimdir.	892	21,9	39,3	14,8	17,7	6,2
Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi söylemem.	891	28,5	44,7	14	10,1	2,3
Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında paylaşmam.	856	36	45,5	5,5	6,7	2
Kurumum için fark yaratacak bir fikir geliştirebileceğime inanmadığım için kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıklamam.	885	34,8	42,7	10,5	8,7	2,2
Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirlerimi anlatmam.	888	29,5	45,1	11,3	10,9	2,6
<b>Savunmacı Sessizlik</b>	<b>Yüzde (%)</b>					
İşimle ilgili geleceğe yönelik endişelerim nedeniyle değişime ilişkin düşüncelerimi anlatmam.	891	32,1	43,8	13,1	7,4	3,2
İşimle ilgili bilgileri bana zarar vereceği düşüncesiyle bir başkasıyla paylaşmam.	883	22,7	39,5	14	15,1	7,5
Kendimi korumak için işimle ilgili gerçekleri iş çevremle paylaşmam.	883	23,3	40,4	15,3	14,9	4,9
Kendimi korumak amacıyla kurumumun gelişimine ilişkin öneri ve fikirlerimi ifade etmem.	880	29	49,8	8,9	8,6	2,1
İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi söylemem.	881	33,1	47,3	8,2	6,8	3,1
<b>Prososyal Sessizlik</b>	<b>Yüzde (%)</b>					
Kurumumdaki işbirliğini korumak için gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	884	4,1	8,1	6,8	33,9	46
Kurumumun yararına olacağı için, kurumuma özgü özel bilgileri açıklamam.	885	3,5	6,8	6,5	33,6	48,7
Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim.	882	3	4,9	8,2	34,7	47,9
Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim.	890	2	4,7	7,4	34,9	50,6
Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	883	2,3	3,4	7,9	38,9	46,2

Tablo 3.16’da yer alan bilgiler incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeği için katılımcıların çoğunluğunun kabullenici ve savunmacı sessizliğe ilişkin maddelere “katılmıyorum” ya da “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini tercih ettikleri ve prososyal sessizliğe ilişkin maddelere ise çoğunluğun “katılıyorum” ya da “kesinlikle katılıyorum” maddelerini belirttikleri görülecektir. Örgütsel sessizlik ölçeği içerisinde en yüksek oranla (%50,6) çalışanlar “Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim” seçeneğine kesinlikle katıldıklarını belirtmiştir.

### 3.2.2.2. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Algısına İlişkin Farklılaşma Analizleri

Katılımcıların örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının, demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, görev türü, ünvan, idarecilik görevi, medeni hal ve çalışma süresi) farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ve Anova testi kullanılarak araştırılmıştır. Bu analiz sonucunda; çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları arasında cinsiyet, ünvan, medeni hal ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken görev türü ve idarecilik görevi olup/olmamlarına göre anlamlı bir farklılık arz etmektedir.

Çalışanların demografik değişkenlere göre örgütsel sessizlik algılamalarındaki farklılığa ilişkin t-testi ve Anova analizi sonuçları Tablo 3.17'de yer almaktadır.

**Tablo 3.17: Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Algılamasındaki Farklılıklar**

		N	Ort.	Std. Sapma	t	sd	p (Sig.)	
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	381	2,84	0,460	0,215	868	0,830	
	Erkek	505	2,83	0,531				
<b>MEDENİ HAL</b>	Evli	473	2,82	0,510	-0,942	770	0,347	
	Bekar	299	2,85	0,468				
<b>GÖREV TÜRÜ</b>	Akd.Personel	493	2,79	0,474	-2,800	892	<b>0,005</b>	
	İdari Personel	401	2,89	0,530				
<b>İDARECİLİK GÖREVİ</b>	Var	178	2,72	0,435	-3,252	782	<b>0,001</b>	
	Yok	606	2,86	0,508				
<b>YAŞ</b>		<b>N</b>	<b>Ort.</b>		<b>Std. Sapma</b>			
	21-30	325	2,86		0,492			
	31-40	346	2,81		0,495			
	41-50	166	2,83		0,525			
	51-60	42	2,76		0,563			
	61 ve üzeri	7	2,89		0,420			
	Varyansların Homojenliği Testi p=0,708							
	Welch p=0,650							
	Brown-Forsythe p=0,613							
	<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F</b>	<b>p (Sig.)</b>		
Gruplar arası	0,674	4	0,169	0,667	0,615			
Gruplar içi	222,726	881	0,253					

**Tablo 3.17: (devamı)**

ÜN VAN		N	Ort.	Std. Sapma			
	Profesör	13	2,59	0,439			
	Doç.Dr.	42	2,77	0,441			
	Yrd.Doç.Dr.	110	2,76	0,439			
	Araş.Gör.	140	2,81	0,494			
	Öğr.Gör.	101	2,79	0,480			
	Okutman	75	2,82	0,442			
	Uzman	8	2,82	0,316			
Varyansların Homojenliği Testi p=0,821 Welch p=0,703 Brown-Forsythe p=0,656							
<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F</b>	<b>P (Sig.)</b>		
Gruplar arası	0,786	6	0,131	0,611	0,722		
Gruplar içi	103,406	482	0,215				
ÇALIŞMA SÜRESİ		N	Ort.	Std. Sapma			
	5 yıl ve altı	540	2,83	0,483			
	6-10 yıl	136	2,88	0,537			
	11-15 yıl	79	2,81	0,497			
	16-20 yıl	43	2,79	0,643			
	21 yıl ve üzeri	46	2,85	0,552			
	Varyansların Homojenliği Testi p=0,123 Welch p=0,853 Brown-Forsythe p=0,857						
	<b>ANOVA</b>	<b>Karelerin toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F</b>	<b>P (Sig.)</b>	
Gruplar arası	0,406	4	0,102	0,396	0,811		
Gruplar içi	215,179	839	0,256				

Tablo 3.17'ye göre; katılımcılar tarafından algılanan örgütsel sessizliğin üniversitedeki görev türüne (akademik personel ya da idari personel) göre farklılaştığı görülmektedir ( $t=-2,800$ ,  $p<0,05$ ). İki grup arasındaki örgütsel sessizlik algısı ortalamalarına bakılacak olursa; idari personel ( $X_{ort}=2,89$ ) tarafından algılanan örgütsel sessizliğin, akademik personel ( $X_{ort}=2,79$ )'e göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların algıladığı örgütsel sessizliğin yöneticilik görevine sahip olmaya göre farklılaştığı görülmektedir ( $t = -3,537$ ,  $p<0,05$ ). İki grup arasındaki örgütsel sessizlik algısı ortalamalarına bakılacak olursa; idarecilik görevi olmayan



çalışanlar ( $X_{ort}=2,86$ ) tarafından algılanan örgütsel sessizliğin, idarecilik görevi yapan çalışanlara ( $X_{ort}=2,72$ ) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlara göre, H7 hipotezi (Demografik değişkenlerle örgütsel sessizlik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır) kısmen kabul edilmektedir. Çünkü, örgütsel sessizlik; cinsiyet, ünvan, medeni hal ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmazken sadece görev türü ve idarecilik görevi değişkenleri açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıdaki çalışma ile (Özdemir ve Uğur, 2013, Tülübaş ve Celep, 2014) uyumluluk göstermektedir.

### 3.2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Hipotezlerin test edilmesinden önce, analizde kullanılan değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Bu nedenle, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı, iş tatmini ve içsel kontrol odağı değişkenleri korelasyon analizine tabi tutulmuş ve sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

	ORT	STD. SAPMA	KAB SESS	SAV SESS	PRO SESS	AÖD	YÖN AÇ	İŞTAT	İÇKO
<b>KABSESS</b>	2,12	0,758	<b>1</b>						
<b>SAVSESS</b>	2,17	0,817	,600**	<b>1</b>					
<b>PROSESS</b>	4,21	0,799	-,171**	-,117**	<b>1</b>				
<b>AÖD</b>	3,29	0,903	-,208**	-,187**	,161**	<b>1</b>			
<b>YÖNAÇ</b>	3,18	0,896	-,164**	-,179**	,136**	,796**	<b>1</b>		
<b>İŞTAT</b>	3,5	0,755	-,190**	-,215**	,236**	,629**	,612**	<b>1</b>	
<b>İÇKO</b>	3,57	0,706	-,091**	-,057**	,110**	,130**	,176**	,273**	<b>1</b>

\*\*p<0,01; ORT: Ortalama, STD. SAPMA: standart sapma, KABSESS: kabullenici sessizlik, SAVSESS: savunmacı sessizlik, PROSESS: prososyal sessizlik, AÖD: algılanan örgütsel sessizlik, YÖNAÇ: yönetimin açıklığı, İŞTAT: iş tatmini, İÇKO: içsel kontrol odağı.

Analiz sonuçlarına göre, çalışma kapsamında kullanılan tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı ( $p<0,01$ ) ve beklenen yönde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bu anlamlı ilişkiler, değişkenler arasındaki doğrudan ve düzenleyici etkilerin incelenebilmesine olanak tanımaktadır.

### **3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı, iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkiler ile içsel kontrol odağının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır. Belirtilen bu etkiler yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında ilk olarak gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren ölçüm modeli (doğrulayıcı faktör analizi) ve ikinci olarak ise gizil değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ortaya konulduğu yapısal model (yol analizi) analiz edilmiştir.

#### **3.2.4.1. Ölçüm Modeli**

Çalışmada, ankette yer alan maddelerin (ifadelerin) ölçülmesi istenen değişkenleri ne kadar iyi açıkladığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bir başka ifadeyle, değişkenlerin yapı geçerliliğinin doğrulanması ölçüm modeli (doğrulayıcı faktör analizi) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla ölçüm modeli çerçevesinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yükleri ortaya konularak, her bir gözlenen değişkenin gizil değişkeni temsil gücü belirlenmektedir. Çalışmada kullanılan gizil değişkenler; algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı, iş tatmini, içsel kontrol odağı ve örgütsel sessizliktir. Bu değişkenlerden; algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ölçekleri bağımsız (etkileyen-dışsal) değişkenler iken örgütsel sessizlik ölçeği bağımlı (etkilenen-içsel) değişken ve içsel kontrol odağı ise düzenleyici (moderatör) değişkendir.

Literatürde tüm değişkenlere ilişkin ölçme modellerinin tek bir model içinde test edilmesinin yanı sıra, tüm değişkenlerin ölçme modellerinin ayrı ayrı test edildiği de görülmektedir (Şimşek, 2007:12). Bu çalışmada her bir değişken için ayrı

doğrulayıcı faktör analizinin uygulanması tercih edilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada örgütsel sessizlik, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı, iş tatmini ve içsel kontrol odağı değişkenlerinin faktör yapıları ayrı ayrı test edilmiştir.

### 3.2.4.1.1. Örgütsel Sessizlik ve Türlerine İlişkin Ölçüm Modelleri

Çalışmada bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkilerinin incelenmesinden önce bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik değişkeni üzerindeki etkilerinin analiz edilmesinin daha faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla, örgütsel sessizlik değişkeni ve örgütsel sessizlik türleri değişkenleri için ayrı doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik alt boyutlarından oluşan örgütsel sessizlik değişkeni için ikinci derece doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik türlerinin birbirleri ile ilişkisini göstermek amacıyla ise birinci derece doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, modelde düzeltmeler yapılması ve modelin kabul edilebilir değerlere sahip olabilmesi için iyileştirilmesi gerekmektedir. Yüksek düzeltme indeksleri, veriler ile model arasındaki uyumu bozabilmekte ya da veriler arasındaki nedensel ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Byrne, 2010:85-86). Yüksek düzeltme indekslerinde amaç, gerçekleştirilen iyileştirmelerin uyum iyiliği değerlerini yükseltmesidir. Bu amaçla düzeltme indeksleri incelenmiş ve teorik modele uygunluk sağlayacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi literatür araştırmasına göre, ölçüm modeli iyileştirme safhasında izlenecek adımlar öncelik sırasına göre aşağıda sıralanmıştır:

- Bir gizil değişkenden gözlenen değişkenlere doğru çizilen tek yönlü oklar, her bir gözlenen değişkenin kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğunu (faktör yükü) göstermektedir. Bu çerçevede standardize edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 1 değerinden küçük olması beklenmektedir (Şimşek, 2007, 85; Meydan ve Şeşen, 2011:70). Gözlenen değişkenlere sol taraftan doğru çizilen oklar ise ölçüm hatasını (hata terimi) ifade

etmektedir ve ölçüm modelinde açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstergesidir. Gizil değişkenler arasındaki çift yönlü oklar ise bu yapılar arasındaki korelasyonları belirtmektedir.

- Doğrulayıcı faktör analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer değer ise her bir gözlenen değişkenin katsayısının anlamlı olup olmadığını gösteren t değerleridir. Kritik t değeri %5 anlamlılık düzeyinde 1.96 ve %1 anlamlılık düzeyinde ise 2.56'dır. Dolayısıyla araştırılan anlamlılık düzeyine göre belirtilen değer (%5 anlamlılık düzeyinde  $t > 1.96$  ve %1 anlamlılık düzeyinde  $t > 2.56$ ) altındaki t değerleri anlamlı olmadığı için analizden çıkarılmalıdır (Schumacker ve Lomax, 2004:366; Şimşek 2007:86).

- Önerilen modelin gözlenen veriye uygun olup olmadığını değerlendirebilmek için standartlaştırılmış artık kovaryans matrisinde (residual matrix) yer alan değerlerin incelenmesi gerekmektedir. Standartlaştırılmış artık kovaryans matrisinde yer alan değerlerin çoğunun  $\pm 2,58$ 'i aşması durumunda önerilen modelin uygun olmadığı belirtilmektedir (Bryne, 2010:86-87).

- Daha önceki bölümlerde anlatılan birçok uyum iyiliği kriterinin yanısıra hesaplanması ve dikkat edilmesi gereken bir diğer değer ise, standardize edilmiş kalıntıların ortalama kare köküdür (standardized root mean square residual-SRMR). SRMR, korelasyon ölçümündeki kalıntıların karelerinin toplamının kare köküdür. Diğer bir ifadeyle, gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır. Ölçüm sonucunda elde edilen değer 0'a yakın olması mükemmel uyumu, 0,05' in altında olması ise iyi uyumu göstermektedir (Bayram, 2010: 72).

- Gözlenen değişkenlere ilişkin hata terimleri karşılıklı ilişkilere yönelik düzeltme indeksleri incelenmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

- Model iyileştirme safhasında daha önceki maddelerde aktarılan önemli düzenlemeler sonrasında son olarak uyum iyiliği kriterleri değerlendirilmeli ve kriterleri sağlayan en uygun model oluşturulmalıdır.

Her bir ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizinde model iyileştirme safhasında yer alan tüm unsurlar önem sırasına göre uygulanmıştır.

Araştırma modelinde kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik unsurları daha üst düzeyde bir yapı olarak varsayılan örgütsel sessizlik gizil değişkeninin birer bileşeni durumundadır. İkinci derece doğrulayıcı faktör analizinde modele gizil değişkenlerin (faktörlerin) açıkladığı bir üst seviye gizil değişken (faktör) daha eklenmektedir. Modele ayrıca bu faktörleri üst seviyede yeni faktöre bağlayan regresyon yolları eklenmektedir. Birinci seviye faktör (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik) yüklerinin tamamının tahmin edilebilmesi için ikinci seviye faktörün (örgütsel sessizlik) varyansı 1'e eşitlenmektedir. Bunların yanı sıra birinci seviye faktörler artık bağımlı değişken oldukları ve yeni bir üst seviye faktörü açıkladıkları için bunlara birer artık hata terimi eklenmektedir (Şimşek, 2007:11; Bryne, 2010:129-132; Meydan ve Şeşen, 2011:83-84).

İkinci derece doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenleri birden fazla ve birbirleriyle bağlantısız faktör altında toplayan daha sonra ise bu faktörleri daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştiren modeldir. Modelin özünde, gözlenebilen değişkenlerin birden fazla bağımsız boyut altında toplanması ve sonrasında bu faktörlerin daha kapsayıcı bir model altında bir araya getirilmesi söz konusudur (Schumacker ve Lomax, 2004:364; Bryne, 2010:129-130; Meydan ve Şeşen, 2011:23-24).

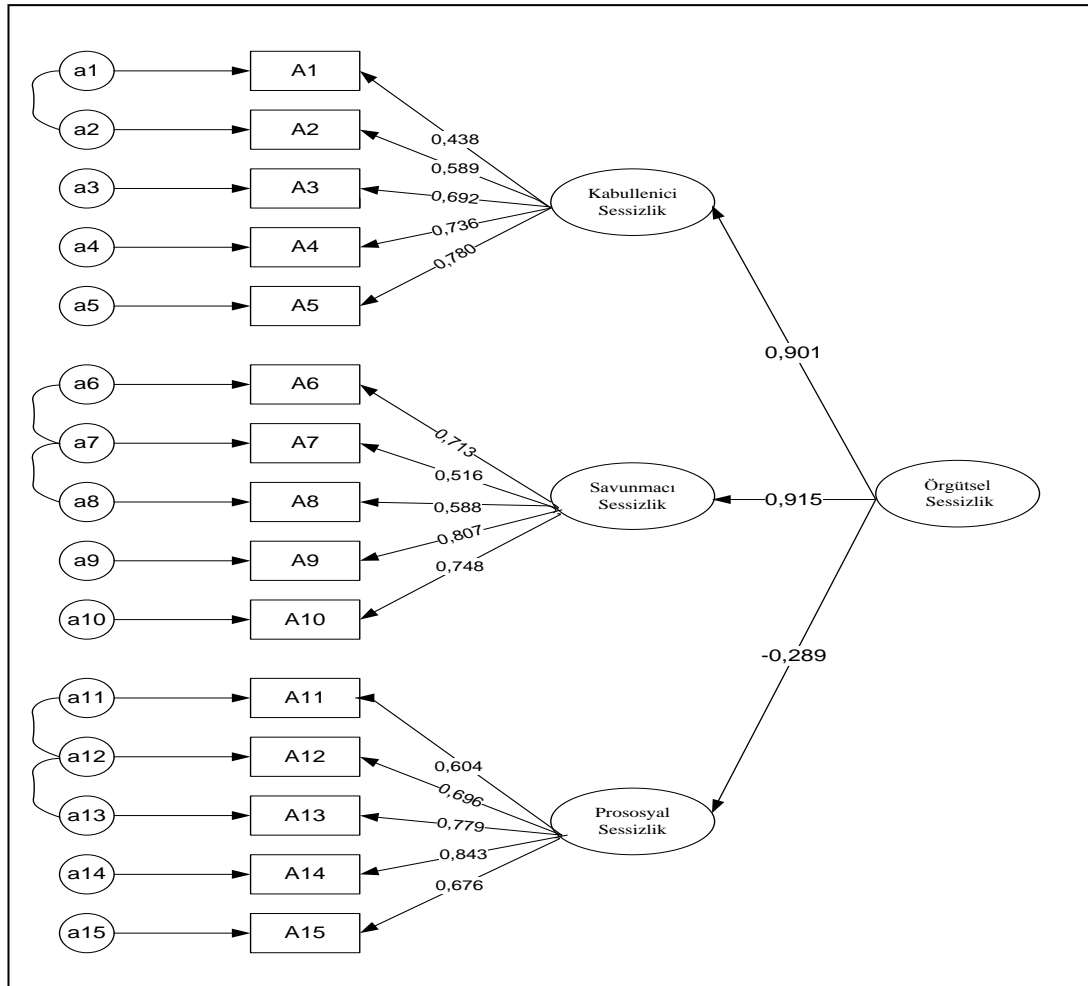
Araştırma modelinde bulunan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik; örgütsel sessizlik değişkeninin birer alt boyutudur. Dolayısıyla, modelde örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenleri ile temsil edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel sessizliğin söz konusu üç boyut (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik) tarafından ne derece iyi temsil edildiğini ortaya koymak için başka bir ifade ile üç boyutun örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde açıklayıp açıklayamadığını değerlendirilmek amacıyla ikinci derece faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin olarak uygulanan iki ayrı

doğrulayıcı faktör analizine ilişkin şekil (çizim) ve sonuçlar bu konu kapsamında değerlendirilmektedir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin düzeltme indeksleri incelendiğinde a1 ile a2, a6 ile a7, a7 ile a8, a11 ile a12 ve a12 ile a13 numaralı hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin ki-kare değerinin önemli oranda düzeleceği tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin olarak gerçekleştirilen ölçüm modeli Şekil 3.2’de sunulmaktadır.

**Şekil 3.2: Örgütsel Sessizliğe İlişkin Ölçüm Modeli**



Şekil 3.2’de örgütsel sessizliği oluşturan unsurların örgütsel sessizlik faktörünü %99 güvenilirlik ( $p < 0,01$  anlamlılık) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde açıkladığı görülmektedir. Analiz sonucuna göre ikinci derece doğrulayıcı

faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik değişkeninin, diğer değişkenler tarafından anlamlı bir şekilde açıklandığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütsel sessizlik değişkeninden, diğer değişkenlere doğru yöneltilen okların üzerindeki değerlerin (faktör yüklerinin) hepsi  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

İkinci derece doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel sessizliğe yönelik ölçüm modeli için elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 3.19’da sunulmuştur.

**Tablo 3.19: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler**

Değişken	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri
Kabullenici Sessizlik	0,724	0,901	0,052	13,711
Savunmacı Sessizlik	0,673	0,915	0,049	13,538
Prososyal Sessizlik	-0,18	-0,289	0,025	-7,057

Ölçüm modelinin analizinde öncelikle gözlenen değişkenlere ilişkin t-değerlerinin anlamlılık düzeyleri kontrol edilmektedir. Bu çerçevede t-değerlerinin mutlak olarak 1,96’den büyük olması gözlenen değişkenin gizil değişkeni istatistiki olarak açıklama durumunun 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu, 2,56’den büyük olması ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:366).

Tablo 3.19’da yer alan bilgiler incelendiğinde hesaplanan tüm t-değerlerinin mutlak olarak 2,56’den büyük olduğu görülmektedir (en düşük t değeri:|-7,057|). Ancak, t-değerlerinin anlamlı olması, modelin doğru ya da kabul edilebilir olması için gerekli fakat yeterli koşul değildir. Çünkü, yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde bir modelin bütünsel olarak kabul edilebilmesi için çeşitli uyum iyiliği kriterlerine sahip olması gerekmektedir. Ölçüm modeli uyum iyiliği kriterleri Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

Ölçüm modelinin analizinden elde edilen değerler incelendiğinde; standardize edilmiş değerler, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizliğin örgütsel sessizliği açıklama güçlerini ifade eden faktör yüklerini göstermektedir. Alt boyutların örgütsel sessizliği açıklama güçleri yüksekten düşüğe doğru sıralanacak

olursa; savunmacı sessizlik (0,915), kabullenici sessizlik (0,901) ve prososyal sessizlik (-0,289) olarak tespit edilmiştir. Daha önceki kısımlarda ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere, kabullenici ve savunmacı sessizlik, kendini koruma ve konuşmanın gereksiz ya da boşuna olacağı düşüncesiyle oluşan pasif-kasti niyet taşıyan sessizlik türleridir. Oysa ki; prososyal sessizlik, kurum yararına sessizlik anlamı taşıyan aktif-iyi niyetli bir sessizlik davranışıdır. Bu nedenle, prososyal sessizliğin faktör yükü diğer iki sessizlik türünün faktör yükü işaretinden farklı çıkmıştır. Ayrıca, yine daha önceki bölümlerde ifade edildiği üzere, literatürde örgütsel sessizlik içerisinde kabullenici ve savunmacı sessizliğin daha önemli bir paya sahip olması sebebiyle kavram olumsuz anlamıyla ele alınmış ve yeni fikir üretiminin ve dolayısıyla gelişim ve ilerlemenin önündeki engel olarak bahsedilmiştir (Weick, 1993; Nemeth, 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). Bu çalışma bulgularına göre de; kabullenici (0,901) ve savunmacı (0,915) sessizliğin örgütsel sessizliği açıklama güçleri prososyal (-0,289) sessizliğe göre daha fazladır. Başka bir ifadeyle, örgütsel sessizlik daha çok örgütün gelişimi için olumsuzluğu ifade eden sessizlik türleri tarafından daha yüksek oranda temsil edilmektedir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında da literatürle paralel olarak örgütsel sessizlik örgütün gelişim ve ilerlemesini olumsuz etkileyen ve engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilmiştir.

Önerilen düzeltmelerin yapılmasıyla elde edilen iyi uyum değerleri Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri**

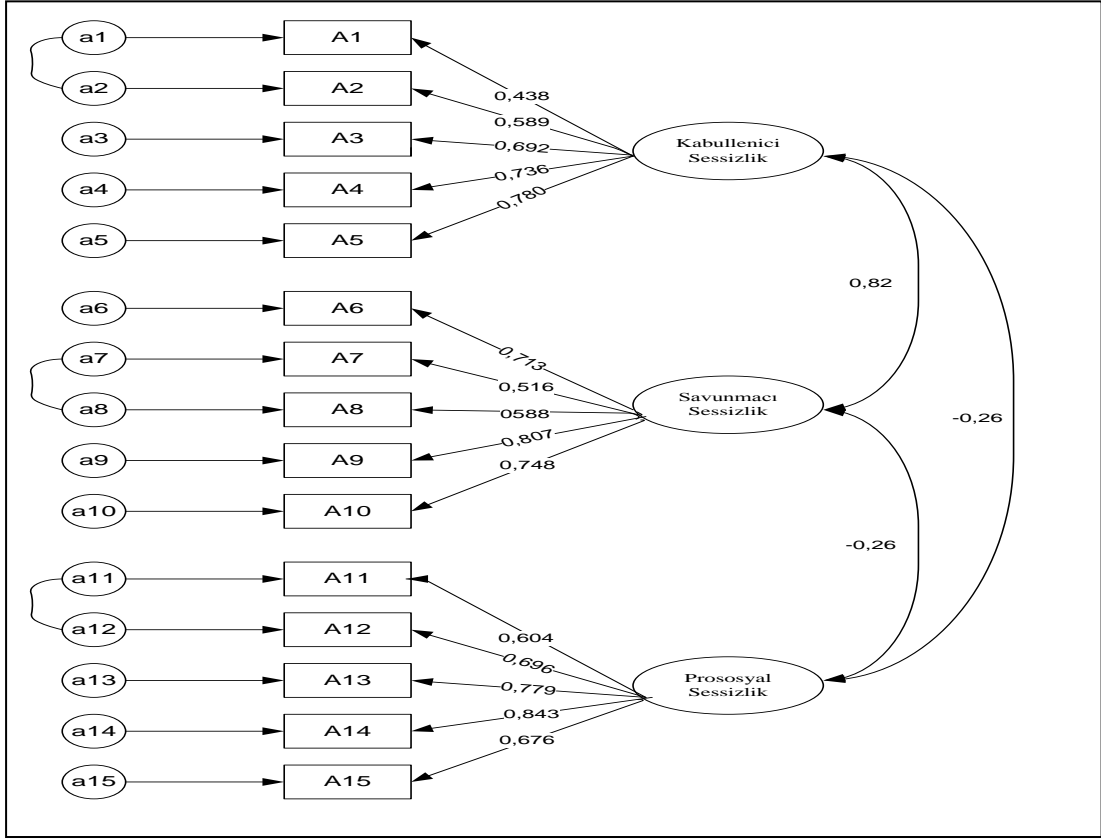
Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>2,37</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,04</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,97</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,95</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,96</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,97</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,03</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$



Tablo 3.20’de yer alan uyum iyiliğine ilişkin kriterler incelendiğinde analize ait tüm değerlerin iyi uyum sınırları içerisinde olduğu ( $\chi^2/sd=2,37$ , SRMR=0,04, GFI=0,97, AGFI=0,95, NFI=0,96, TLI=0,97, CFI=0,98, RMSEA=0,03) tespit edilmiştir. Uyum indeksleri sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna ilişkin değerlendirme yapmaya yardımcı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir modelin veri ile uyum gösterip göstermediği test sonucu ortaya çıkan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011:31). Analiz sonucu dikkate alındığında, iyi uyum kriterlerine ulaşıldığından dolayı modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik değişkenlerinin örgütsel sessizliğin alt boyutları olduğunu göstermek amacıyla uygulanan ikinci derece doğrulayıcı faktör analizinin ardından örgütsel sessizlik türlerinin birbirleri ile ilişkisini analiz etmek amacıyla birinci derece doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik türlerine ilişkin düzeltme indeksleri incelendiğinde a1 ile a2, a7 ile a8 ve a11 ile a12 numaralı hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin ki-kare değerinin önemli oranda düzeleceği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği çerçevesinde gerçekleştirilen ölçüm modeli Şekil 3.3’de yer almaktadır.

**Şekil 3.3: Örgütsel Sessizlik Türlerine İlişkin Ölçüm Modeli**



Şekil 3.3'e göre; daha önceki anlatımlarda belirtildiği gibi, her bir gizil değişkenden gözlenen değişkenlere doğru çizilen tek yönlü oklar, her bir gözlenen değişkenin kendi gizil değişkenini ne derece iyi temsil ettiğini (faktör yükü) belirtmektedir. Bu çerçevede örgütsel sessizlik türleri gizil değişkenlerinin herbirinden gözlenen değişkenlerine çizilen oklar birer yol olarak nitelendirilmektedir. Okların üzerinde bulunan değerler ise her bir maddenin faktör yükünü başka bir ifadeyle, açıklama gücünü göstermektedir. Açıklama gücü, her bir gözlenen değişkenin kendi gizil değişkenini anlamlı bir şekilde açıklayıp açıklamadığını belirtmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, örgütsel sessizlik türleri ölçümünde kullanılan değişkenler, ilgili oldukları faktörü  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile gözlenen değişkenler örgütsel sessizlik türlerini iyi derecede temsil etmektedir. Bu ifadelerin açıklama güçleri incelendiğinde en yüksek değere (0,843) sahip olan değişken

prososyal sessizliğe ait olan A14 kodlu “Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim” dir.

Örgütsel sessizlik türlerine yönelik ölçüm modeli için elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 3.21’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.21: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler**

Değişken (Örgütsel Sessizlik)	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	
<b>Kabullenici Sessizlik</b>					
A1	Kurumumda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik öneriler sunmakta isteksizimdir.	0,647	0,438	0,053	12,207
A2	Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi söylemem.	0,741	0,589	0,044	16,719
A3	Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında paylaşmam.	0,795	0,692	0,04	19,877
A4	Kurumum için fark yaratacak bir fikir geliştirebileceğime inanmadığım için kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıklamam.	0,917	0,736	0,043	21,147
A5	Benimle ilgili olmadığımı düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirlerimi anlatmam.	1	0,780	-	-
<b>Savunmacı Sessizlik</b>					
A6	İşimle ilgili geleceğe yönelik endişelerim nedeniyle değişime ilişkin düşüncelerimi anlatmam.	0,987	0,713	0,049	20,075
A7	İşimle ilgili bilgileri bana zarar vereceği düşüncesiyle bir başkasıyla paylaşmam.	0,845	0,516	0,058	14,414
A8	Kendimi korumak için işimle ilgili gerçekleri iş çevremle paylaşmam.	0,907	0,588	0,055	16,487
A9	Kendimi korumak amacıyla kurumumun gelişimine ilişkin öneri ve fikirlerimi ifade etmem.	1,049	0,807	0,046	22,481
A10	İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi söylemem.	1	0,748	-	-
<b>Prososyal Sessizlik</b>					
A11	Kurumumdaki işbirliğini korumak için gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1,081	0,604	0,068	15,744
A12	Kurumumun yararına olacağı için, kurumuma özgü özel bilgileri açıklamam.	1,189	0,696	0,066	17,896
A13	Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim.	1,258	0,779	0,064	19,582
A14	Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim.	1,279	0,843	0,062	20,429
A15	Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	0,676	-	-

Tablo 3.21’de yer alan bilgiler incelendiğinde hesaplanan tüm t-değerlerinin 2,56’den büyük olduğu görülmektedir (en düşük t değeri: A1=12,2070). Dolayısıyla gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm modeli uyum iyiliği kriterleri Tablo 3.22’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.22: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri**

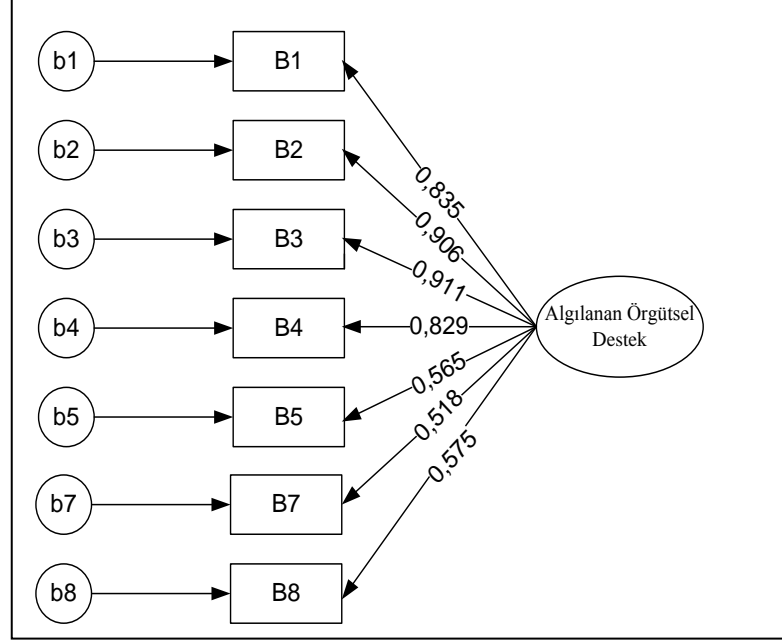
Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>2,83</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü	<b>0,04</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,96</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,95</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,95</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,96</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,97</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	<b>0,04</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.22’ de yer alan uyum iyiliğine ilişkin kriterler incelendiğinde analize ait tüm değerlerin iyi uyum sınırları içerisinde olduğu ( $\chi^2/sd=2,83$ , SRMR=0,04, GFI=0,96, AGFI=0,95, NFI=0,95, TLI=0,96, CFI=0,97, RMSEA=0,04) tespit edilmiştir. Analiz sonucu dikkate alındığında, iyi uyum kriterlerine ulaşıldığından dolayı modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.2.4.1.2. Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Ölçüm Modeli

Çalışmada algılanan örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda algılanan örgütsel desteği temsil eden 8 adet değişkenin model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matris incelenmiştir. Bu çerçevede gözlem değeri 2,58 değerinden büyük olan B6 (Fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum) değişkeni analiz dışında bırakılmıştır. B6 değişkeni çıkarıldıktan sonra gerçekleştirilen ölçüm modeli Şekil 3.4’de sunulmuştur.

**Şekil 3.4: Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Ölçüm Modeli**



Şekil 3.4’de yer alan ölçüm modeli incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,91 ile 0,52 arasında olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel desteğin ölçümünde kullanılan değişkenler, ilgili oldukları faktörü  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Algılanan örgütsel desteğe yönelik ölçüm modeli için elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri Tablo 3.23’de sunulmuştur.

**Tablo 3.23: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler**

Değişken (Algılanan Örgütsel Destek)	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri
<b>B1</b> Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.	1,554	0,835	0,085	18,28
<b>B2</b> Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.	1,693	0,906	0,088	19,09
<b>B3</b> Kurumum, benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.	1,668	0,911	0,087	19,14
<b>B4</b> Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.	1,509	0,829	0,074	20,29
<b>B5</b> Kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir.	0,903	0,565	0,058	15,52
<b>B7</b> Kurumumun, beni umursamadığını düşünüyorum.	0,979	0,518	0,074	13,22
<b>B8</b> Özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur.	1	0,575	-	-

Tablo 3.23’de yer alan bilgiler incelendiğinde hesaplanan tüm t-değerlerinin 2,56’den büyük olduğu görülmektedir (en düşük t-değeri: B7=13,22). Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğe yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Önerilen düzeltmelerin yapılmasıyla elde edilen iyi uyum değerleri Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.24: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri**

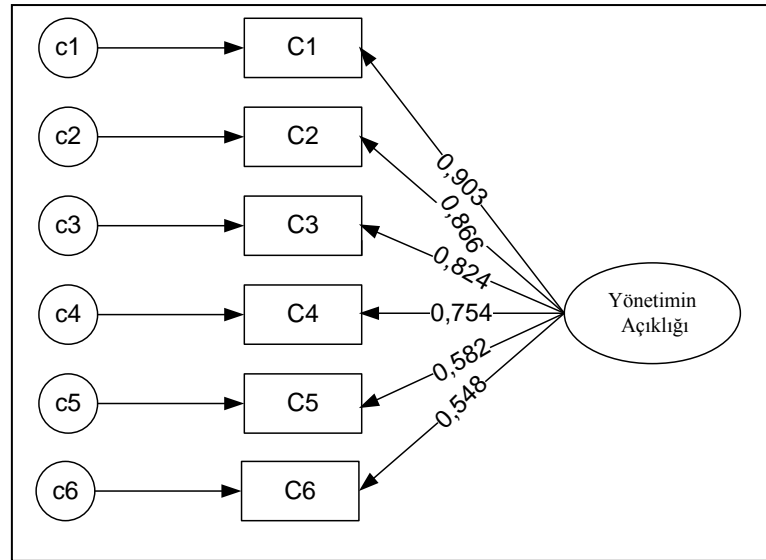
Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>2,38</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,01</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,03</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.24’de yer alan bilgiler incelendiğinde, tüm kriterlerin iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=2,38$ , SRMR=0,01, GFI=0,99, AGFI=0,98, NFI=0,99, TLI=0,99, CFI=0,99, RMSEA=0,03). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

### 3.2.4.1.3. Yönetimin Açıklığına İlişkin Ölçüm Modeli

Çalışmada yönetimin açıklığı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yönetimin açıklığını temsil eden 6 adet değişkenin model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında önerilen düzeltmeler yapılmıştır. Yönetimin açıklığı çerçevesinde gerçekleştirilen ölçüm modeli Şekil 3.5’te yer almaktadır.

### Şekil 3.5: Yönetimin Açıklığına İlişkin Ölçüm Modeli



Şekil 3.5’te yer alan ölçüm modeli incelendiğinde, en yüksek faktör yükünün (0,903) ait olduğu değişken C1 kodlu “Bu kurumda sunulan fikirler yönetim tarafından ciddi bir şekilde saygı görür” değişkenidir. Yönetimin açıklığının ölçümünde kullanılan değişkenler, ilgili oldukları faktörü  $p<0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Yönetimin açıklığına yönelik ölçüm modeli için elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 3.25'te sunulmuştur.

**Tablo 3.25: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler**

Değişken (Yönetimin Açıklığı)	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri
C1 Bu kurumda sunulan fikirler yönetim tarafından ciddi bir şekilde saygı görür.	1,564	0,903	0,089	17,573
C2 Yönetimim, kurum içinde benim seviyemdeki kişilerden gelen fikir ve önerilerle ilgilenir.	1,472	0,866	0,084	17,367
C3 Yönetime yapılan öneriler adil olarak değerlendirilir.	1,407	0,824	0,083	16,969
C4 Yönetim, benim seviyemdeki kişilerin verdiği tavsiyeler üzerine hareket eder.	1,252	0,754	0,084	14,768
C5 Gerektiğinde mevcut uygulamaları değiştirmek için yönetime önerilerde bulunmada kendimi serbest hissederim.	1,031	0,582	0,075	13,682
C6 Bu kurumda iyi fikirler yönetime iletilmez çünkü yönetim çok ulaşılabilir değildir.*	1	0,548	-	-

Tablo 3.25'te yer alan bilgiler incelendiğinde hesaplanan tüm t-değerlerinin 2,56'dan büyük olduğu görülmektedir (en düşük t-değeri: C5=13,682). Dolayısıyla yönetimin açıklığına yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Önerilen düzeltmelerin yapılmasıyla elde edilen iyi uyum değerleri Tablo 3.26'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.26: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>1,55</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,01</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,02</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

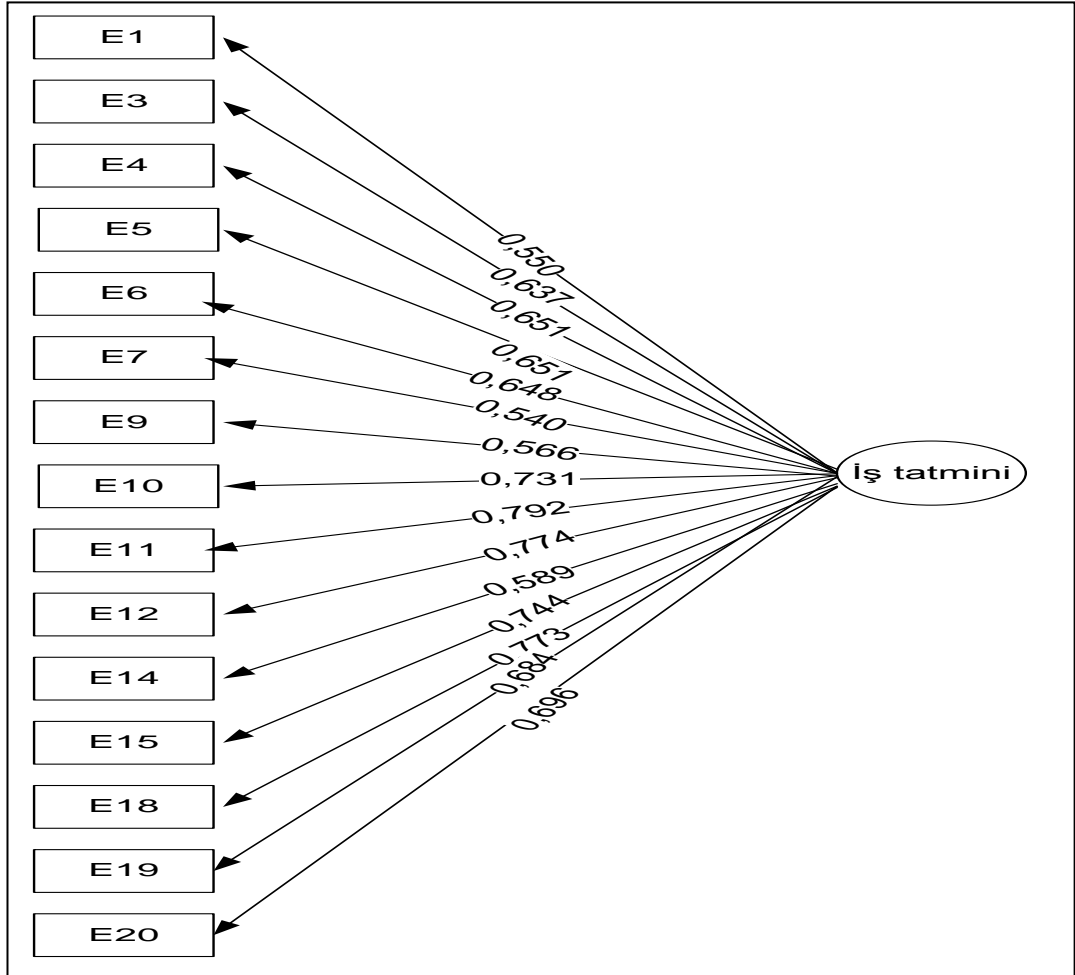


Tablo 3.26’da yer alan bilgiler incelendiğinde, tüm kriterlerin iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=1,55$ , SRMR=0,01, GFI=0,99, AGFI=0,98, NFI=0,99, TLI=0,99, CFI=0,99, RMSEA=0,02). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

#### **3.2.4.1.4. İş Tatminine İlişkin Ölçüm Modeli**

Çalışmada iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş tatminini temsil eden 20 değişkene ait model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matris incelenmiştir. Bu çerçevede gözlem değeri 2,58 değerinden büyük olan E2 kodlu değişken analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca, iş tatminini açıklama gücünü (temsil etme gücünü) gösteren faktör yükleri (Şimşek, 2007, 85; Meydan ve Şeşen, 2011:70) çok düşük olduğu belirlenen E8, E13, E16 ve E17 kodlu değişkenler analizden çıkarılmıştır. İş tatmini çerçevesinde gerçekleştirilen ölçüm modeli Şekil 3.6’da yer almaktadır.

Şekil 3.6: İş Tatminine İlişkin Ölçüm Modeli



İş tatminine yönelik ölçüm modeli için elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 3.27’de sunulmuştur.

**Tablo 3.27: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler**

Değişken (İş Tatmini)	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri
E1 Beni sürekli meşgul edecek aktiviteler sağlaması bakımından;	0,748	0,55	0,045	16,355
E3 Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansını tanıyarak beni monotonluktan uzaklaştırması bakımından;	0,864	0,637	0,046	18,811
E4 İşimin bana toplumda “itibarlı bir kişi” olarak tanınma fırsatını sunması bakımından;	0,789	0,651	0,041	19,261
E5 Yöneticimin/Amirimın emrindeki çalışanlarını yönetme şekli bakımından;	0,917	0,651	0,047	19,422
E6 Yöneticimin işsel konularla ilgili olarak gerek kişisel ve gerekse otoritesi gereği karar verme yetkinliği bakımından;	0,883	0,648	0,045	19,333
E7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansını bana tanınması bakımından;	0,671	0,54	0,042	15,945
E9 Sadece kendime değil başkalarına da yararlı olabileceğim ve onlar için bir şeyler yapabileceğimi hissetmem bakımından;	0,646	0,566	0,039	16,257
E10 Bana, kişilere neler yapabileceklerine ilişkin söz söyleme fırsatı vermesi bakımından;	0,876	0,731	0,04	21,589
E11 Kendi yeteneklerimi kullanarak yeni şeyler üretme şansını vermesi bakımından;	1,042	0,792	0,044	23,503
E12 İşimle ilgili alınan kararların sözde ya da kağıt üzerinde kalmayarak uygulamaya konması bakımından;	1,021	0,774	0,043	23,700
E14 Terfi olanağının olması ve terfi edebilmek için yeterli olanaklar (kadro durumu gibi) sunması bakımından;	0,895	0,589	0,043	20,508
E15 Bana, işime ilişkin kendi kararlarımı alarak bunları uygulamaya koyma özgürlüğünü tanıması bakımından;	1	0,744	-	-
E18 Yaptığım başarılı işler karşılığında takdir görmem ve onurlandırılmam bakımından;	1,071	0,773	0,047	22,700
E19 Yaptığım iş sonunda sahip olduğum başarı hissi bakımından;	0,808	0,684	0,039	20,678
E20 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânını bana vermesi bakımından;	0,861	0,696	0,037	23,143

Tablo 3.27’de yer alan bilgiler incelendiğinde hesaplanan tüm t-değerlerinin 2,56’den büyük olduğu görülmektedir (en düşük t-değeri: E7=15,945). Dolayısıyla iş tatminine yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Önerilen düzeltmelerin yapılmasıyla elde edilen iyi uyum değerleri Tablo 3.28’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.28: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri**

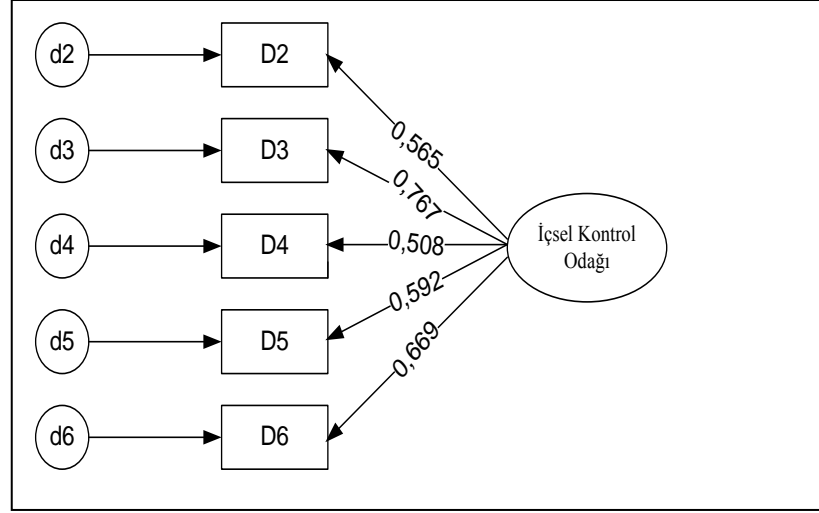
Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>3,12</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,02</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,96</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,94</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,97</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,97</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,04</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.28’de yer alan bilgiler incelendiğinde, tüm kriterlerin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=3,12$ , SRMR=0,02, GFI=0,96, AGFI=0,94, NFI=0,97, TLI=0,97, CFI=0,98, RMSEA=0,04). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

### 3.2.4.1.5. İçsel Kontrol Odağına İlişkin Ölçüm Modeli

Çalışmada içsel kontrol odağı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda içsel kontrol odağını temsil eden 6 adet değişkenin model uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadıkları tespit edilmiş, ölçüm modelinin iyileştirilmesi kapsamında önerilen düzeltmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, içsel kontrol odağını açıklama gücünün çok düşük olduğu belirlenen D1 kodlu (İyi bir akademisyen/memur olmam öncelikli olarak benim yeteneklerime bağlıdır) değişken analizden çıkarılmıştır. İçsel kontrol odağı çerçevesinde gerçekleştirilen ölçüm modeli Şekil 3.7’de yer almaktadır.

**Şekil 3.7: İçsel Kontrol Odağına İlişkin Ölçüm Modeli**



Şekil 3.7’de yer alan ölçüm modeli incelendiğinde, en yüksek faktör yükünün (0,767) ait olduğu değişken D3 kodlu “Genellikle hayatımda neler olabileceğini kendim belirleyebilirim” içsel kontrol odağını temsil eden değişkendir. İçsel kontrol odağının ölçümünde kullanılan değişkenler, ilgili oldukları faktörü  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

İçsel kontrol odağına yönelik ölçüm modeli için elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri Tablo 3.29’da sunulmuştur.

**Tablo 3.29: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler**

Değişken		Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri
<b>İçsel Kontrol Odağı</b>					
<b>D2</b>	Genellikle hayatımda neler olabileceğini kendim belirleyebilirim.	0,668	0,565	0,054	12,298
<b>D3</b>	Genellikle kişisel çıkarlarımı belirleme ve ona göre hareket etme yeteneğim vardır.	1,060	0,767	0,067	15,617
<b>D4</b>	Eğer istediğim bir şeyi elde ediyorsam, bu genellikle onu elde etmek için çok çalıştığımдан olur.	0,828	0,508	0,067	12,333
<b>D5</b>	Hayatım da olup bitenler benim kontrolümdedir.	0,827	0,592	0,059	13,881
<b>D6</b>	İyi bir akademisyen/memur olmam öncelikli olarak benim yeteneklerime bağlıdır.	1	0,669	-	-

Tablo 3.29’da yer alan bilgiler incelendiğinde hesaplanan tüm t-değerlerinin 2,56’dan büyük olduğu görülmektedir (en düşük t-değeri: D2=12,298). Dolayısıyla içsel kontrol odağına yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Önerilen düzeltmelerin yapılmasıyla elde edilen iyi uyum değerleri Tablo 3.30’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.30: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>2,17</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,01</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,03</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.30’da yer alan bilgiler incelendiğinde, tüm kriterlerin iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=2,17$ , SRMR=0,01, GFI=0,99, AGFI=0,98, NFI=0,99, TLI=0,98, CFI=0,99, RMSEA=0,03). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

### 3.2.4.2. Yapısal Model

Her bir ölçeğe ilişkin modeller ayrı ayrı doğrulandıktan sonra, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal model (yol analizi) aracılığı ile analiz edilmiştir.

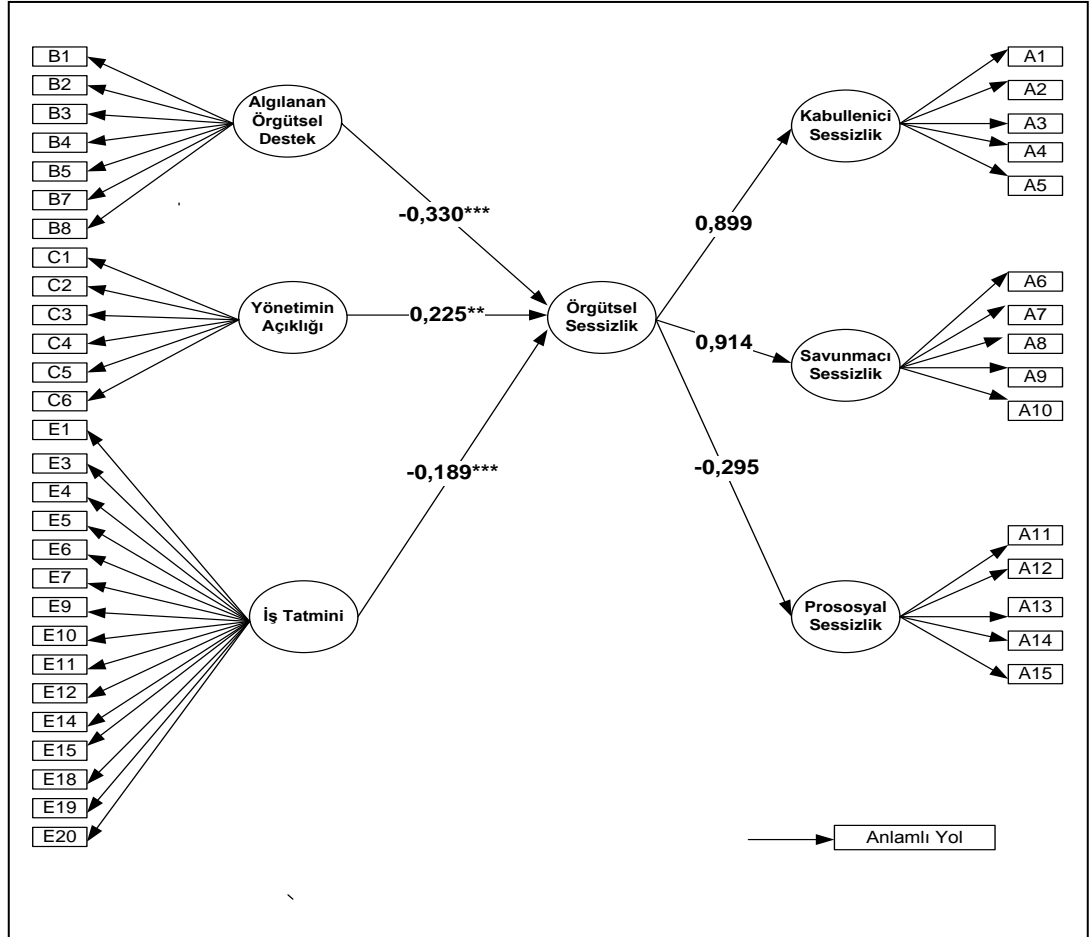
Çalışma kapsamında öncelikle bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi analiz edilmiş, bu ilişkinin ortaya çıkarılmasından sonra ise bağımsız değişkenlerin örgütsel

sessizlik türleri ile olan doğrudan etkisi analiz edilmiştir. Bu iki ilişkinin analizi iki ayrı yol modeli çizilerek uygulanmıştır. Araştırmada üçüncü olarak, bağımsız değişkenlerle örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi sınanmıştır. Analize ilişkin bulgular, örgütsel sessizlik ve türlerine yönelik olarak iki adet doğrudan etkiyi inceleyen yol analizi bulguları ve düzenleyicilik etkisine ilişkin bulgular olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

#### **3.2.4.2.1. Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Bulguları**

Araştırmada modellere ilişkin yol diyagramları çizilmiştir. Yol diyagramı, incelenen doğrudan ve dolaylı etkilerin belirlenebilmesine imkan sağlayan, araştırılan model çerçevesinde kurulan ilişkilerin grafiksel gösterimini ifade etmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006:8; Byrne, 2010:9; Kline, 2011:15). H1, H2 ve H3 temel hipotezlerine ilişkin olarak çizilen yol diyagramı, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ile örgütsel sessizlik arasındaki doğrudan etkileri göstermekte iken H1, H2 ve H3 temel hipotezlerine ait alt hipotezler (H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b ve H3c) ise algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki doğrudan etkileri göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yol diyagramı Şekil 3.8’de yer almaktadır.



**Şekil 3.8: Örgütsel Sessizliğe İlişkin Yol Diyagramı**

**\*\*p <0,01 \*\*\*p<0,001**

Şekil 3.8’de yer alan yol diyagramı incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini değişkenlerinin örgütsel sessizlik üzerinde 0,001 anlamlılık düzeyinde etkisi bulunmakta iken yönetimin açıklığı değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde 0,01 anlamlılık düzeyinde etkisinin var olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, üniversite çalışanları tarafından algılanan örgütsel sessizlik üzerinde algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinin etkili olduğunu göstermektedir.

Yol analizi kapsamında test edilen ilk üç hipoteze ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri ve p değerleri Tablo 3.31’de sunulmaktadır.



**Tablo 3.31: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Değerler**

Hipotezler			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	p değerleri
<b>H1</b>	Algılanan Örgütsel Destek	→ Örgütsel Sessizlik	<b>-0,330***</b>	<b>0,093</b>	<b>-3,903</b>	<b>0,001</b>
<b>H2</b>	Yönetimin açıklığı	→ Örgütsel Sessizlik	<b>0,225**</b>	<b>0,085</b>	<b>2,856</b>	<b>0,01</b>
<b>H3</b>	İş Tatmini	→ Örgütsel Sessizlik	<b>-0,189***</b>	<b>0,048</b>	<b>-3,416</b>	<b>0,001</b>

**\*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001**

Bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik olarak çizilen yol diyagramında (Şekil 3.8) ve yol analizine ilişkin değerleri gösteren tabloda (Tablo 3.31) yer alan değerler incelendiğinde, algılanan örgütsel destek (H<sub>1</sub>:  $\beta = -0,330$ ,  $p=0,001$ ) ve iş tatmininin (H<sub>3</sub>:  $\beta = -0,189$ ,  $p=0,001$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Son değişken olan, yönetimin açıklığının ise (H<sub>2</sub>:  $\beta = 0,225$ ,  $p=0,01$ ) örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Geliştirilen hipotezler çerçevesinde “H1: Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır” ile “H3: İş tatmininin, örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır” hipotezleri desteklenmiştir. Ancak, “H2: Yönetimin açıklığının, örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır” hipotezi desteklenmemiştir.

Yapısal modelin bütünsel olarak anlamlılığı için uyum iyiliği değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.32’de yer almaktadır.

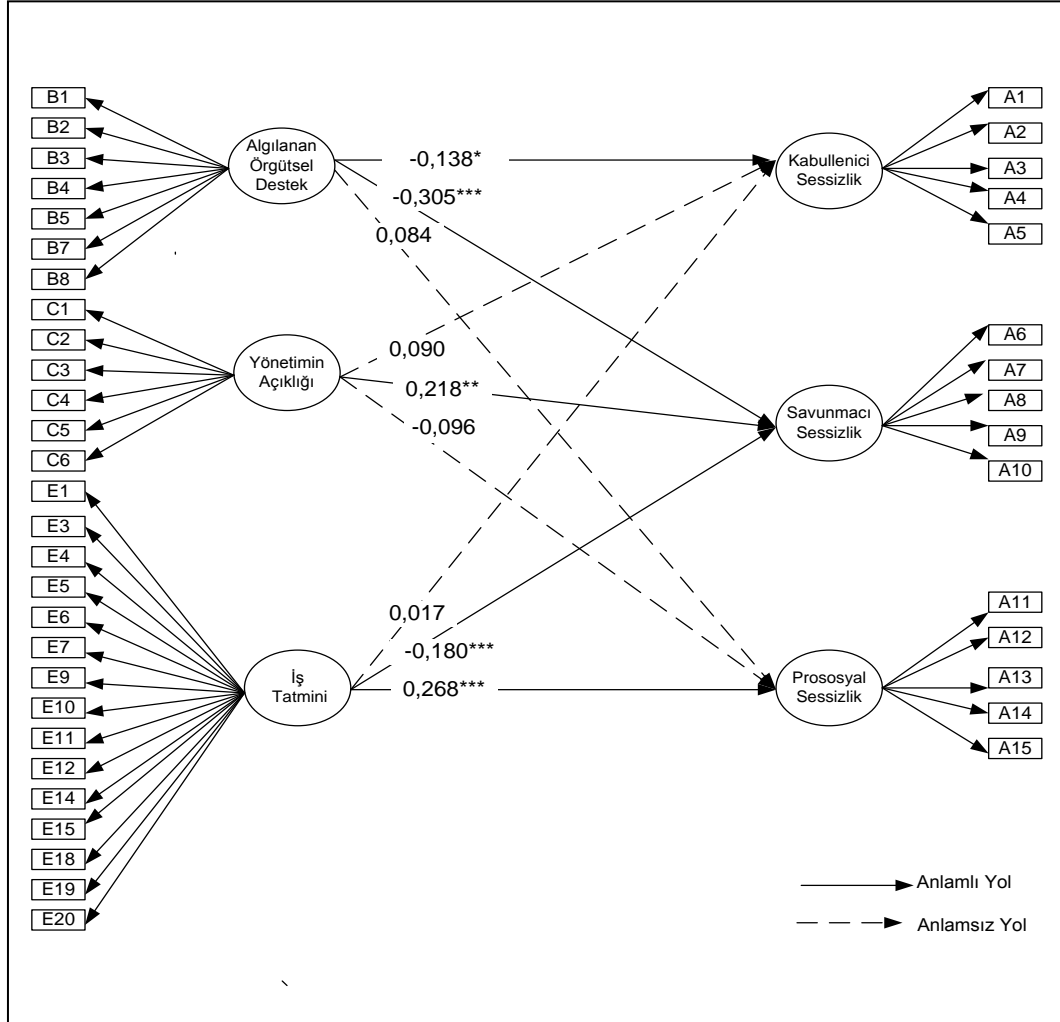
**Tablo 3.32: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>2,18</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,05</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,91</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,90</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,92</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,95</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,95</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,03</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.32 incelendiğinde, GFI (0,91), AGFI (0,90), NFI (0,92), CFI (0,95) kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu, bunun dışındaki  $\chi^2/sd$  (2,18), SRMR (0,05), TLI (0,95) ve RMSEA (0,03) değerlerinin ise iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uyum iyiliği değerleri ile modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu belirlenmiştir.

#### 3.2.4.2.2. Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Türleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi Bulguları

Örgütsel sessizliğe ilişkin temel olarak belirlenen H1, H2 ve H3 hipotezlerinin test edilmesinden sonra bu temel hipotezlere ait olan alt hipotezler (H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b, H3c) sınanmıştır. Çalışmada alt hipotezlerin test edilmesinde amaç, özellikle odaklanılan örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin model dahilindeki değişkenler kapsamında belirlenmesi ve etkileme şiddeti ve yönü hakkında bilgi sahibi olunmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen yol analizi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin yol diyagramı Şekil 3.9'da sunulmaktadır.



**Şekil 3.9: Örgütsel Sessizlik Türlerine İlişkin Yol Diyagramı**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Şekil 3.9’da yer alan yol diyagramına göre, üniversite çalışanlarının sahip olduğu kabullenici sessizlik davranışı üzerinde çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin etkisinin bulunduğu, savunmacı sessizlik üzerinde her üç bağımsız değişkenin etkisinin de var olduğu ve prososyal sessizlik üzerinde ise sadece iş tatmini değişkeninin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Yol analizi kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri ve p değerleri Tablo 3.33’de bulunmaktadır.

**Tablo 3.33: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Türleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Değerler**

Hipotezler			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	p değerleri
<b>H1a</b>	<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	<b>→ Kabullenici Sessizlik</b>	<b>-0,138*</b>	<b>0,083</b>	<b>-1,975</b>	<b>0,048</b>
<b>H1b</b>	Yönetimin Açıklığı	→ Kabullenici Sessizlik	0,090	0,076	1,409	0,158
<b>H1c</b>	İş Tatmini	→ Kabullenici Sessizlik	0,017	0,042	0,405	0,685
<b>H2a</b>	<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	<b>→ Savunmacı Sessizlik</b>	<b>-0,305***</b>	<b>0,098</b>	<b>-3,405</b>	<b>0,001</b>
<b>H2b</b>	Yönetimin açıklığı	→ Savunmacı Sessizlik	<b>0,218**</b>	<b>0,09</b>	<b>2,646</b>	<b>0,008</b>
<b>H2c</b>	İş Tatmini	→ Savunmacı Sessizlik	<b>-0,180***</b>	<b>0,049</b>	<b>-3,264</b>	<b>0,001</b>
<b>H3a</b>	Algılanan Örgütsel Destek	→ Prososyal Sessizlik	0,084	0,072	0,965	0,334
<b>H3b</b>	Yönetimin Açıklığı	→ Prososyal Sessizlik	-0,096	0,066	-1,195	0,231
<b>H3c</b>	İş Tatmini	→ Prososyal Sessizlik	<b>0,268***</b>	<b>0,038</b>	<b>4,734</b>	<b>0,001</b>

\* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik olarak çizilen yol diyagramında (Şekil 3.9) ve yol analizine ilişkin değerleri gösteren tabloda (Tablo 3.33) yer alan değerler incelendiğinde, kabullenici sessizlik üzerinde algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinden sadece algılanan örgütsel desteğin (H1a:  $\beta = -0,138$ ,  $p=0,05$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yönetimin açıklığı (H1b:  $\beta = 0,090$ ,  $p=0,158$ ) ve iş tatminin (H1c:  $\beta = 0,017$ ,  $p=0,685$ ) kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, “algılanan örgütsel desteğin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır” şeklindeki H1a hipotezi kabul edilirken; “yönetimin açıklığının, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır” ve “iş tatminin, kabullenici sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır” şeklindeki H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

Savunmacı sessizlik üzerinde her üç değişkeninde anlamlı bir etkisinin bulunduğu Tablo 3.33'den görülmektedir. Savunmacı sessizlik üzerinde algılanan örgütsel desteğin (H2a:  $\beta = -0,305$ ,  $p=0,001$ ) ve iş tatmininin (H2c:  $\beta = -0,180$ ,  $p=0,001$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yönetimin açıklığının ise (H2b:  $\beta = 0,218$ ,  $p=0,01$ ) savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Prososyal sessizlik üzerine yapılan analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek (H3a:  $\beta = 0,084$ ,  $p=0,334$ ) ve yönetimin açıklığının (H3b:  $\beta = -0,096$ ,  $p=0,231$ ) prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Prososyal sessizlik üzerinde iş tatmininin (H3c:  $\beta = 0,268$ ,  $p=0,001$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Yapısal modelin bütünsel olarak anlamlılığı için uyum iyiliği değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.34'te yer almaktadır.

**Tablo 3.34: Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Sessizlik Türleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>2,25</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,05</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,91</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,90</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,92</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,94</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,95</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,03</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.34 incelendiğinde,  $\chi^2/sd$  (2,25), SRMR (0,05), GFI (0,91), AGFI (0,90), NFI (0,92), TLI (0,94), CFI (0,95) ve RMSEA (0,03) değerlerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uyum iyiliği değerleri ile modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu belirlenmiştir.

### 3.2.4.2.3. Bağımsız Değişkenlerle Örgütsel Sessizlik Türleri Arasındaki İlişkide İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Bulgular

Çalışmada son olarak algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisine yönelik yol analizi bulgularına göre anlamlı çıkan yollar üzerinde düzenleyicilik etkisi incelenmiştir.

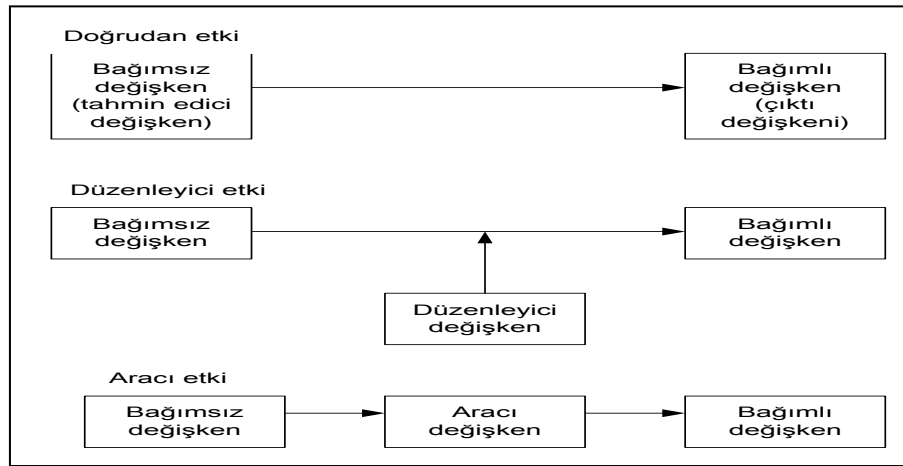
İçsel kontrol odağının gerek örgütsel sessizlik ve gerekse sessizlik iklimi üzerine etkisi çeşitli çalışmalara araştırma konusu olmuştur (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Amah ve Okafor, 2010). Ancak, içsel kontrol odağının sessizlik türleri üzerindeki etkisine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yol analizi bulgularına göre; “algılanan örgütsel destek ve kabullenici sessizlik”, “algılanan örgütsel destek ve savunmacı sessizlik”, “yönetimin açıklığı ve savunmacı sessizlik”, “iş tatmini ve savunmacı sessizlik” ve “iş tatmini ve prososyal sessizlik” ilişkisini test eden yollar anlamlı çıkmıştır (Bkz. Tablo 3.33).

Düzenleyici etki, çoklu regresyon modelleri ile belirlenebilmektedir. Hatta kategorik değişkenler olması halinde dahi değişkenler kategori kodları ile kodlanarak çoklu regresyon uygulandığında daha iyi bir performans elde edilebilir (Frazier vd., 2004; Cohen vd., 2003'den Akt. Burmaoğlu vd., 2013). Elde edilen istatistiki olarak anlamlı yolların her biri için içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin test edilmesi amacıyla yol analizi yapılmıştır.

Düzenleyici değişken, nicel ya da nitel değişken olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki ilişkisel gücünü ya da yönünü etkileyen bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986:1174; Wu ve Zumbo, 2008; Burmaoğlu vd., 2013:15). Başka bir ifadeyle, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki, üçüncü bir değişken olan düzenleyici değişkenin alacağı değerle birlikte farklılaşmaktadır.

Düzenleyicilik ve aracılık değişkenleri gibi üçüncü değişkenlerin anlamları sıklıkla karıştırılmakta ya da birbirlerinin yerine kullanılabilir. İki değişken arasındaki anlam farkının belirlenmesi açısından *düzenleyici değişken*, “bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki maksimum etkinliği” iken *aracı değişken*, “bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin üretkenliği” dir (Baron ve Kenny, 1986:1173; Burmaoğlu vd., 2013:14). Şekil 3.10’da doğrudan etki, düzenleyici etki ve aracı etkiye ilişkin kavramsal modeller sunulmuştur.

**Şekil 3.10: Doğrudan, Düzenleyici ve Aracı Etkilere İlişkin Kavramsal Model Çizimleri**

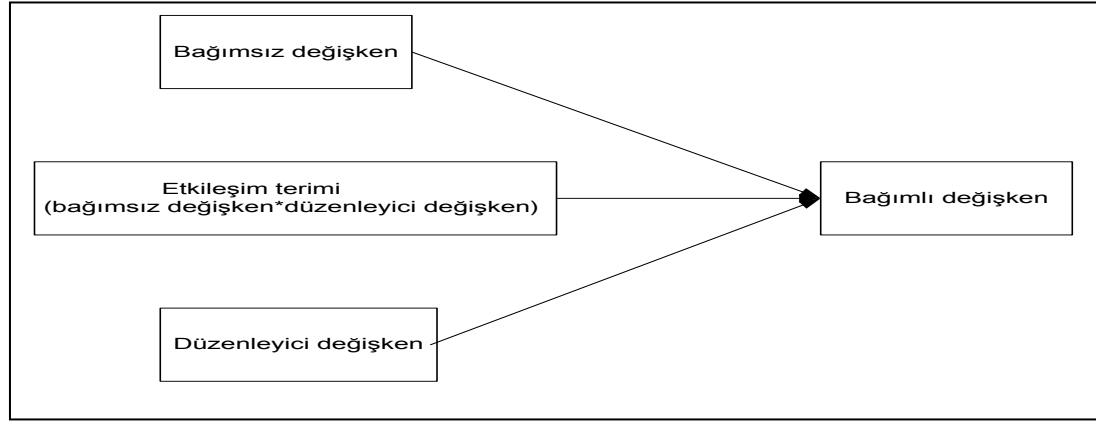


**Kaynak:** Amery Wu ve Bruno Zumbo (2008), “Understanding and Using Mediators and Moderators”, *Social Indicator Research*, Cilt 87, Sayı 3, s. 370-371.

Düzenleyici değişken, kavramsal olarak bağımlı ve bağımsız arasındaki ilişkiye etki ederek varolan ilişkiyi farklılaştırmaktadır. Bu farklılaşma, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki yola bir etkileşim teriminin dahil olmasıyla gerçekleşmektedir. Bir başka ifadeyle, bağımsız değişkende meydana gelen değişim artık sadece bağımlı değişken etkisiyle değil, etkileşim terimi etkisiyle açıklanmaktadır. Bu etkileşim terimi, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken katsayılarının çarpımından oluşmaktadır. Yol analizi sonuçlarına göre, elde edilen etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin

saptanması durumunda söz konusu değişkenin düzenleyici etkisinin varlığı kabul edilmelidir. Düzenleyicilik etkisine ilişkin istatistiki model Şekil 3.11’de verilmiştir.

**Şekil 3.11: Düzenleyicilik Etkisine İlişkin İstatistiki Model**



Düzenleyicilik etkisi araştırılmadan önce değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorununun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu problemi ortadan kaldırabilmek amacıyla başka bir ifadeyle düzenleyicilik etkisinin doğru şekilde analiz edilebilmesi için, analizde kullanılacak değişkenlerin merkezileştirilmesi ve etkileşim teriminin merkezileştirme işlemi sonrası türetilmesi gerekmektedir (Aiken ve West, 1991, Cohen vd., 2003’den Akt. Fraizer, 2004:120). Bunun için, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin puanları kendi ortalamalarından çıkarılarak yeni değişkenler elde edilmektedir.

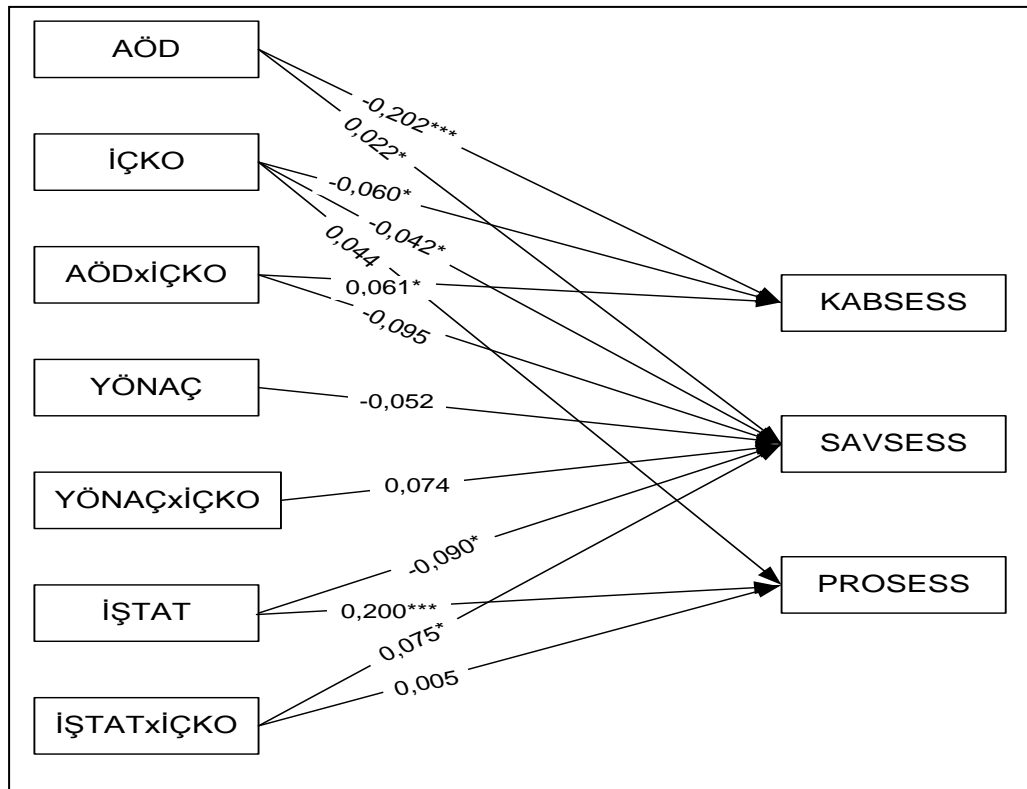
Düzenleyicilik etkisinin analizinde kullanılmak üzere bir etkileşim terimi (interaction term) elde edilmelidir. Etkileşim terimi, düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılmasıyla oluşturulmaktadır. Düzenleyicilik etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimi birlikte modele dahil edilmekte ve düzenleyicilik etkisinin varlığı etkileşim teriminden bağımlı değişkene giden yolun anlamlılığı ile sağlanmaktadır. Analiz sonucunda, istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilen değerler üzerinden düzenleyici değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin varlığı kabul edilmektedir. Ayrıca, düzenleyici model *düzenleyici değişken X bağımsız değişken* yolunun istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiği hipotezini test



etmektedir. Diğer yolların istatistiksel olarak anlamlı olması istenebilir ancak model bu hipotezi test etmek amacıyla kurgulanmamaktadır (Burmaoğlu vd., 2013:15).

Bu çerçevede, analizde kullanılacak tüm değişkenler (bağımsız, bağımlı, düzenleyici, kontrol) öncelikle merkezileştirilmiştir. Etkileşim terimi ise, merkezileştirme işleminin ardından bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ile düzenleyici değişken olan içsel kontrol odağının ayrı ayrı çarpımıyla elde edilmiştir. Sonrasında ise, yol analizi aracılığıyla etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 3.33'te görülebileceği üzere, yol analizi bulgularına göre; “algılanan örgütsel destek ve kabullenici sessizlik”, “algılanan örgütsel destek ve savunmacı sessizlik”, “yönetimin açıklığı ve savunmacı sessizlik”, “iş tatmini ve savunmacı sessizlik” ve “iş tatmini ve prososyal sessizlik” ilişkisini test eden yollar anlamlı çıkmıştır. İçsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi bu anlamlı yollar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla oluşturulan yol diyagramı Şekil 3.12’de yer almaktadır.

**Şekil 3.12: İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Diyagramı**



\*p<0,05; \*\*\*p<0,001, KABSESS=Kabullenici Sessizlik, SAVSESS=Savunmacı Sessizlik, PROSESS=Prososyal Sessizlik, AÖD=Algılanan Örgütsel Destek, YÖNAÇ=Yönetimin Açıklığı, İŞTAT=İş Tatmini, İÇKO=İçsel Kontrol Odağı.

Şekil 3.12'de düzenleyicilik etkisinin analizi kapsamında değişkenler arasındaki yollara ilişkin standardize edilmiş değerler bulunmaktadır. Yol analizine ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri ve p-değerleri ise Tablo 3.35'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.35: İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları**

Hipotezler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	p değerleri
AÖD → KABSESS	-0,202***	0,032	-6,160	0,001
AÖDxİÇKO → KABSESS	<b>0,061*</b>	<b>0,027</b>	<b>2,301</b>	<b>0,041</b>
İÇKO → KABSESS	-0,060*	0,033	-1,987	0,037
AÖD → SAVSESS	0,022*	0,047	2,474	0,036
İÇKO → SAVSESS	-0,042*	0,028	-2,508	0,013
AÖDxİÇKO → SAVSESS	-0,095	0,038	-1,131	0,133
YÖNAÇ → SAVSESS	-0,052	0,045	-1,147	0,251
YÖNAÇxİÇKO → SAVSESS	0,074	0,039	1,608	0,107
İŞTAT → SAVSESS	-0,090*	0,036	-2,511	0,012
İŞTATxİÇKO → SAVSESS	<b>0,075*</b>	<b>0,028</b>	<b>2,142</b>	<b>0,032</b>
İŞTAT → PROSESS	0,200***	0,033	5,911	0,001
İÇKO → PROSESS	0,044	0,034	1,300	0,193
İŞTATxİÇKO → PROSESS	0,005	0,026	0,178	0,858

\*p<0,05; \*\*\*p<0,001, KABSESS=Kabullenici Sessizlik, SAVSESS=Savunmacı Sessizlik, PROSESS=Prososyal Sessizlik, AÖD=Algılanan Örgütsel Destek, YÖNAÇ=Yönetimin Açıklığı, İŞTAT=İş Tatmini, İÇKO=İçsel Kontrol Odağı.

Şekil 3.12'de yer alan yol analizi ve Tablo 3.35'te bulunan bilgilere göre; algılanan örgütsel destek X içsel kontrol odağı (AÖDxİÇKO) etkileşim teriminin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=0,061$ ,  $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş tatmini X içsel kontrol odağı (İŞTATxİÇKO) etkileşim teriminin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta=0,075$ ,  $p<0,05$ ) bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, içsel kontrol odağının, algılanan örgütsel

destek ile kabullenici sessizlik arasında ve iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasında düzenleyici bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu istatistiki bilginin anlamı, içsel kontrol odağında meydana gelecek 1 birimlik artışın, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde 0,061’lik ve iş tatminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde 0,075’lik bir artışa yol açacağı şeklindedir.

Modelde bulunan ilişkiler içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisini doğrulamaktadır. Ancak, modelin geçerliliğinin çeşitli uyum kriterlerine göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Düzenleyicilik etkilerini analiz etmek amacıyla oluşturulan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.36’da verilmektedir.

**Tablo 3.36: İçsel Kontrol Odağının Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	<b>1,35</b>	$\leq 3$	$\leq 5$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	<b>0,01</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	<b>0,98</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	<b>0,99</b>	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	<b>0,02</b>	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 3.36 incelendiğinde,  $\chi^2/sd$  (1,35), SRMR (0,01), GFI (0,99), AGFI (0,98), NFI (0,99), TLI (0,99), CFI (0,99) ve RMSEA (0,02) değerlerinin tümünün iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uyum iyiliği değerleri ile modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre; çalışmanın H4 hipotezi (*İçsel kontrol odağı, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir*) ve H6 hipotezi (*“içsel kontrol odağı, iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir”*) kısmen kabul edilmiştir. Ancak, içsel kontrol odağının yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisine yönelik anlamlı çıkan tek yol (Bkz. Tablo 3.33) yönetimin açıklığı ile savunmacı sessizlik yoludur. Bu yola ilişkin yapılan yol analizi sonucunda; yönetimin açıklığı X içsel kontrol

odağı (YÖNAÇxİÇKO) etkileşim terimi anlamlı bulunmamıştır ( $\beta=0,074$ ,  $p>0,05$ ). Bu nedenle, H5 hipotezi (*içsel kontrol odağı, yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir*) reddedilmiştir.

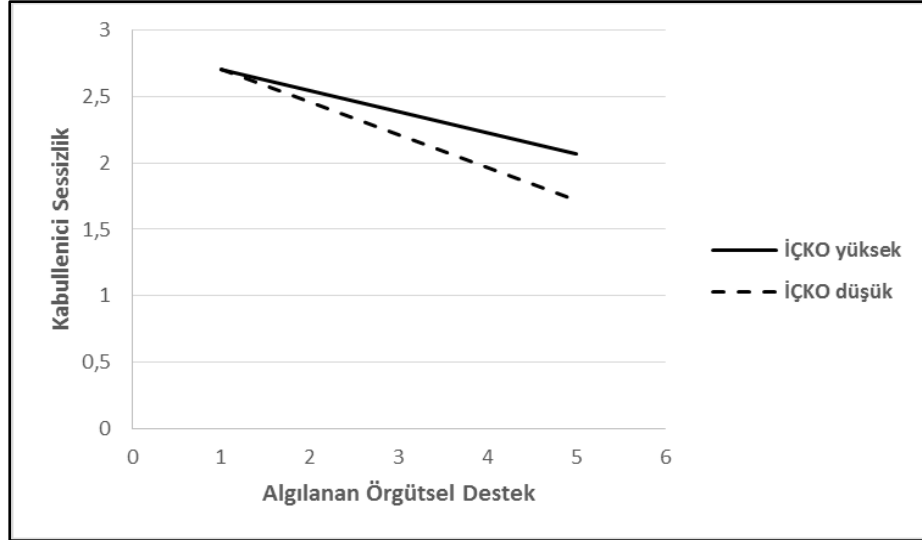
Düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek değerleri için düzenleyicilik etkisinin yönünü, nasıl farklılaştığını ve ilişkinin ne şekilde ortaya çıkacağını görebilmek amacıyla, düzenleyici değişkenin farklı değerler alması durumunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin grafiksel olarak ifade edilmesi (Aiken ve West, 1991) faydalı olacaktır. Bu grafik, düzenleyici değişkenin yüksek ve düşük değerler alması durumunda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki regresyon denkleminin eğiminden elde edilmektedir. Grafiğin çizilebilmesi için, tüm değişkenler (bağımlı değişken, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimi) bir fonksiyon olarak yazılmalı ve grafiğe aktarılmalıdır. Bu amaçla, içsel kontrol odağı değişkeni Z olarak gösterilmiş ve kendi ortalamasından bir standart sapma altında (Z düşük) ve bir standart sapma üzerinde (Z yüksek) olmak üzere iki değer belirlenmiştir. Fonksiyonda, düzenleyici değişkenin (XZ) düşük ve yüksek düzeyleri için, kabullenici sessizliğin aldığı değer Y; algılanan örgütsel desteğin aldığı değer X olmak üzere oluşturulan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir:

$$Y \text{ yüksek} = -0,202 X - 0,060 (Z \text{ yüksek}) + 0,061 X (Z \text{ yüksek}) + 2,906$$

$$Y \text{ düşük} = -0,202X - 0,060(Z \text{ düşük}) + 0,061 X (Z \text{ düşük}) + 2,906$$

Düzenleyici değişkenin ortalaması=0, düşük değeri (Z düşük)= -0,706 ve yüksek değeri (Z yüksek)= 0,706 olarak elde edilmiştir. Düzenleyici değişkenin elde edilen düşük ve yüksek değerleri elde edilmiş fonksiyonda yerlerine konulduğunda Excel programı yardımıyla şekil 3.13'te verilen grafik oluşturulmuştur.

**Şekil 3.13: İçsel Kontrol Odağının Algılanan Örgütsel Destek İle Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişkide Düzenleyicilik Etkisi**



Şekil 3.13'e göre, algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Çalışanların içsel kontrol odağı eğiliminin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda, algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin seyri değişmektedir. İçsel kontrol odağı düşük olduğu zaman algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır. İçsel kontrol odağı yüksek olduğu zaman ise algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik davranışı üzerindeki etkisi artmaktadır. Bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkilerine yönelik yol analizine ilişkin değerlere (Bkz. Tablo 3.33) bakılacak olursa, algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülecektir. Grafiğe göre; bu olumsuz ilişki, içsel kontrol odak düzeyi yüksek olan çalışanlar için daha güçlü olmaktadır. Başka bir ifadeyle, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizliği azaltma gücü içsel kontrol odağı yüksek olan çalışanlar için daha kuvvetlidir.

Yüksek içsel kontrol odağına sahip çalışanlarda algılanan örgütsel destek ve kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Çalışanların algıladığı örgütsel destek arttıkça daha az düzeyde kabullenici sessizlik davranışı

göstermektedir. İçsel kontrol odağına sahip çalışanlarda ise daha fazla destek gördükçe sessizlik davranışı gösterme eğilimi daha da azalacaktır.

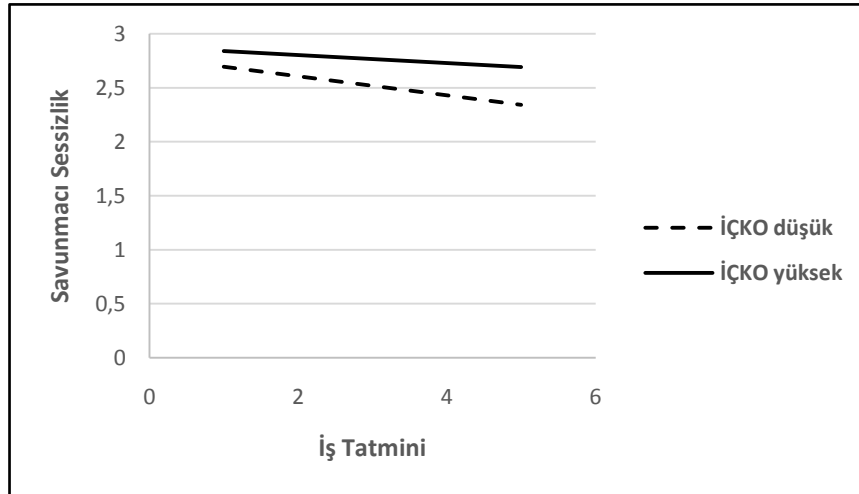
İçsel kontrol odağının yüksek ve düşük değerler alması durumunda, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin nasıl farklılaştığını görmek amacıyla daha önce de belirtilen regresyon formülü oluşturulmuş ve Excel programı aracılığıyla düzenleyicilik etkisine ilişkin grafik elde edilmiştir. Grafiğin çizilmesine yardımcı olan denklem aşağıda verilmiştir.

$$Y \text{ yüksek} = -0,090X - 0,042 (Z \text{ yüksek}) + 0,075 X (Z \text{ yüksek}) + 2,905$$

$$Y \text{ düşük} = -0,090X - 0,042 (Z \text{ düşük}) + 0,075 X (Z \text{ düşük}) + 2,905$$

Düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek değerleri kullanılarak elde edilen fonksiyonların grafiksel gösterimi Şekil 3.13'te sunulmaktadır:

**Şekil 3.13: İçsel Kontrol Odağının İş Tatmini İle Savunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkide Düzenleyicilik Etkisi**



Şekil 3.13'e göre, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Çalışanların içsel kontrol odağı eğiliminin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin seyri değişmektedir. İçsel kontrol odağı düşük olduğu zaman iş tatmininin savunmacı sessizlik davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bağımsız

değişkenlerin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkilerine yönelik yol analizine ilişkin değerlere (Bkz. Tablo 3.33) bakılacak olursa, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülecektir. Grafiğe göre; bu olumsuz ilişki, içsel kontrol odak düzeyi yüksek olan çalışanlar için daha güçlü olmaktadır. Başka bir ifadeyle, yüksek içsel kontrol odağına sahip çalışanlarda iş tatmini ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Çalışanlar işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça daha az düzeyde savunmacı sessizlik davranışı göstermektedir. İçsel kontrol odağına sahip çalışanlarda ise daha fazla iş memnuniyeti yaşadıklarında sessizlik davranışı gösterme eğilimi daha da azalacaktır.

Sonuç olarak; düzenleyicilik etkisini analiz etmek amacıyla beş adet anlamlı yol üzerinde ayrı ayrı gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile savunmacı sessizlik, yönetimin açıklığı ile savunmacı sessizlik ve iş tatmini ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Buna karşılık, içsel kontrol odağının; algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik ve iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisi belirlenmiş ve bu ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi analiz edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, üniversite çalışanları açısından örgütsel sessizliği etkileyen faktörleri araştırma kapsamında bulunan değişkenler (algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini) açısından belirleyebilmektir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma, Batı Karadeniz Bölgesi'nde bulunan Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın kapsamını, belirtilen üniversitelerde görev yapan akademik personel (profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, uzmanlar ve okutmanlar) ve idari personel (personel daire başkanı ve başkan yardımcıları, bölüm şefleri ve bilgisayar işletmenleri) oluşturmaktadır. Çalışma çerçevesinde kullanılan veriler belirtilen üniversitelerde görevli 894 üniversite çalışanından sağlanmıştır.

Kabullenici ve savunmacı sessizlik, kendini koruma ve konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği bu nedenle konuşmanın gereksiz olduğu düşüncesiyle oluşan pasif-kasti niyet taşıyan sessizlik türleridir. Buna karşın, prososyal sessizlik, kurum/örgüt yararına sessizlik anlamı taşıyan aktif-iyi niyetli bir sessizlik davranışıdır. Dolayısıyla, örgütsel sessizliğin kuruma hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ancak, literatürde örgütsel sessizlik içerisinde kabullenici ve savunmacı sessizliğin daha büyük bir öneme sahip olması sebebiyle kavram örgüte olumsuz etkileri açısından ele alınmış ve yeni fikir üretiminin ve dolayısıyla gelişim ve ilerlemenin önündeki önemli bir engel olarak değerlendirilmiştir (Weick, 1993; Nemeth, 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). Bu çalışma bulgularına göre de; kabullenici sessizlik (0,901) ve savunmacı sessizliğin (0,915) örgütsel sessizliği açıklama güçleri prososyal sessizliğe (-0,289) göre daha fazladır. Başka bir ifadeyle, örgütsel sessizlik daha çok örgütün gelişimi için olumsuzluğu ifade eden sessizlik türleri tarafından daha yüksek oranda temsil edilmektedir.



Örgütsel sessizlik kurumlara göre farklılık gösterebilir. Her kurumda örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin daha ağır bastığını söyleyerek bir genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Ancak, bu araştırma kapsamında incelenen örneklem için sonuçların literatürün genel kabul ettiği düşünceyle aynı yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında da literatürle paralel olarak örgütsel sessizlik, örgütün gelişim ve ilerlemesini olumsuz etkileyen ve engellenmesi gereken bir unsur olarak kabul edilmiştir.

Sessizlik kaynaklarının daha iyi anlaşılması ve sessizlik türleri bazında çözüm önerileri üretilmesinin örgütlerde sessizliği engellemek ya da azaltmak için gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla, örgütsel sessizlik türleri ayrı ayrı ele alınarak bu türleri etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmış ve her bir sessizlik türü için engelleyici ya da düzenleyici uygulamalar sunulmuştur. Bu bakımdan çalışmanın, örgütsel gelişim ve ilerlemenin önünde önemli bir engel olduğu kabul edilen örgütsel sessizliğin önlenmesi ya da azaltılması hususunda önem arz ettiği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra çalışmanın, üniversitelerin bilgi üretimi ve paylaşımı görevini eksiksiz yerine getirebilmesi için üniversite çalışanlarının sessizliğinin engellenmesi hususunda farkındalık oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Verilerin analizi için gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, öncelikle bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ve düzenleyici değişken olan içsel kontrol odağı ölçeklerine yönelik doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Başka bir ifadeyle, ölçeklerin faktör yapıları istatistiki olarak doğrulanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği orijinalinde olduğu gibi bu çalışma için de üç boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizliktir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla yol analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit

edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, örgütünün destek verdiği hissedilen çalışanlarda kurumuna faydalı olmak için örgütün gelişimiyle ilgili daha fazla çaba harcayacağı ve işleriyle ilgili fikir, görüş ve önerilerini açıkça ifade edeceğini belirten kuramsal çalışmalarla paralellik göstermektedir (Eisenberger vd., 1986; Cropanzano vd., 1997; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). İncelenen ikinci ilişki de, iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu analiz sonucu, örgütsel sessizlikle iş tatminini birleştiren çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Morrison vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Van Dyne vd., 2003, Dimitris ve Vakola, 2005). Şöyle ki, işlerinde memnun olan çalışanlar, memnuniyet düzeylerini daha da artırmak amacıyla işleriyle ilgili sorunlar hakkında sessizlik yerine düşünce ve önerilerini dile getirmeyi tercih edecektir. Üçüncü olarak, yönetimin açıklığının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yönetimin açıklığı ile seslilik ve sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Erenler (2010), otel çalışanlarına uyguladığı çalışma sonucunda yönetimin açıklığı ile çalışan sessizliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu belirlemiştir. Buna karşılık, Premeaux (2001), telekomünikasyon şirketi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, yönetimin açıklığı ile çalışanların konuşma isteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu önermiş fakat analiz sonuçları bu durumu doğrulamamıştır. Aynı şekilde, Premeaux ve Bedeian (2003), yüksek düzeyde kendini uyarılma yeteneğine sahip olan çalışanlar için yönetimin açıklığı ile açıkça konuşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yönetimin açıklığı arttıkça açıkça konuşmanın azalması çalışan sessizliğinin arttığını göstermektedir. Çalışma bu bakımdan Premeaux (2001) ve Premeaux ve Bedeian (2003) ile tutarlı sonuçlar içerisinde iken Erenler (2010)'in çalışması ile tutarsızlık göstermektedir.

Bu bilgilere göre, araştırma örnekleminde yer alan üniversite çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamalarında algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin anlamlı bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, üniversite çalışanlarının işleriyle ilgili yaşadıkları sorunlar hakkında fikir ve önerilerini yönetimlerine karşı dile getirme ya da sessiz kalma kararları; algıladıkları örgütsel

destek, yönetimlerinin açıklığı ve işlerinden duydukları memnuniyet unsurlarından etkilenmektedir.

Bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi analiz edildikten sonra ikinci yol analizi bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki etkisini ayrı ayrı belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. İkinci yol analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik üzerinde üç adet bağımsız değişkenden yalnızca algılanan örgütsel desteğin negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Savunmacı sessizlik üzerinde her üç değişkeninde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin ve iş tatmininin savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yönetimin açıklığının ise savunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Prososyal sessizlik üzerine yapılan analiz sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ve yönetimin açıklığının prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Prososyal sessizlik üzerinde yalnızca iş tatmininin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, kabullenici sessizliğe sahip çalışanların, algıladıkları örgütsel destek karşılığında “konuşsam da bir işe yaramayacak, değişen bir şey olmayacak, en iyisi sessiz kalayım” düşüncelerinden arınacağı söylenebilir. Bu durum, çalışanların, kendilerini örgütleri için değerli bir varlık olarak hissetmeye ve kendilerini kurumdan soyutlamak yerine kurumun içindeki sorunların çözümlenmesi amacıyla konuşma davranışında bulunmaya itecektir. Savunmacı sessizlik, kişinin işiyle ve kendisiyle ilgili olan korku temelli sessizliktir. Savunmacı sessizliği en fazla etkileyen değişken algılanan örgütsel destek olarak tespit edilmiştir. Diğer etkili değişkenler etkileme derecesine göre sırayla yönetimin açıklığı ve iş tatminidir. Bu veriler, çalışanların ancak örgütleri tarafından görecekle destekle kendilerini güvende hissedecekleri ve kendilerini korumaya gerek kalacak bir durumun olmadığını düşüneceklerini göstermektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda çalışan konuşmaya yönelik olan korkusunu üzerinden atacak ve kendisini izole etmeden işiyle ilgili görüşlerini çekinmeden dile getirecektir. Yönetimin açıklığı beklenenin tersine örgütsel sessizliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemiştir ve örgütsel

sessizlik türleri içerisinde sadece savunmacı sessizlikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, çalışanların korku temelli sessiz kalmasına neden olan savunmacı sessizliği engellemek için yöneticinin çalışanını dinlemeye açık olmasını ifade eden “yönetimin açıklığı” değişkeninin tek başına yeterli olmayacağı yorumu yapılabilir. Bunun iki sebebi olabilir. Birincisi, çalışanın yöneticisine olan güveninin sorgulanmasıdır. İkincisi ise, yöneticinin “sözde dinliyor” olmasıdır. Başka bir ifadeyle, yönetici çalışanını dinlemeye açıktır fakat söylenenleri değerlendirme, sorunlara çözüm üretme ya da önerileri uygulamaya koyma noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, sessizlikle ilgili gerçekleştirilecek ilerleyen çalışmalarda bu hususun gözönünde bulundurulması özellikle savunmacı sessizliğin yönetimin açıklığıyla ilişkisinin belirlenmesi noktasında katkı sağlayacaktır. Yöneticinin kişilik özellikleri ve liderlik tarzıda bu sebepler içerisinde sayılabilir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet arttıkça savunmacı sessizliğe girme eğilimleri azalacaktır. Savunmacı sessizlik, kişinin işinden duyduğu kaygılar nedeniyle korku temelli sessizlik göstermesidir. Bu nedenle, çalışanların işlerine ilişkin beklentileri gerçekleştikçe işiyle ilgili korkularının azalacağı başka bir ifadeyle, kendilerini iş anlamında psikolojik olarak güvende hissederek sessiz kalmak yerine konuşma eyleminde bulunacakları söylenebilir.

Çalışmada son olarak algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Düzenleyicilik etkisi analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. İçsel kontrol odağının yüksek olması halinde algılanan örgütsel destek ve kabullenici sessizlik arasında daha kuvvetli bir ilişki olacağı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, düşük içsel kontrol odağına sahip çalışanlara göre yüksek içsel kontrol odağına sahip çalışanlar, kurumlarından daha fazla destek görmeleri halinde daha da düşük seviyede sessiz kalma eğiliminde olacaklardır. Yönetimin açıklığı ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide içsel kontrol odağının düzenleyicilik etkisi bulunmamaktadır.

Düzenleyicilik etkisine ilişkin son olarak; içsel kontrol odağının, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İşten memnun olma düzeyi yükseldikçe, çalışan daha az düzeyde savunmacı sessizliğe bürünecektir. İçsel kontrol odağı yüksek olan çalışanların daha az düzeyde sessizlik gösterdiği düşünülürse (Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Amah ve Okafor, 2010), bu çalışanlarda işinden memnuniyet düzeyi arttıkça işlerini geliştirmek için sunacakları düşünce ve görüşlerin de artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmaların çoğunda demografik değişkenlerin dikkate alınmadığı görülmektedir (Bakoğlu vd, 2009; Liu vd., 2010; Amah ve Okafor, 2010; Zheng vd., 2008; Vakola ve Bouradas, 2005 Premeaux ve Bedeian, 2003; Huang vd., 2003). Buna karşın, çeşitli çalışmalarda (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) demografik faktörlerin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olabileceği kavramsal olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın yedinci hipotezi örgütsel sessizlik algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik olarak geliştirilmiştir. Sonuç olarak, araştırma örneklemini için örgütsel sessizliğin görev türü ve idarecilik görevi değişkenleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, Özdemir ve Uğur (2013)'un kamu ve özel sektör çalışanlarına uyguladığı çalışmasında, örgütsel sessizliğin statü (memur ve işçi), pozisyon (yönetici ve çalışan) ve sektör (özel ve kamu sektörü) bazında farklılık gösterdiği sonucuyla benzerlik göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, idari personelin örgütsel sessizlik algılamasının akademik personele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, idarecilik görevi olmayan çalışanlar tarafından algılanan örgütsel sessizliğin, idarecilik görevi yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde akademik personelin sessizlik algısının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu inceleyen çalışma (Tülübaş ve Celep, 2014) bulunmaktadır. Ancak, akademik ve idari personel olarak tüm üniversite çalışanları için sessizlik algılamasının demografik değişkenlere göre nasıl değiştiğine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmesine karşın yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiler, çalışanın fikir, düşünce ve önerilerini yönetime karşı sunmasında sadece yönetimin açıklığının yeterli olmadığını göstergesidir. Çünkü, çalışanın sessizliğini azaltan unsur, çalışan tarafından algılanan örgütsel desteğin artışıdır. Bu çalışmadaki örneklem grubuna göre; örgütsel sessizliğin azaltılmasında, etkileme derecesi bakımından algılanan örgütsel destek yönetimin açıklığından önce gelmektedir. Dolayısıyla, çalışanın düşünce ve önerilerine ulaşmak isteyen bir yöneticinin ya da yönetimin sadece çalışanın dinleme yanlısı olması yeterli değildir. Eğer, yönetici çalışana örgütçe sunulacak bir desteğin varlığını aşılabilirse, çalışan işinin gelişimiyle ilgili fikir, görüş ve önerilerini rahatlıkla açıklayabilecektir. Milliken ve diğerleri (2003)'ne göre, çalışanın yöneticisine karşı düşüncelerini bildirmesinde “yöneticinin sorumluluk alma bilincine sahip olması” çalışanın konuşma kararı vermesinde önem taşımaktadır. Sorumluluk sahibi bir yönetici aynı zamanda çalışana destek olarak güven duygusu da aşılacaktır. Ayrıca, yöneticinin iyi bir dinleyici olması da sessizliği kırmak için yeterli değildir. Çünkü, çalışan, gerek fikirlerini ve görüşlerini dinleyerek değerlendirmeye alan ve gerekli yerlerde uygulamaya geçiren ve gerekse sorunlarını dinleyerek bu sorunları çözmeye çalışan yöneticiler isteyecektir.

Günümüzde kurumlar, geçmiş dönemin mekanik örgütlenme şekli yerine çalışanları değerli kılan organik örgütlenme (değişen durumlara ayak uyduran) biçimlerine dönüşmektedir. Bundan dolayı, çalışanları dinleme ve gerçekten anlama, pozitif olarak yönlendirme ve değerlendirme girişimleri artık daha da önemli hale gelmektedir. Bu nedenle sessizliği ortaya çıkaran dinamiklerin anlaşılması; çalışanların kaygılarını, fikirlerini ve düşüncelerini serbestçe sunabilecekleri ortamlar oluşturmak isteyen yöneticiler için oldukça önemlidir (Morrison ve Milliken, 2003). Çalışanın örgütün değişimini ve gelişimini sağlayacak değerli bilgilerinin örgüte sunulmasını sağlamak için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çünkü, yöneticiler tarafından çalışanlarına görüşlerini açıklayabilecekleri ortamlar sunulması, görüşlerinin destek alması ve değerlendirilmesi ve çalışanın işinden duyduğu

memnuniyetin artırılması gerekmektedir. Analiz sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların algılanan örgütsel destek ve iş tatmini algıları arttığı takdirde örgütsel sessizlik azalacaktır.

Gerçekleştirilen çalışmanın literatüre ve uygulamaya yönelik bir takım katkılara sahip olduğu düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında, örgütsel sessizlik kavramını literatüre kazandıran Morrison ve Milliken (2000)'in oluşturduğu kavramsal modelin uygulama alanında pek fazla kullanılmadığı görülmektedir. Çalışmada örgütsel sessizliği etkileyen faktörlere yönelik model, Morrison ve Milliken (2000)'in kavramsal modeli esas alınarak belirli değişkenler çerçevesinde oluşturulmuştur. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği etkileyen faktörleri, yönetsel, örgütsel ve bireysel değişkenleri birarada ele alan bütüncül bir kavramsal model oluşturmuştur. Çalışmanın modeli bu açıdan Morrison ve Milliken (2000) modeliyle benzerlik göstermektedir.

İkinci olarak, örgütsel sessizlik literatüründe örgütsel sessizlik türlerini ayrıca ele alarak bu türleri etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa ki, örgütsel sessizlik önlenmek isteniyorsa sessizliğin temellerini oluşturan örgütsel sessizlik türleri araştırılmalıdır (Pinder and Harlos, 2001, Çakıcı, 2008, Blackman and Sadler-Smith, 2009). Çalışmanın sessizlik türleri üzerine odaklanarak türleri etkileyen faktörlerin ayrıca incelenmesi açısından da literatüre katkı sağlanması beklenmektedir. Ayrıca, iş tatminini, örgütsel sessizliğin bir sonucu olarak değerlendiren çalışmaların aksine, bu çalışmada Ping (2002'den Akt. Amah ve Okafor, 2010)'in iş tatmininin sessizliğin nedeni mi yoksa sonucu mu olduğuna yönelik tartışmasına açıklık getirmek amacıyla, iş tatmininin örgütsel sessizliğin üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın örgütsel sessizliğin iş tatmininden de etkilendiğini ortaya koyması açısından literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışmanın uygulama açısından da örgütsel sessizliğin azaltılarak örgütsel değişim ve gelişim önündeki engellerin kaldırılması anlamında katkıya sahip olması beklenmektedir.

Örgütsel sessizlik literatürünün gelişimi amacıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda sessizlik türleri içerisinde farklı bir yeri olduğu düşünülen savunmacı

sessizlik üzerine odaklanması faydalı olacaktır. Korku temelli sessizliği ifade eden savunmacı sessizliğin azaltılması için geliştirilecek farklı yaklaşımlar örgütsel gelişim için önemlidir. Sağır kulak sendromuna neden olan etmenler arasında cezalandırılma korkusu, işini kaybetme ya da terfi edememe korkusunun olduğu görülmektedir (Milliken vd., 2003:1467). Bu nedenle örgütlerde en fazla sessizliğe neden olan korku temelli sessizliğin araştırılması önerilebilir. Çalışmanın ülke içerisinde farklı bölgelerde uygulanması bölgelerarası sessizlik kıyaslaması yapılmasını sağlayacak ve bölgesel gelişim stratejileri geliştirme açısından önem taşıyacaktır. Bu şekilde, araştırma sonuçlarının güvenilirliğini sağlama ve geneli temsil etme gücü kuvvetlendirilecektir. Konu uluslararası boyutta da ele alınabilir. Böylece, ülkelerarası kıyaslama yapılabilecek ve dolayısıyla sessizlikle kültür arasındaki ilişki incelenmiş olacaktır. Ayrıca, benzer çalışmalar farklı devlet ve özel sektör kurumlarında uygulandığında farklı sonuçların ortaya çıkması sağlanabilir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik çalışanın algıladığı örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenlerinden etkilenmektedir. Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini artınca örgütsel sessizlik azalmaktadır. Yönetimin açıklığı ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yönetimin açıklığı arttığı zaman örgütsel sessizlik de artmaktadır. Bu durumda bu iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin etkisinin varolduğu yorumu yapılabilir. İleride yapılacak çalışmalarda bu ilişkinin incelenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, sessizlik türlerinden olan kabullenici sessizliğin, algılanan örgütsel destekten; prososyal sessizliğin iş tatmininden ve savunmacı sessizliğin ise her üç bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini) tarafından etkilendiği tespit edilmiştir. İçsel kontrol odağının ise, algılanan örgütsel ile kabullenici sessizlik arasında ve iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla analiz sonuçlarına dayanarak, kabullenici sessizliği azaltmak için algılanan örgütsel desteğin artırılması ve prososyal sessizliğin artırılması için çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyinin artırılması gerektiği söylenebilir.



Kabullenici sessizlik, boyun eğmeye dayalı olan “konuşsam da değişen bir şey olmayacak” mantığını taşıyan sessizlik türüdür. Bu sessizlik, analiz sonuçlarının da desteklediği gibi ancak çalışanın algıladığı örgütsel desteğin artırılmasıyla engellenecektir. Çalışan örgütünden gördüğü desteğin varlığı ile kendini değerli hissederek düşüncelerini değerlendirileceğini düşündüğü için örgütüne aktaracaktır.

Savunmacı sessizlik, korku temelli ve çalışanın kendini koruması amacını taşıyan sessizliktir. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini artışının savunmacı sessizliği azalttığını göstermektedir. Örgütünden destek alan ve işinde memnuniyet yaşayan çalışanın işi ve kendisinin geleceğine ilişkin kaygıları azalmakta başka bir ifadeyle kendini garanti altına almakta ve örgütten gelebilecek zararları indirgediğini düşünerek savunmacı sessizlikten vazgeçmektedir. Özetle, destek ve iş tatmini unsurları çalışanın işle ilgili korkularından dolayı suskun kalmasını azaltmaya yetmektedir.

Prososyal sessizlik, toplum/örgüt yararına gösterilen sessizlik türüdür. Uygulama sonuçları, prososyal sessizliğin iş tatmini sağlamakla artırılacağına işaret etmektedir. Çalışanın işinden duyduğu memnun olma durumu arttığında örgütünü benimseme düzeyi yükselmekte, bağlılığı kuvvetlenmekte, çalışan özveriyle işbirliğine bağlı kalmakta ve iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini örgütün fayda görmesi adına saklamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aiken, Leona S. ve Stephen G. West (1991); *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Ajzen Icek (1991); "The Theory of Planned Behaviour", *Organizational Behaviour and Human Processes*, Cilt 50, s. 179-277.
- Allen, David G., Lynn M. Shore ve Rodger W. Griffeth (2003); "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, Cilt 29, Sayı 1, s. 99-118.
- Alparslan, Ali M. ve Murat Kayalar (2012); "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 4, Sayı 6, s. 136-147.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2012); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya Yayınları, İstanbul.
- Amah, Okey E. ve Chiwuba A. Okafor (2010); "Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control", *Asian Journal of Scientific Research*, Cilt 3, Sayı 4, s. 267-277.
- American Journal of Psychotherapy (1993); Silence: The Resounding Experience, Cilt 47, Sayı 2, s. 167-170.
- Angı, Ayşegül (2002); "A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction of the Instructors Associated with Students' Evaluation", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argyris, Chris (1977); "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, Cilt 55, s. 115-125.
- Ashford, Susan, Nancy P. Rothbard, Sandy Kristin Piderit ve Jane E. Dutton (1998); "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 43, Sayı 1, s. 23-57.
- Aşık, Nuran Akşit (2010); "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, s. 31-51.
- Aytaç, Ömer (2004); "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 189-217.

- Bakoğlu, Refika, Bige Aşkun ve Aykut Berber (2009); “Does Locus of Control Lead to ‘Silence’ of Academicians?”, *International Conference on Social Sciences*, Working Paper, İzmir.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986); “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 51, Sayı 6, s. 1173-1182.
- Bayram, Nuran (2009); *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Bayram, Nuran (2010); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayram, Yalçın (2010); “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bedük, Aykut (2011); *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*, Atlas Akademi Yayınları, 1. Basım, Konya.
- Benson, John ve Michelle Brown (2010), “Employee Voice: Does Union Membership Matter?”, *Human Resource Management Journal*, Cilt 20, Sayı 1, s. 80-99.
- Blackman, Deborah ve Eugene Sadler-Smith (2009); “The Silent and Silenced in Organizational Knowing and Learning”, *Management Learning*, Cilt 40, s. 569-585.
- Blau, Gary J. (1987); “Locus of Control as A Potential Moderator of the Turnover Process”, *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 60, s. 21-29.
- Blau, Peter M. (1964); *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley.
- Bogosian, Robert (2012); “Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees’ Lived Experiences of Silence in Work Group Settings”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, USA.
- Botero, Isabel C. ve Linn Van Dyne (2009); “Interactive Effects of LMX and Power Distance in The United States and Colombia”, *Management Communication Quarterly*, Cilt 23, Sayı 1, s. 84-104.
- Bourgeois, L. J., III (1985); “Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments”, *Academy of Management Journal*, Cilt 28, s. 548-573.

- Bowen Frances ve Kate Blackmon (2003); “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1393-1417.
- Breen, Virginia, Ronald Fetzler, Linda Howard ve Robert Preziosi (2005); “Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt 17, Sayı 4, s. 215-229.
- Brinsfield, Chad T. (2009); “*Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*”, Degree of Doctor of Philosophy, The Ohio State University, USA.
- Brinsfield, Chad T., Marissa S. Edwards ve Jerald Greenberg, (2009); “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, *Voice and Silence in Organizations* içinde 1. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing Limited, s. 3-33.
- Bruneau, Thomas J. (1973); “Communicative Silences: Forms and Functions”, *The Journal of Communication*, Cilt 23, s. 17-46.
- Bulduk, Sevda (2003); *Deneyisel Psikolojide Araştırma Yöntemleri*, Çantay Yayınları, İstanbul.
- Burmaoğlu, Serhat, Mustafa Polat, Cem Harun Meydan (2013); “Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s.13-26.
- Bülent Ecevit Üniversitesi, Tarihçe, <http://w3.beun.edu.tr/index.php/hakkimizda/tarihce/> Erişim Tarihi: 6.11.2014.
- Byrne, Barbara M. (2010); *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Cemaloğlu, Necati, Elif Daşcı ve Fatih Şahin (2013); “Causes of Primary Schools Teachers' Organizational Silence: A Qualitative Study”, *The Journal of Academic Social Science*, Yıl 1, Sayı 1, s. 112-124.
- Chen, Zhixia, Robert Eisenberger, Kelly M. Johnson, Ivan L. Sucharski ve Justin Aselage (2009); “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?”, *The Journal of Social Psychology*, Cilt 149, Sayı 1, s. 119-124.
- Cheng, Jen-Wei, Kuo-Ming Lu, Yi-Ying Chang ve Steward Johnstone (2013); “Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Cilt 51, Sayı 1, s. 81-102.

- Cheng, Wai Lun Eddie (2001); "SEM Being More Effective than Multiple Regression in Parsimonious Model Testing for Management Development Research", *Journal of Management Development*, Cilt 20, Sayı 7, s. 650-667.
- Chiu, Chou-Kang, Lin Chieh-Peng, Yuan Hui Tsai ve Ching-Yun Hsiao (2005), "Modeling Turnover Intentions and Their Antecedents Using the Locus of Control as a Moderator: A Case of Customer Service Employees", *Human Resource Development Quarterly*, Cilt 16 Sayı 4, s. 481-499.
- Clapham, Stephen E. ve Robert W. Cooper (2005); "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance", *Journal of Management and Governance*, Cilt 9, Sayı 3-4, s. 287-313.
- Cohen Jacob, Patricia Cohen, Stephen West ve Leona Aiken (2003); *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3. Baskı, Mahwaj, NJ:Erlbaum.
- Conlee, Mary C. ve Abraham Tesser (1973); "The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission", *Sociometry*, Cilt 36, s. 588-599.
- Creed, Douglas W. E. (2003); "Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, s. 1503-1536.
- Cropanzano, Russell, Barry Goldman ve Robert Folger (2003); "Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 24, s. 1019-1024.
- Cropanzano, Russell, John C. Howes, Alicia A. Grandey ve Paul Toth (1997); "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 18, s. 159-180.
- Çakar, Nigar ve Sibel Yıldız (2009); "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, s. 68-90.
- Çakıcı, Ayşehan (2007); "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s. 145-162.
- Çakıcı, Ayşehan (2008); "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134.
- Demir, Mahmut ve Şirvan Ş. Demir (2012); "Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği", *Milli Eğitim*, Yıl 41, Sayı 193, s. 184-198.

- Denison, Daniel R., (1996); "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of ParadigmWars", *Academy of Management Review*, Cilt 21, Sayı 3.
- Detert, James R. ve Amy C. Edmondson (2006); "Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work", *Harvard Business School Working Paper Series*.
- Detert, James R. ve Ethan R. Burris (2007); "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, Cilt 50, Sayı 4, s. 869-884.
- Dimitris, Bouradas ve Maria Vakola (2003); "Organizational Silence: A New Challenge For Human Resources", *Paper of HR Conference*, Economics and Business Faculty of Athens University.
- Donaghey, Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon ve Adrian Wilkinson (2011); "Re-Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", *Work, Employment and Society*, Cilt 25, Sayı 1, s. 51-67.
- Donaghey, Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon ve Adrian Wilkinson (2009); "Re-Assessing the Concept of Employee Silence: A Critical Review", *International Labour Process Conference*, Edinburgh, Scotland.
- Dover, C. J., (1956); "Silence, An Employee Relation Pitfall", *Vital Speeches of The Day*, Cilt 23, Sayı 8, s. 249-252.
- Dutton, Jane E. ve Susan J. Ashford (1993); "Selling Issues To Top Management", *Academy of Management Review*, Cilt 18, s. 397-428.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neil ve Katherina A. Lawrence (2001); "Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management Journal*, Cilt 44, Sayı 4, s. 716-736.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neil, Erika Hayes ve Elizabeth Wierba (1997); "Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers", *Strategic Management Journal*, Cilt 18, Sayı 5, s. 407-425.
- Edmondson, Amy C. (2003); "Speaking Up In The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning In Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, s. 1419-1452.
- Edwards, Marissa S., Neal M. Ashkanasy ve John Gardner (2009); "Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence", *Voice and Silence in Organizations* içinde 4.Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing Limited, s. 83-109.

- Ehtiyar, Rya ve Melek Yanardağ (2008); “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, Cilt 14, Sayı 1, s. 51-68.
- Eisenberger, Robert, Jim Curnmings, Stephen Armeli ve Patrick Lynch (1997); “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 82, Sayı 5, s. 812-820.
- Eisenberger, Robert, Peter Fasolo ve Valerie Davis-LaMastro (1990); “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 75, Sayı 1, s. 51-59.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison ve Debpra Sowa (1986); “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3,s. 500-507.
- Ellis, Donald G. ve Ifat Maoz (2003); “A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, Cilt 14, s. 255-272.
- Ellis, Jennifer B. ve Linn Van Dyne (2009); “Voice and Silence as Observers’ Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory”, *Voice and Silence in Organizations* içinde 2. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing.
- Entezari, Aazam, Mohammad Reza Zabihi ve Gholam Abbas Shekari (2014); “The Relationship Between Employees’ Personality Traits and Their Silence Behavior considering the Moderating Role of Management’s Leadership Style”, *MAGNT Research Report*, Cilt 2, Sayı 6, s. 518-534.
- Erenler, Esra (2010); “alışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve örgütsel özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Eroğlu, Ahmet H., Orhan Adıgüzel ve Umut C. Öztürk (2011); “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkillemi: İşgören Sessizliği İle rgtsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s. 97-124.
- Farndale, Elaine, Joppe Van Ruiten, Clare Kelliher ve Veronica Hope-Hailey (2011); “The Influence of Perceived Employee Voice On Organizational Commitment: An Exchange Perspective”, *Human Resource Management*, Cilt 50, Sayı 1, s. 113-129.

- Farrell, Dan ve Caryl E. Rusbult (1992); "Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt 5, s. 201-218.
- Feldman, Daniel ve Hugh J. Arnold (1983); *Managing Individual and Group Behavior In Organizations*, McGraw-Hill Series in Management.
- Ferris, Gerald R., Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter Charles J. Kacmar, Ceasar Douglas ve Dwight D. Frink (2005); "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Cilt 31, s. 126-152.
- Festinger, Leon (1957); *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University, California, s. 1-29.
- Fitness, Julie (2000); "Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes Between Workers and Their Superiors, Co-workers, and Subordinates", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21,s. 147-162.
- Fletcher, Denise ve Tony Watson (2007); "Voice, Silence and The Business of Construction: Loud and Quiet Voices in The Construction of Personal", Organizational and Social Realities, *Organization Articles*, Cilt 14, Sayı 2, s. 155-174.
- Flowers, Meredith V., Weidong Xia, Garry G. Burnett ve Debra L. Shapiro (2010); "Who Cares about Creative Contributions to Electronic Knowledge Sharing Databases? Effects of Top Management Openness, Affective Commitment, In-Role Behavior, Technological Adequacy and Job Security", *HICSS '10 Proceedings of the 2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, s.1-13.
- Frazier, Michael L. (2009); "*Voice Climate in Organizations: A Grouplevel Examination of Antecedents and Performance Outcomes*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University, USA.
- Frazier, Patricia, Andrew Tix ve Kenneth Barron (2004); "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counselling Psychology*", Cilt 51, Sayı 1, s. 115–134.
- Fujio, Misa (2004); "Silence During Intercultural Communication: A Case Study", *Corporate Communications: An International Journal*, Cilt 9, Sayı 4, s. 331-339.
- Gahan, Peter (2012); "Voice Within Voice": Members' Voice Responses to Dissatisfaction With Their Union", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Cilt 51, Sayı 1, s. 29-56.



- Gambarotto, Francesca ve Alberto Cammozzo (2010); “Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice”, *Innovation: Management, Policy and Practice*, Cilt 12, Sayı 2, s. 166-179.
- Gao, Liping, Onne Janssen ve Kan Shi (2011); “Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 22, s. 787–798.
- Garver, Michael S. ve John T. Mentzer (1999); “Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity”, *Journal of Business Logistics*, Cilt 20, Sayı 1, s. 33-57.
- Gefen, David ve Catherine M. Ridings (2002); “Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory”, *Journal of Management Information Systems*, Cilt 19, Sayı 1, s. 47-69.
- Glauser, Michael J. (1984); “Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis”, *Human Relations*, Cilt 37, s. 613-643.
- Glynn, Carroll J., Andrew F. Hayes ve James Shanahan (1997); Perceived Support for One’s Opinions and Willingness to Speak Out: A Meta- Analysis of Survey Studies on The “Spiral of Silence”, *Public Opinion Quarterly*, Cilt 61, s. 452-463.
- Goff, Donald G. (2004); “*Job Satisfaction of Community College Academic Deans*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida, USA.
- Graham, Jill ve Linn Van Dyne (2006); “Gathering Information And Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Sayı 18, s. 89–109.
- Graham, Jill W. (1986); “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay”, *Research in Organizational Behavior*, Cilt 8, s. 1-52.
- Grant, Adam M., Sharon Parker ve Catherina Collins (2009); “Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel”, *Personnel Psychology*, Sayı 62, s. 31-55.
- Gundlach, Michael J., Scott C. Douglas ve Mark J. Martinko (2003); “The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework”, *Academy of Management Journal*, Cilt 28, Sayı 1, s. 107-123.
- Gül, Hasan ve Nazlı Özcan (2011); “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s. 80-134.

- Güney, Salih (2011); *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, 6. Basım, Ankara.
- Hackman, Richard J. ve Greg R. Oldham (1975); “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 60, Sayı 2, s.159-170.
- Hair F. Joe, Christian M. Ringle ve Marko Sarstedt (2011); “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Cilt 19, Sayı 2, s. 139-151.
- Harvey, Jerry B. (1988); “The Abilene Paradox: The Management of Agreement”, *Organizational Dynamics*, Sayı 3, s. 63-80.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Richard W. Woodman (1995); *Organizational Behavior*, Minneapolis/St. Paul: West Publishing Co.,USA.
- Henik, Erika (2007); “Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers”, *Journal of Business Ethics*, Cilt 80, s. 111-119.
- Henriksen, Kerm ve Elizabeth Dayton (2006); “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Research and Educational Trust*, Cilt 41, Sayı 4, s. 1539-1554.
- Hirschman Albert O. (1970); *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge, London.
- Hoffmann Elizabeth A. (2006); “Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies”, *Social Forces*, Cilt 84, sayı 4, s. 2313-2330.
- Hofstede, Geert (1980); *Culture’s Consequences International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Newbury Park: London.
- Hofstede, Geert (1991); *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill: London.
- House, Robert ve John Rizzo (1972); “Toward The Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 56, Sayı 5, s. 388-396.
- Hsiung, Hsin-Hua (2012); “Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process”, *Journal of Business Ethics*, Cilt 107, Sayı 3, s. 349-361.
- Hu, Li-tze ve Peter M. Bentler (1999); “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, *Structural Equation Modelling*, Cilt 6, Sayı 1, s. 1-55.

- Huang, Xu, Evert V. Vliert, ve Gerben V. Vegt, (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review*, Cilt 1, Sayı 3, s. 459-482.
- Hung, Hao-Kai, Ryh-Song Yeh ve Hsin-Yu Shih (2012); "Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 31, s. 442-450.
- Iverson, Roderick D. ve Catherine Maguire (2000); "The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community", *Human Relations*, Sayı 53, s.807-839.
- Izard, Carroll E. (1991); *The Psychology of Emotions*, New York: Plenum Pres.
- İslamoğlu, Hamdi A. ve Ümit Alıncaçık (2013); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Johannesen, Richard L. (1974); "The Functions of Silence: A Plea for Communication Research", *WesternSpeech Journal*, Cilt 2, s. 25-35.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik ve Welbourne, Theresa M. Welbourne (1999); "Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, Sayı 1, s. 107-122.
- Judge, Timothy A., ve Joyce E. Bono (2001); "Relationship of Core Self-Evaluations Traits–Self-Esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 1, s. 80-92.
- Kalaycı, Şeref (2008); *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kılıç, Gonca, Tülin Tunç, Sinan Saraçlı ve İbrahim Kılıç (2013); "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 17-32.
- Kish-Gephart, Jennifer J., James R. Detert, Linda K. Trevino ve Amy C. Edmondson, (2009); Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work, *Research In Organizational Behavior*, Cilt 29, s. 163-193.
- Kline, Rex B. (2011); *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3<sup>th</sup> Edition, The Guilford Press, New York.
- Kocagöz, Elif ve Yunus Dursun (2010); "Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 19, s. 139-152.

- Koçel, Tamer (2010); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Kolarska Lena ve Howard Aldrich (1980); "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", *Organization Studies*, Cilt 1, Sayı 1, s. 41-58.
- Kopald, Seth W. (2012); "*Manager Openness to Improvement-Oriented Employee Voice: A Study Searching for Keys to Unlock The Manager's Door*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The School of Business and Technology of Capella University, USA.
- Kowalski, Robin M. (1996); "Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences", *Psychological Bulletin*, Cilt 119, s. 179-196.
- Kurzon, Dennis (2007); "Towards a Typology of Silence", *Journal of Pragmatics*, Cilt 39, Sayı 10, s.1673-1688.
- Lambe, Jay C., Michael C. Wittmann ve Robert E. Spekman (2001); "Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange", *Journal of Business-To-Business Marketing*, Cilt 8, Sayı 3, s. 1-36.
- LePine, Jeffry A. ve Linn Van Dyne (2001); "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 2, s. 326-336.
- Levenson, Hanna (1974); "Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control", *Journal of Personality Assessment*, Cilt 38, s. 377-383.
- Leventhal, Gerald S. (1980); "What Should Be Done With Equity Theory?", *Social Exchange: Advances in Theory and Research içinde*, Ed. Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, ve Richard H. Willis, s. 27-55, New York: Plenum.
- Liu, Wu, Renhong Zhu ve Yongkang Yang (2010); "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications and Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, s. 189-202.
- Lu, Jie ve Xiajuan Xie (2013); "Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise", *Asian Social Science*, Cilt 9, Sayı 17, s. 47-52.
- Lynch, Patrick D., Robert Eisenberger ve Stephen Armeli (1999); "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, Sayı 4, s. 467-483.
- Martins, Helena ve Teresa Proença (2012); "Minnesota Satisfaction Questionnaire-Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers", *FEP Economic and Management Working Papers*, Sayı 471.

- McCabe, Douglas M. ve David Lewin (1992); "Employee Voice: A Human Resources Management Perspective", *California Management Review*, Cilt 34, s. 112-123.
- Mcfarlin, Dean B. ve Paul D. Sweeney, (1996); "Does Having a Say Matter Only if You Get Your Way? Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice", *Basic and Applied Social Psychology*, Cilt 8, Sayı 3, s. 289-303.
- Meydan, Cem H. ve Harun Şeşen (2011); *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Milliken Frances J., Elizabeth Wolfe Morrison ve Patricia E. Hewlin (2003); "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6 s. 1453-1476.
- Milliken, Frances J. ve Elizabeth Wolfe Morrison (2003); "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1563-1568.
- Milliken, Frances J. ve Nancy Lam (2009); "Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning", *Voice and Silence in Organizations* içinde 10. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing Limited, s. 225-244.
- Mooji, Marieke De ve Geert Hofstede (2002); "Convergence and Divergence Inconsumer Behaviour: Implications For International Firms", *Journal of Retailing*, Cilt 78, s. 61-69.
- Moreno-Riano, Gerson (2002); "Experimental implications for the Spiral of Silence", *The Social Science Journal*, Cilt 39, s. 65-81.
- Morrison, Elizabeth W. ve Corey C. Phelps (1999); "Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, Cilt 42, Sayı 4, s. 403-419.
- Morrison, Elizabeth W. ve Frances J. Milliken (2000); "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Cilt 25, Sayı 4, s. 706-725.
- Morrison, Elizabeth W. ve Frances J. Milliken (2003); "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Cilt 40 Sayı 6, s. 1353-1358.
- Morrison, Elizabeth W. ve Naomi B. Rothman (2008); Silence and the Dynamics of Power, *Voice and Silence in Organizations* içinde 5. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing Limited, s. 111-134.

- Morrison, Elizabeth W. ve Sara L. Wheeler-Smith (2011); "Speaking up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 96, Sayı 1, s. 183-191.
- Moy, Patricia, David Domke ve Keith Stamm (2001); "The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Cilt 78, Sayı 1, s. 7-25.
- Near, Janet P. ve Marcia P. Miceli (1985); "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing", *Journal of Business Ethics*, Cilt 4, s. 1-16.
- Nemeth, Charlan J. (1997); "Managing Innovation: When Less is More", *California Management Review*, Cilt 40, Sayı 1, s. 59-74.
- Nemeth, Charlan Jeanne ve Brendan Nemeth-Brown (2003); "Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity", *Group Creativity: Innovation through Collaboration* içinde, Editör: Paul Paulus, Oxford University Press, Incorporated, Cry, NC, USA.
- NG, Thomas W.H. ve Butts M. Marcus (2009); "Effectiveness of Organizational Efforts to Lower Turnover Intentions: The Moderating Role of Employee Locus of Control", *Human Resource Management*, Cilt 48, Sayı 2, s. 289-310.
- NG, Thomas W.H. ve Daniel C. Feldman (2012); "Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 33, s. 216-234.
- Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani ve Seyed Mehdi Alvani (2012); "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, Cilt 17, Sayı 10, s. 1271-1277.
- Nikolaou Ioannis, Maria Vakola ve Dimitris Bourantas (2008); "Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employess' Voice Behavior", *Personel Review*, Cilt 37, Sayı 6, s. 666-679.
- Nikolaou, Ioannis, Maria Vakola ve Dimitris Bourantas (2011); "The Role of Silence on Employees' Attitudes 'The Day After' a Merger", *Personnel Rewiev*, Cilt 40, Sayı 6, s. 723-741.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1974); "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, Cilt 24, Sayı 2, s. 43-51.
- Oliver, Nick (1990); "Rewards, Investments, Alternatives and Organisational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, s. 19-31.

- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman, ve David F. Caldwell (1991); "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 3, s. 487-516.
- Ortony, Andrew ve Turner J. Terence (1990); "What's Basic About Basic Emotions?", *Psychological Review*, Cilt 97, s. 315-331.
- Ostroff, Cheri ve Steve W. J. Kozlowski (1992); "Organizational Socialization as A Learning Process: The Role Of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, Cilt 45, Sayı 4, s. 849-874.
- Özdamar, Kazım (1999); *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*, Cilt 1, 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, Lütfiye ve Sevtap Sarioğlu Uğur (2013); "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 1, s. 257-281.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003); "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 113-130.
- Özgan, Habip ve Ebru Külekçi (2012); "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri", *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, s. 33-49.
- Özgen Işıl ve Olca Sürgevil (2009); "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Özmen, Ahmet (1999); Örnekleme, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde, Ed. Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Panteli, Niki ve S. Fineman, (2005); "The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising", *Behaviour and Information Technology*, Cilt 24, Sayı 5, s. 347-352.
- Park, Chong Woo ve Mark Keil (2009); "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model", *Decision Sciences*, Cilt 40, Sayı 4, s. 901-918.
- Parker, Louise E. ve Debra August (1997); "Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover", *Meeting of the Academy of Management (Paper)*, Boston.

- Peirce, Ellen, Carol A. Smolinski ve Benson Rosen (1998); "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears", *Academy of Management Executive*, Cilt 12, Sayı 3, s.41-54.
- Penna, Maria Pietronilla, Sandro Mocci ve Cristina Sechi (2009), "The Emergence of the Communicative Value of Silence", *Emergence: Complexity and Organization*, Cilt 11 Sayı 2, s. 30-36.
- Perlow, Leslie ve Stephanie Williams (2003); "Is Silence Killing Your Company", *Harward Business Review*, s. 3-8.
- Piderit, Sandy K. ve Susan J. Ashford (2003); "Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1477-1502.
- Pinder, Craig C. ve Karen P. Harlos (2001); "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Cilt 20, s. 331-369.
- Ping, Robert A., (2002); "Is There Simultaneity in Satisfaction, Voice, and Alternative Attractiveness in Channel Relationship?", *Academy of Marketing Science Conference*.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach (2000); "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 3, 513-563.
- Premeaux, Sonya F. (2001); "*Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, Baton Rouge, Louisiana, USA.
- Premeaux, Sonya Fontenot ve Arthur G. Bedeian (2003); "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1539-1562.
- Quinn, Robert E. ve Gretchen M. Spreitzer (1997); "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Answer", *Organizational Dynamics*, Cilt 26, Sayı 2, s. 37-50.
- Raykov, Tenko ve Gerorge A. Marcoulides (2006); *A First Course in Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Redding, Charles W. (1985); "Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication", *Communication Education*, Cilt 34, s. 245-58.
- Rhoades, Linda ve Robert Eisenberger (2002); "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 4, s. 698-714.



- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger ve Stephen Armeli (2001); "Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 5, s. 825-836.
- Robbins, Stephan P. ve Timothy A. Judge (2012); *Örgütsel Davranış*, Çeviri Ed. İnci Erdem, Nobel Yayınları, 14.Baskı.
- Roberts, Karlene H. ve Charles A. O'Reilly (1974); "Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits", *Academy of Management Journal*, Cilt 17, Sayı 2, s. 205-215.
- Rosemary, McGowan A. (2003); "Organizational Discourses: Sounds of Silence", *3<sup>rd</sup> International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, s. 1-7.
- Rosen, Sidney ve Abraham Tesser (1970); "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect", *Sociometry*, Cilt 33, Sayı 3, s. 253-263.
- Rotter, Julian B. (1966); "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*, Cilt 80, Sayı 1, s. 1-28.
- Royer, Susanne, Jennifer Waterhouse, Kerry Brown ve Marion Festing (2008); "Employee Voice and Strategic Competitive Advantage in International Modern Public Corporations-an Economic Perspective", *European Management Journal*, Cilt 26, s. 234-246.
- Ruppel, Cynthia P. ve Susan J. Harrington (2000); "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, Cilt 25, Sayı 4, s. 313-328.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous III (1988); "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Cilt 31, Sayı 3, s. 599-627.
- Ryan, Kathleen D. ve Daniel K. Oestreich (1991); *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*, Jossey-Bass Yayınları, San Francisco.
- Ryan, Kathleen D. ve Daniel K. Oestreich (1998); *Driving Fear Out of The Workplace: Creating the High Trust, High Performance Organization*, 2. Baskı, Jossey-Bass Yayınları, San Francisco.
- Sako, Mari (2006); "The Nature and Impact of Employee Voice in The European Car Components Industry", *Human Resource Management Journal*, Cilt 8, Sayı 2, s. 4-13.

- Sargut, Selami (2001); *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, 2. Baskı, Ankara.
- Saunders, David M., Blair H. Sheppard, Virginia Knight ve Jonelle Roth (1992); “Employee Voice to Supervisors”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt 5, Sayı 3, s. 241-261.
- Schein, Edgar H. (1975); Örgütsel Sosyalizasyon ve Yönetim Mesleği (Çev. Halil Can), *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 8, sayı 2, s. 167-183.
- Scheufele, Dietram A. ve Patricia Moy (2000); “Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook”, *International Journal of Public Opinion Research*, Cilt 12, Sayı 1, s. 3-28.
- Schlosser, Francine ve Roxanne Zolin (2012); “Hearing Voice and Silence During Stressful Economic Times”, *Employee Relations*, Cilt 34, Sayı 5, s. 555-573.
- Schneider, Benjamin ve Robert A. Snyder (1975); “Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 60, Sayı 3, s. 318-328.
- Schreiber, James B., Amaury Nora, Frances K. Stage, Elizabeth A. Barlow ve Jamie King (2006); “Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review”, *The Journal of Educational Research*, Cilt 99, Sayı 6, s. 323-337.
- Schumacker, Randall E. ve Richard G. Lomax (2004); *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modelling*, 2<sup>nd</sup> Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Scott, Robert L. (1993); “Dialectical Tensions of Speaking and Silence”, *Quarterly Journal of Speech*, Cilt 79, Sayı 1, s. 1-18.
- Sekaran, Uma (1992); *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley, New York.
- Sheppard, Blair H., Roy J. Lewicki ve John W. Minton (1992); *Organizational Justice: The Search for Fairness in The Workplace*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Shojaie, Samereh, Hasan Zaree Matin, Ghasem Barani (2011); “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Cilt 30, s. 1731-1735.
- Slade, Michael R. (2008); “*The Adaptive Nature of Organizational Silence: a Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, USA.

- Sussman, Lyle (2008); "Disclosure, Leaks and Slips: Issues and Strategies for Prohibiting Employee Communication", *Business Horizons*, Cilt 51, Sayı 4.
- Şehitoğlu, Yasin (2010); "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- Şimşek, Eylem ve Hakkı Aktaş (2014), "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 121-136.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Kaplan, Metin (2008); "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16-18 Mayıs, Antalya.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell (2001); *Using Multivariate Statistics*, Needham Heights: Mass. Allyn and Bacon, 4. Baskı.
- Tangirala, Subrahmaniam (2006); "Individual, Group and Leader Influences on Employee Communication in High Reability Context", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Purdue University, Indiana.
- Tangirala, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam (2008); "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, Cilt 61, s. 37-68.
- Tangirala, Subrahmaniam ve Rangaraj Ramanujam (2012); "Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining the Relationship Between Manager Consultation and Employee Voice", *Personnel Psychology*, Cilt 65, s. 251-282.
- Taşkıran, Erkan (2010); "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- Tayfun, Ahmet ve Ozan Çatır (2013); "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, s. 114-134.
- Thibaut, John ve Laurens Walker (1975); *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tikici, Mehmet, Neslihan Derin ve Gökdeniz Kalkın (2011); "Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi", *7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ed. Müge İşeri, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s. 253-261.

- Tourish, Dennis ve Paul Robson (2006); "Sense Making and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations", *Journal of Management Studies*, Cilt 43, s. 711-30.
- Tucker, Anita L., Amy C. Edmondson ve Steven Spear (2002); "When Problem Solving Prevents Organizational Learning", *Journal of Organizational Change Management*, Cilt 15, s. 122-137.
- Tülübaşı, Tijen ve Cevat Celep (2012); "Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Cilt 47, s. 1221-1231.
- Tülübaşı, Tijen ve Cevat Celep (2014); "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, s. 280-297.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan (2006); *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, Barış Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Vakola, Maria ve Dimitris Bouradas (2005); "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation", *Employee Relations*, Cilt 27, s. 441-458.
- Van Dyne, Linn ve Jeffrey A. LePine (1998); "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, Cilt 41, s. 108-119.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003); "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1359-1392.
- Vera, Dusya ve Mary Crossan (2004); "Strategic Leadership and Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Cilt 29, Sayı 2, s. 222-240.
- W. H. NG, Thomas ve Daniel C. Feldman (2012); "Employee Voice Behavior: a Meta Analytic Test of The Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 33, s. 216-234.
- Walumbwa, Fred O., Elizabeth W. Morrison ve Amanda L. Christensen (2012); "Ethical Leadership and Group in-role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice", *The Leadership Quarterly*, Cilt 23, s. 953-964.
- Wang, An-Chih, Hsu-Hung Hsieh, Chou-Yu Tsai ve Bor-Shiuan Cheng (2011); "Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership", *Management and Organization Review*, Cilt 8, Sayı 2, s. 341-370.

- Weick, Karl E. (1993); "The Collapse of Sensemaking In Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 38, s. 628-652.
- Whiteside David B. ve Laurie J. Barclay (2013); "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*, Cilt 116, Sayı 2, s. 251-266.
- Williams, Kipling D. (2001); *Ostracism: The Power of Silence*, New York: Guilford.
- Williams, Kipling D., Wendelyn J. Shore ve Jon E. Grahe (1998); "The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings", *Group Processes and Intergroup Relations*, Cilt 1, Sayı 2, s. 117-141.
- Wu, Amery ve Bruno Zumbo (2008); "Understanding and Using Mediators and Moderators", *Social Indicator Research*, Cilt 87, Sayı 3, ss: 367-392.
- Yoshimura, Kari Emi (2003); "Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences", Degree of Masters of Science, *North Carolina State University*, USA.
- Yüksel, İhsan (2006a); "Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1, s. 7-33.
- Yüksel, Öznur (2006b); *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zehir, Cemal ve Ebru Erdoğan (2011); "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Cilt 24, s. 1389-1404.
- Zheng, Xiaotwao, Ke Jianglin, Shi Jintao, Zheng Xingshan (2008); "Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China", *Acta Psychologica Sinica*, Cilt 40, Sayı 2, s. 219-227.
- Zhou, Jing ve Jennifer M. George (2001); "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, Cilt 44, Sayı 4, s. 682-696.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan doktora tez çalışmasının uygulama kısmıyla ilgilidir. Anketin amacı, örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Anket, *akademik ve idari personele* uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgiler kesinlikle akademik çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Lütfen anketi doldururken *isim belirtmeyiniz*. Anketin gerçekçi sonuçlara ulaşabilmesi için soruları *boş bırakmayınız* ve *içtenlikle objektif* olarak yanıtlayınız. Araştırmamıza vermiş olduğunuz destek ve görüşlerinizden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)

Arş. Gör. Halime GÖKTAŞ KULUALP

(iletişim bilgileri: halime\_goktas@hotmail.com, GSM: 0 530 321 43 95).

KİŞİSEL BİLGİLER		Akademik Personel iseniz, Ünvanınız				
<b>Cinsiyetiniz</b> ( a ) Kadın ( b ) Erkek		( a ) Profesör ( b ) Doç. Dr. ( c ) Yrd. Doç.Dr. ( d ) Araştırma Görevlisi				
<b>Yaşınız</b> a) 21-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60 e) 61 ve üzeri		( e ) Öğretim Görevlisi ( f ) Okutman ( g ) Uzman ( h ) Diğer				
<b>Görev Türü:</b> ( a ) Akademik Personel ( b ) İdari Personel		<b>İdarecilik Göreviniz Var mı?</b> ( a ) Evet ( b ) Hayır Bekar		<b>Medeni Durumunuz</b> ( a ) Evli ( b ) Bekar		
		<b>Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz</b> a) 5 yıl ve altı b) 6 -10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21 yıl ve üzeri				
<b>Aşağıdaki ifadeler belirli bir ölçek dahilinde sizin görüşe katılma derecenizi belirlemeye yöneliktir. Dereceler, "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Kesinlikle Katılıyorum" a doğru yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, kendi görüş açınıza uygun olan sadece bir adet seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b>						
<b>KISIM A</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Kurumumda, benimle ilgili <i>olmayan</i> konularda değişime yönelik öneriler sunmakta <i>isteksizimdir</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi <i>söylemem</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında <i>paylaşmam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumum için fark yaratacak bir fikir geliştirebileceğime <i>inanmadığım</i> için kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi <i>açıklamam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Benimle ilgili olmadığımı düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirlerimi <i>anlatmam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşimle ilgili geleceğe yönelik endişelerim nedeniyle değişime ilişkin düşüncelerimi <i>anlatmam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşimle ilgili bilgileri bana zarar vereceği düşüncesiyle bir başkasıyla <i>paylaşmam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kendimi korumak için işimle ilgili gerçekleri iş çevremle <i>paylaşmam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9	Kendimi korumak amacıyla kurumumun gelişimine ilişkin öneri ve fikirlerimi <i>ifade etmem</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi <i>söylemem</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kurumumdaki işbirliğini korumak için gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla <i>paylaşmam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kurumumun yararına olacağı için, kurumuma özgü özel bilgileri <i>açıklamam</i> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>KISIM B</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumum, benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumumun, beni <i>umursamadığını</i> düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>KISIM C</b>						
1	Bu kurumda sunulan fikirler yönetim tarafından ciddi bir şekilde saygı görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yönetimim, kurum içinde benim seviyemdeki kişilerden gelen fikir ve önerilerle ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yönetime yapılan öneriler adil olarak değerlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yönetim, benim seviyemdeki kişilerin verdiği tavsiyeler üzerine hareket eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Gerektiğinde mevcut uygulamaları değiştirmek için yönetime önerilerde bulunmada kendimi serbest hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu kurumda iyi fikirler yönetime iletilmez çünkü yönetim çok ulaşılabilir değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>KISIM D</b>						
1	İyi bir akademisyen/memur olmam öncelikli olarak benim yeteneklerime bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bir plan yaptığımda, onun işleyecek iyi bir plan olduğundan eminimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Genellikle hayatımda neler olabileceğini kendim belirleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Genellikle kişisel çıkarlarımı belirleme ve ona göre hareket etme yeteneğim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Eğer istediğim bir şeyi elde ediyorsam, bu genellikle onu elde etmek için çok çalıştığım olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Hayatım da olup bitenler benim kontrolümdedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>KISIM E: Aşağıdaki ifadeler belirli bir ölçek dahilinde sizin gerçekleştirdiğiniz işe yönelik tatmin düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Tatmin düzeyleri “Hiç Memnun Değilim” den “Çok Memnunum” a kadar yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere göre işe ilişkin tatmin düzeyinizi <u>sadece bir adet</u> seçeneği işaretleyerek belirtiniz.</b>		<b>Hiç Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok Memnunum</b>
<b>Gerçekleştirdiğim işten;</b>						
1	Beni sürekli meşgul edecek aktiviteler sağlaması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bana, bağımsız (tek başıma) çalışma imkânı sunması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansını tanıyarak beni monotonluktan uzaklaştırması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşimin bana toplumda “itibarlı bir kişi” olarak tanınma fırsatını sunması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yöneticimin/Amirimin emrindeki çalışanlarını yönetme şekli bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticimin işsel konularla ilgili olarak gerek kişisel ve gerekse otoritesi gereği karar verme yetkinliği bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Vicdanıma aykırı <i>olmayan</i> şeyler yapabilme şansını bana tanınması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bana emekliliğe kadar çalışabileceğim sabit bir iş ve garantili bir gelecek sağlaması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Sadece kendime değil başkalarına da yararlı olabileceğim ve onlar için bir şeyler yapabileceğimi hissetmem bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bana, kişilere neler yapabileceklerine ilişkin söz söyleme fırsatı vermesi bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak yeni şeyler üretme şansını vermesi bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşimle ilgili alınan kararların sözde ya da kağıt üzerinde kalmayarak uygulamaya konması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım maaş ve yan ödemeler bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Terfi olanağının olması ve terfi edebilmek için yeterli olanaklar (kadro durumu gibi) sunması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bana, işime ilişkin kendi kararlarımı alarak bunları uygulamaya koyma özgürlüğünü tanıması bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Fiziksel ve teknik çalışma şartları (derslik, ofis, kütüphane, laboratuvar, bilgisayar, yazıcı gibi) bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışma arkadaşları olarak birbirimizle olan iletişim, uyum ve anlaşma bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yaptığım başarılı işler karşılığında takdir görmem ve onurlandırılmam bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yaptığım iş sonunda sahip olduğum başarı hissi bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânını bana vermesi bakımından;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Kıymetli vaktinizi ayırarak bilimin gelişimine katkıda bulunduğunuzdan dolayı teşekkür ederim...</b>						