

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞGÖREN BAŞARIMINA ETKİSİ VE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Kevser MENEMENCİOĞLU  
1010012009**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 2 Aralık 2013**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 19 Aralık 2013**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL**

**Doç. Dr. Muhteşem BARAN (İÜ)**

**ARALIK, 2013**

## TEŞEKKÜR

Çalıőmam boyunca değerli gürüőleriyle desteğini esirgemeyen tez danıőmanım Sayın Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a teőekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi desteğiyle her zaman yanımda olan eőim Oğuzhan Menemencioğlu'na ve beni bu günlere sevgi ve emekle getiren çok değerli aileme teőekkürü bir borç bilirim.

Çok yakında doğacak olan kızıma atfen..

## İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR .....	vi
TABLolar .....	vii
ŞEKİLLER.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ .....	xi
1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....	1
1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	1
1.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütler İçin Önemi .....	5
1.3. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler.....	6
1.3.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Faktörler .....	7
1.3.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	7
1.3.1.2. Yöneticilerin Eskiden Kalmış İnançları .....	8
1.3.2. İşgörenden Kaynaklanan Faktörler .....	9
1.3.3. Örgütsel Faktörler .....	10
1.3.3.1. Örgüt Kültürü.....	11
1.3.3.2. Örgütlerde Adaletsizlik Kültürü.....	11
1.3.3.3. Kültürel Normlar .....	12
1.3.3.4. Sessizlik İklimi.....	13
1.4. Sessizlikle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	14
1.4.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	14
1.4.2. Fayda Maliyet Analizi.....	14
1.4.3. Neumann'm Sessizlik Sarmalı .....	15

1.4.4. Kendini Uyarlama .....	16
1.5. Sessizliğin Türleri .....	16
1.5.1. Çalışan İtaati.....	17
1.5.2. Sağır Kulak Sendromu .....	17
1.5.3. Rız Olma.....	18
1.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	18
2. İŞGÖREN BAŞARIMI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞGÖREN BAŞARIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	20
2.1. İşgören Başarımı Kavramı .....	20
2.2. İşgören Başarımının Örgüt Açısından Önemi.....	22
2.3. İşgören Başarımını Etkileyen Faktörler .....	23
2.3.1. Moral .....	23
2.3.2. Motivasyon.....	23
2.3.3. Stres.....	24
2.3.4. İş Tatmini .....	26
2.3.5. Statü ve Değer .....	27
2.3.6. Öneri Sistemi.....	27
2.3.7. Psikolojik Güvence .....	27
2.3.8. İletişim Sistemi .....	28
2.3.9. Kararlara Katılma.....	28
2.4. Başarım Değerleme.....	29
2.5. Başarım Değerleme Yöntemleri.....	30
2.5.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri .....	31
2.5.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri .....	32
2.6. Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi .....	34
2.6.1. Örgütsel Sessizlik İle İşgören Başarımının Kuramsal İlişkisi.....	34
2.6.2. Örgütsel Sessizlik İle İşgören Başarımı Arasındaki İlişkinin Anlamlılığı	35

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞGÖREN BAŞARIMINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	37
3.1. Araştırmanın Amacı .....	37
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	37
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	38
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	39
3.4.1. Geçerlilik Analizi .....	39
3.4.1.1.Uzman Görüşüne Başvurma .....	40
3.4.1.2. Uzman Görüşü Sonuçları .....	40
3.4.2. Güvenilirlik Analizi .....	42
3.4.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	42
3.4.2.2. İşgören Başarımı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi .....	42
3.4.2.3. Ölçeğe Ait Tüm İfadeler İçin Güvenilirlik Analizi.....	43
3.5. Araştırma Bulguları.....	43
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	43
3.5.3. Faktör Analizi.....	46
3.5.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	46
3.5.3.2. Keşfedici Faktör Analizi .....	48
3.5.4. Korelasyon Analizi .....	52
3.5.5. Regresyon Analizi .....	52
3.6. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	56
SONUÇ .....	58
KAYNAKLAR .....	62
EKLER.....	68
EK 1 UZMAN DEĞERLENDİRME FORMU.....	68
EK 2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU .....	72

## **KISALTMALAR**

- AGFI : Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index)
- CFI : Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index)
- GFI : Uyum iyiliği indeksi (Goodness-of-Fit Index)
- RMSEA : Ortalama hata karekök yaklaşımı(Root-Mean square Error Approximation)
- SPSS : Sosyal bilimler için istatistik programı (Statistical Package For The Social Science)
- AMOS : Sosyal bilimler için istatistik programı (Analysis of Moment Structures)
- UDF : Uzman değerlendirme formu
- DFA : Doğrulayıcı faktör analizi
- AŞ : Anonim Şirket
- STD : Standartlaştırılmış

## TABLolar

Tablo 1.1. Örgütsel sessizlik tanımları.....	4
Tablo.2.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri.....	31
Tablo.2.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri.....	32
Tablo 3.1. Uzman Değerlendirme Analiz Sonuçları.....	41
Tablo 3.2. Örgütsel sessizlik ölçeği güvenilirlik analizi.....	42
Tablo 3.3. İşgören başarımlı ölçeği güvenilirlik analizi.....	43
Tablo 3.4. Ölçeğe ait tüm ifadeler için güvenilirlik analizi.....	43
Tablo 3.5. Araştırmaya katılanların yaş dağılımlı.....	43
Tablo 3.6. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımlı.....	44
Tablo 3.7. Araştırmaya katılanların görev/ unvan dağılımlı.....	44
Tablo 3.8. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi dağılımlı.....	45
Tablo 3.9. Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımlı.....	45
Tablo 3.10. Araştırmaya katılanların çalışma süresi dağılımlı.....	45
Tablo 3.11. KMO- Barlett Testi.....	48
Tablo 3.12. Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi.....	48
Tablo 3.13. Yönetmel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik davranışlı.....	50
Tablo 3.14. Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik davranışlı.....	50
Tablo 3.15. İş ve iş ilişkilerinin zedelenmesi kaygısıyla örgütsel sessizlik davranışlı.....	51
Tablo 3.16. Korelasyon analizi.....	52
Tablo 3.17. Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımlı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi.....	53
Tablo 3.18. Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerle Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımlı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi.....	54
Tablo 3.19. Kişisel Nedenlerle Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımlı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi.....	54
Tablo 3.20. İş ve İş ilişkilerini Zedeleme Kaygısının İşgören Başarımlı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi.....	55

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı .....	2
Şekil.1.2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler .....	6
Şekil 1.3. Sessizlik sarmalı. ....	15
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	38
Şekil 3.2. Doğrulayıcı faktör analizi modeli .....	47
Şekil 3.3. Faktör analizi çizgi grafiği .....	51



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütsel sessizliğin işgören başarımı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. İşgörenlerin kasıtlı veya kasıtsız olarak sessiz kalma davranışlarının, işgörenin başarımını nasıl etkilediği incelenmek istenmiştir.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin çalıştıkları örgüte katkı sağlayacak bilgi, düşünce, eleştiri veya önerilerini dile getirmemeleridir. Bu davranış biçiminin birçok sebebi vardır. Eskiden bu davranış uyum olarak algılanmaktayken, bugün kasıtlı bir tepki olduğu bilinmektedir. İşgörenler konuşmadan önce fayda / maliyet analizi yaparak konuşmanın kendisine getirilerini ve olası tehlikelerini kıyaslar. Bu analiz sonucunda konuşup konuşmamaya karar verir. İşgören konuştuğunda sağlayacağı faydanın karşısında işini kaybedebileceği, terfi edememe veya statüsünün düşürüleceği, iş arkadaşları arasında dedikoducu olarak görülmesi gibi birçok kaygıyı taşır. İşgörenin bu kaygılarından dolayı konuşmamayı seçmesi, işgörenin moral, motivasyon, stres ve iş tatmini gibi başarımını etkileyen faktörleri de olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada kavramlar ilk iki bölümde teorik olarak ele alınmış sonraki bölümde ise ampirik çalışmalar yapılmış ve değerlendirilmiştir. Ampirik çalışma Türkiye’de 34. büyük sanayi kuruluşu olan Kardemir Aş’ de yapılmıştır.

Araştırmamız sonucunda örgütsel sessizlik ve işgören başarımı arasında anlamlı ve ters yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik üç faktöre ayrılmış ve tüm bu faktörlerle işgören başarımı arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin üç ayrı faktörde işgören başarımını anlamlı ve ters yönlü olarak etkilediği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Sessizlik, İşgören Başarımı, Örgütsel Sessizlik İşgören Başarımı İlişkisi

## **ABSTRACT**

This work's aim is researching whether organizational silence takes effect on employee performance. How employee intentional or unintentional silence behavior takes effect on employee performance is wanted research.

An organizational silence is that employee do not express information, idea, criticism or proposes to support organization. This behavior has too many reasons. Earlier before this behavior was understood as adaptation, but nowadays it is known as direct reaction. Employees before talking analyze conversation about incomes and dangerous by cost-benefit analysis. After analysis results employee decides to talk or to silence. Employee has too many worry for job loss, not promote, and make his / her status low and shown like gossiper in view of derived benefits when he/she speaks. Employee selection negatively impacts factors like moral, motivation, stress, job satisfaction and etc. which effects employee performance.

In these study concepts are theoretically handled in two chapters, in following chapter empirical tests studies and evaluations are included. Empirical studies are performed in Kardemir Inc. which is Turkey's thirty fourth biggest industrial enterprises.

As a result of our study, existence of significant and inverse relation between organizational silence and employee performance is confirmed. Also organizational silence is separated into three factors and relation between all of three factors and employee performance is confirmed. That organizational silence in three separated factors, significantly and inversely affects employee performance is seen.

**Key Words:** Organizational Silence, Employee Performance, Organizational Silence and Employee Performance Relation

## GİRİŞ

İş hayatının en önemli kaynaklarından biri insan gücüdür. Günümüz koşullarında insan gücünün örgüt başarısına önemli düzeyde katkı sağladığı kabul edilmiş bir gerçektir. Son yıllarda insan kaynaklarına verilen önem gitgide artmış ve bu artış örgütlerde gelişimi de beraberinde getirmiştir. Örgütler sahip oldukları insan kaynağının, önemini bilerek işgörenin örgüt içerisinde kararlara katılmasına imkân sağlamaya başlamışlardır.

Örgütlerin işgörene verdikleri önemin artmasına rağmen, işgörenler konuşmanın riskli olacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı seçebilirler. Yapılan bazı araştırmalarda görülmektedir ki; işgörenler örgütün iyileşmesine katkı sağlayacak bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak dile getirmezler. Buna benzer birçok araştırmada işgörenlerin konuşmaktan çekindiklerini, açıkça konuşmanın kendisine kötü bir şekilde döneceği korkusunu ve bunlar nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Sessizlik kolektif bir hal aldığında bu örgüt için daha kötü bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

Sessizlik pasif bir davranış olarak görülse de işgören sessizliği aktif ve bilinçli bir davranıştır. Sessizliği bilinçli olarak gerçekleştiren işgören bunun altına anlamlar yüklemektedir. O zaman bu kavram örgütler için önemli bir hal alır. İşgörenin kasıtlı olarak bilgi ve fikirlerini gizlemesinin nedenleri araştırılarak bu davranış biçimi anlamlandırılmalıdır. İşgörenlerin sessiz kalmalarının nedenleri yönetici ve örgütler açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel sessizlik yakın zamana kadar dikkat çekmemiş bir kavramdır. Sessizlik fark edilmemiş, sadece konuşmanın olmaması olarak tanımlanmıştır. Fakat yapılan araştırmalar göstermektedir ki, sessizlik sadece konuşmanın olmaması değildir.

Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişim ve değişimin önünde bir engel olarak görülmektedir. Sessizlik iş hayatında hem işgöreni hem de örgütü negatif yönde etkilediği için bu kavram üzerinde durulmalı ve azaltılması sağlanmalıdır. Örgütsel sessizliğin işgörenin moral, motivasyon, stres, iş tatmini gibi başarılarını etkileyen faktörleri etkileyebileceği düşünülmektedir.

İşgörenin başarımı örgütün verimliliği için oldukça önemli bir faktördür. Örgütün daha verimli olması için yüksek beceri ve yetkinliklere sahip işgörenlerle çalışılmalıdır. İşgörenin verimli olması beraberinde örgüte de verimlilik getirecektir. İşgörenin verimli olması, çalışma isteği ve işini sevmesiyle ilgilidir.

Çalışmada işgören odaklı iki faktör olan, örgütsel sessizlik ve işgören başarımı ele alınmıştır. Her iki faktöründe örgüt başarımını etkilediği düşünülmektedir. Bu amaçla çalışmada örgütsel sessizlik ve işgören başarımı arasındaki ilişki incelenmiş ve seçilen örneklem üzerinde ampirik çalışmalarla ilişkinin yönü ve boyutu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisini ortaya koymak için; ülkemizde kamu kuruluşlarına nispeten özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel sessizliğin daha fazla yaşandığı düşüncesiyle örgütsel sessizlik ve faktörlerinin işgören başarımı ile bir araya getirilerek, ülkemizde ilk 500 büyük sanayi kuruluşu arasında 34.<sup>1</sup> Olan Kardemir Karabük Demir Çelik San. Tic. Aş'nin 371 işgöreni üzerinde bu araştırma yapılmıştır.

Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulmuş, literatüre dayalı kavramsal bilgiler yer almaktadır. Ayrıca örgütsel sessizliğin örgüt için önemi, sessizliği geliştiren etkenler, teorileri ve sessizlik türleri konuları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, işgören başarımı kavramına yer verilmiştir. Kavram tanımlanmaya çalışılmış ve işgören başarımının örgüt için önemi anlatılmıştır. Devamında örgütsel sessizlik faktörüyle ilişkilendirilebilecek işgören

---

<sup>1</sup> İstanbul Sanayi Odası, (2012) [www.iso.org.tr](http://www.iso.org.tr)

başarımını etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Daha sonra başarıml değerleme konusu yer almakta ve başarıml değerleme yöntemleri anlatılmaktadır. Son olarak örgütsel sessizlik ve işğören başarıml arasındaki ilişkiye yer verilmiştir, daha önce yapılan çalışmalar ve bulguları özetlenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmamızın yöntemi, kapsamı, örnekleml, model ve hipotezleri hakkında bilgi verilmiştir. Örgütsel sessizlikle işğören başarıml arasında ilişkinin olup olmadığı yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak da yapılan analizler doğrultusunda örgütsel sessizlik ve işğören başarıml ilişkisi yorumlanmıştır.

## 1.BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizliği ilk kez Hirschman 1970 yılında tanımlamaya çalışmıştır. Hirschman sessizliği pasif bir davranış ve bağlılık anlamında bir tepki olarak tanımlamıştır<sup>2</sup>. Sonrasında da yönetim bilimciler sessizliği bağlılık olarak tanımlamaya devam etmişlerdir. Başlangıçta sessizlik, ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmıştır. Bu ses çıkarma eksikliğinin bağlılık göstergesi ve onay anlamına geldiği kabul edilmiştir. Daha sonraları ise örgüt başarımını ve işgörenleri etkileyen bir davranış olarak kabul görmüştür<sup>3</sup>.

Örgütsel davranış ve yönetim literatürüne örgütsel sessizlik kavramının girişi Morrison ve Milliken'in çalışmasıyla olmuştur. Morrison ve Milliken sessizliği; işgörenlerin kasıtlı olarak işlerini ve örgütü iyileştirmek adına bilgi ve düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlar. İşgörenlerin problemler ve iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ve bunun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik kavramının temelini oluşturur. Bu sessizlik örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak durmaktadır<sup>4</sup>.

---

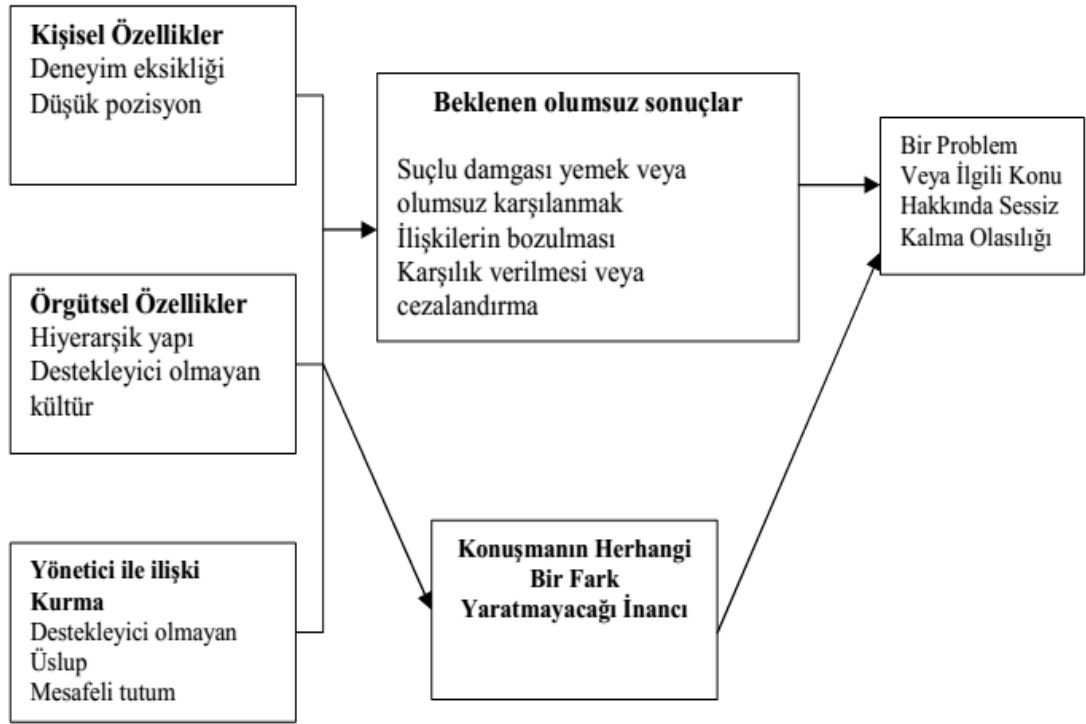
<sup>2</sup> Hirschman, A. O. (1970). **Exit, Voice and Loyalty Responses to Declines in Firms Organizations and States**. Cambridge: Harvard University Press.

<sup>3</sup> Huang, X., Evert, V., & Ven, V. G. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding CrossNationally". **Management and Organization Review** , 1 (3): ss 459-482.

<sup>4</sup> Morrison, E., & Milliken, F. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". **Academy of Management Review** , 25 (4): ss 706-707.

Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılansa da tamamen pasif bir davranışı ifade etmez<sup>5</sup>. Bunun aksine örgütsel sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve bir amaca yönelik davranış da olabilir.

Pinder ve Harlos işgören sessizliğini, örgütsel konularda değiştirebilme/düzeltebilme imkânına/yeteneğine sahip olduğu halde kişilerin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadır<sup>6</sup>. Sessizlik haksızlığa bir tepki olarak da görülmektedir.



Şekil 1.1. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı<sup>7</sup>

Bir başka tanımda ise örgütsel sessizlik; bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşmak ya da çözüm olabilecek çok az davranışta bulunmak olarak ifade edilmiştir<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Scott, R. L. (1993). "Dialectical tensions of speaking and silence". **Quarterly Journal of Speech** , 79 (1): s 3 .

<sup>6</sup> Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". **Research In Personnel And Human Resources Management** , 20: s 334.

<sup>7</sup> Bayram, Y. (2010). Ünitelerde Örgütsel Sessizlik. Bolu: İBU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s 22.

<sup>8</sup> Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety". **Health Services Research** , 41 (4): ss 1539-1554.

Örgütsel sessizlik iletişim kanallarında var olan olumsuzluklar sebebiyle meydana gelmiş bir olgu olarak düşünülmektedir<sup>9,10</sup>. Bununla birlikte, iletişimin olmadığı her olay sessizlik olarak ele alınamayıp, iletişimin olmadığı durumların sessizlik olarak ele alınabilmesi bu bilinç ve niyetle gerekli ve önemli bilgilerin esirgenmesi gerektiği de belirtilmektedir<sup>11</sup>.

Örgütsel sessizlik diye ifade edilen ve örgüt açısından olumsuz görülen bu olgunun karşıtı örgütsel ses olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda örgütsel ses tanımlandığında; işgörenlerin görüş, bilgi, düşünce ve fikirlerini isteyerek örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak için ifade etmesidir. Yönetimin işgörenlerin fikirlerine önem vererek, sıkıntılarını dile getirip, onları bu yönde teşvik ederek, işgörenin örgüt içinde etkili olduklarına inanmaları sesin çoğalmasına neden olur. Fikirleriyle örgüte katkı sağladığını gören işgören sessizliği tercih etmeyecektir. İşgörenlerin örgütleri için katkıda bulunmaması örgütlerin sessizliğini oluşturur<sup>12</sup>.

Birçok firma bilerek ya da bilmeden işgörenlerin sessizleşmesine neden olur. Bilgi paylaşımı günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Günümüz iş dünyası rekabeti hızlandırmıştır. Eskiden işgörenlerin sessiz kalması bir anlaşma, uyum gibi algılanmaktaydı. Fakat günümüzde bunun bir tepki ve örgüt aleyhinde olduğu bilinmektedir<sup>13</sup>.

Örgütsel sessizliliğin olmaması örgütün gelişimi için önemlidir. Örgütün gelişimi için bilgi paylaşımı gereklidir. Fakat örgütsel sessizliğin var olması bilgi paylaşımını dolayısıyla örgütsel gelişimin önünde bir engeldir. Bilgi ve fikirlerin saklanması işin gelişmesine engel olacaktır. Sessizliğin gizli muhalefeti yansıtıp yansıtmadığı göz ardı edilmiştir. İşgörenlerin bir tepkisi olarak kalmıştır<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Harlos, K. P. (2001). "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects". **The Journal of Applied Behavioral Science** , 37 (3): ss 324-342.

<sup>10</sup> Roberts K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). "Measuring organizational communication". **Journal of Applied Psychology**, 59 (3): ss 321-326.

<sup>11</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-707

<sup>12</sup> Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice". **Journal of Management Studies** , 40 (6): ss 1393-1417.

<sup>13</sup> Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Gebze: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. s 34.

<sup>14</sup> Pinder, C. C., & Harlos, K. P. s 332.



Tablo 1.1. Örgütsel sessizlik tanımları<sup>15</sup>.

<b>Kavram</b>	<b>Tanımı</b>	<b>Araştırmacı</b>
Bağlılık	Memnun olunmadığı zaman, örgüte bağlı işgörenler, olumsuzlukların düzeleceğini düşünerek sessiz kalırlar.	Hirschman (1970)
MUM Etkisi	İşgören örgüt içeririnde kötü haberi veren kişi olmak istemez. Bunun olumsuz sonuçlar doğuracağından korkar.	Conlee ve Tesser (1973)
Sessizlik Sarmalı	İşgören dışlanma korkusuyla, çoğunlukla aynı fikirdeymiş gibi görünür.	Noelle-Neumann (1974)
Sağır Kulak Sendromu	Örgüt içeririnde işgörenlerin memnuniyetsizliklerini doğrudan söyleyememesi işgörenleri daha da sessizleştirir.	Peirce (1998)
Örgütsel Sessizlik	İşgörenlerin işleriyle ilgili olumsuzlukları ifade edememesidir.	Morrison ve Milliken (2000)
Sosyal Dışlanmışlık	İşgören örgüt içerisinde kendini dışlanmış olarak hissederse düşüncelerini ifade edemeyebilir.	Williams (2001)
İşgören Sessizliği	Değişim sağlama yeteneğinde olduğu anlaşılan işgörenin, işle ilgili konularda samimi fikirlerini esirgemesidir.	Pinder ve Harlos (2001)
İşten Geri Çekilme	İşgören konuşmanın faydasız olduğuna inandığında işe olan ilgilerini kaybederek işten geri çekilebilirler.	Pinder ve Harlos (2001)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgüt içerisinde işgören kendinden başka birilerinin menfaati doğrultusunda, iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıklamayabilirler.	Van Dyne vd. (2003)

<sup>15</sup> Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). **Voice and Silence in Organizations**. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. ss 5-7.

Örgütlerde sessizliğin zaman içerisinde çok sayıda tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Tarihler ve bakış açılarına göre öne çıkan tanımlar Tablo 1.1’de kısaca ifade edilmiştir.

## 1.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütler İçin Önemi

Örgütler günümüzde başarılı olmak için organizasyonun birçok parçasına verdiği önemi artırmıştır. Bunlardan biri de işgörenlerdir. İşgörenler organizasyonun önemli bir parçası olmuş ve başarıyı beraberinde getirmiştir. İşgörenler organizasyonun içerisinde yabancılaşmadan, kendini organizasyonun bir parçası olarak ve kendini o organizasyona ait hissederek işi sahiplenmesi iş başarımını artırıcı bir etki olacağı düşünülebilir.

Örgütlerin en önemli girdisi işgörenler olarak kabul edilir. Hatta işgörenler örgüt içindeki tüm süreçlerde en önemli girdidir. Örgüt içindeki süreçlerin ve işleyişin en önemli parçası olan işgörenlerden, etkin ve önemli bir rol üstlenmeleri beklenir. Ancak işgörenler bazı durumlarda söz konusu bu rolü üstlenmekten kaçınır bir davranış sergileyerek sessiz kalır, kaygı ve görüşlerini ifade edemez veya etmez<sup>16</sup>.

Örgütler işgörenleriyle uyum içinde olunması gerektiğinin örgüt başarısı açısından önemli olduğunu bilmektedir. Fakat isteyerek ya da istemeyerek sessizliği çoğaltmaktadır<sup>17</sup>. Örgütsel sessizliğin, örgütsel gelişimin önünde bir engel olduğu belirtilmektedir. Birçok farklı örgütte yapılan araştırmalar göstermiştir ki, örgütsel sessizlik olgusu, gelişmeyi etkilemektedir<sup>18,19</sup>.

İşgörenler, örgütün başarımını etkileyen, yenilik ve değişimlerin kaynağıdır<sup>20</sup>. Günümüz yöneticileri, işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmesini destekler. Bu

---

<sup>16</sup> Taşkıran, E. (2011). **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

<sup>17</sup> Bildik, B.

<sup>18</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-707

<sup>19</sup> Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”. **Journal of Management Studies** , 40 (6): ss 1453-1476.

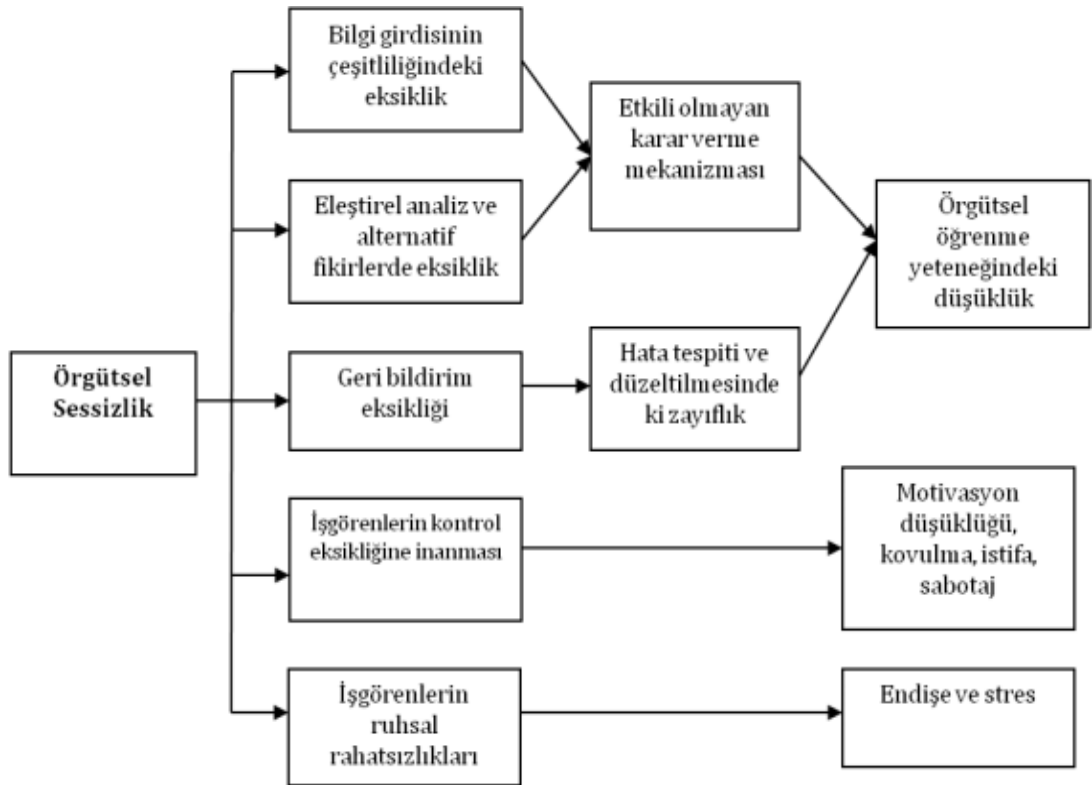
<sup>20</sup> Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”. **Personnel Psychology** , 61 (1): ss 37-68.

durum örgüt için fayda sağlayacaktır. Bunlara rağmen işgörenler kendilerine güvendikleri halde, düşüncelerini söylemekten çekinirler.

### 1.3. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

İşgörenler fikir ve bilgilerini kendilerine saklama ve konuşmama kararını bir anda vermezler. Organizasyon içerisinde işgöreni buna iten bazı sebepler vardır. Örgüt içerisinde gerçekleşen olaylardan dolayı işgören hangi konuda konuşup hangi konuda sessiz kalması gerektiği hakkında fikirlere varır. İşgörenler vardıkları fikir ve yaşadıkları tecrübe sonucunda konuşma ya da konuşmama kararını alırlar.

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki bir engel olarak görülmektedir. Bazı insanların konuştuğlarında kendileri için sıkıntı yaratacak bir durumun ortaya çıkacağını düşünürse bilerek konuşmayabilir<sup>21</sup>.



Şekil.1.2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-707.

<sup>22</sup> Gül, H., & Özcan, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler:Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma". **KSÜ İİBF Dergisi**, 2: ss 80-134.

İşgörenlerin, tüm iyileştirmeler için fikir ve bilgilerini bilinçli olarak kendilerine saklamaları ve sessiz kalmaya neden olan örgütsel koşulları incelemek gerekir. Sessiz kalmayı ve konuşmamayı seçen kişilerin buna sebep olan köklerine bakmak gerekecektir. Örgütlerde sessizliğe neden olan faktörler yöneticiden kaynaklanan faktörler, işgörenden kaynaklanan faktörler ve örgütsel faktörler olarak incelenmiştir.

### **1.3.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Faktörler**

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarını geliştiren etkenlerin başında yöneticilerden kaynaklanan sebepler vardır. Bu başlık altında örgütsel sessizliğin gelişmesine katkı sağlayan yönetici tutumları incelenmiştir. Yöneticilerden kaynaklanan sebepler kendi içinde yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin eskiden kalmış inançlarının olduğu iki durumla ifade edilmektedir<sup>23</sup>.

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

İnsanların negatif geri bildirim almaktan hoşlanmadığı ve genellikle negatif geri bildirim aldıklarında bunu yok gibi göstererek, güvenilirliğini azaltmaya ve doğru değilmiş gibi göstermeye çalıştıkları bilinmektedir. Yöneticiler için bu korkunun daha fazla olduğu görülmektedir<sup>24</sup>. Örgüt içerisinde de işgörenler için durum aynıdır. İşgörenlerin yöneticilerine karşı olumsuz geri bildirimde bulunması yöneticinin kendini beceriksiz hissetmesine neden olabilmektedir<sup>23</sup>.

Argyris ve Schön (1979) çoğu yöneticinin mahcubiyet, savunmasızlık veya yetersizlik hislerini engelleme ihtiyacıyla zayıflıklarını ya da mevcut uygulamalar hakkında akıllara sorular getirebilecek bilgileri engelleme çabasında bulunacaklarını belirtmiştir. Yönetici astından olumsuz bir geri bildirim aldığı anda bunun doğru olmadığına inanarak, bunu bir tehdit olarak algılamaktadır<sup>24</sup>.

Üst yöneticiler; işgörenleri dinleyen, destekleyen, cesaretlendirip, işleri kolaylaştıran şekilde çift yönlü iletişime açık olarak algılandıklarında ve işgörenlere bazı

---

<sup>23</sup> Morrison, E., & Milliken, F. s 712.

<sup>24</sup> Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): ss 154-155.

süreçlerde (tartışma ve karar alma) yer verildiğinde işgörenlerin sessiz kalmayı az tercih ettiği görülmektedir<sup>25</sup>.

### 1.3.1.2. Yöneticilerin Eskiden Kalmış İnançları

Örgütsel sessizliğin gelişmesinde yöneticilerden kaynaklı etkenler arasında yöneticilerin var olan zımni inanışlarının olduğu bilinmektedir. Bu inançlara sahip olan yöneticiler, işgörenlerin çıkarıcı, bencil olduklarına ve tembel, güvenilir olacaklarına inanmaktadır<sup>26</sup>. Mc Gregor'un X Teorisinde işgörenlerin bencil ve sadece kendi menfaatlerini koruyacak şekilde davranacakları savunulur. Yöneticilerin bu inançları bu teoriyi destekler. Bu bağlamda işgören örgütün menfaatini düşünmeden bencilce davranacaktır inancı vardır. Yöneticilerin bu inançları işgörenlerin yukarı yönlü iletişimden fayda göremeyecekleri düşüncesiyle sessiz kalmaya itebilmektedir<sup>27</sup>.

Bu inançlardan biride, yöneticilerin örgüt adına en iyi olanı bilecekleridir<sup>28</sup>. Yönetici bu düşüncede olduğunda, düşünce ve fikirlerini söylemek isteyen astını dinlemeyerek, doğru olanı bildiği inancıyla davranışlarına devam edecektir. En iyiyi ben bilirim tavrı işgörenlerin sessizleşmesine neden olabilmektedir.

Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerden gelen yöneticilerde, düşük güç mesafesine sahip kültürlerden gelen yöneticilere kıyasla daha çok en iyiyi ben bilirim inancı vardır. Bu inanç yani yöneticilerin en iyiyi ben bilirim inanışı işgörenler hakkındaki düşünceleri etkiler<sup>26</sup>.

Örgüt içerisinde işgörenlerin arasında olan birlikteliğin iyi anlaşmazlıkların ise kötü olacağı inancı vardır<sup>26</sup>. Bunu destekler bir görüş de, örgüt içerisinde sağlanan birlik ve bütünlük, anlaşma ve uzlaşmanın örgüt lehine olacakken, uyuşmazlıklar ve muhalif görüşler örgüt aleyhine olup, kaçınılması gereken davranışlar olduğu inancıdır<sup>27</sup>. Bir araştırma, çok yönlü bakışın karar kalitesi ve örgütsel başarımla

---

<sup>25</sup> Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation". **Employee Relations**, 27 (5): ss 441-458.

<sup>26</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-707.

<sup>27</sup> McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**, Annotated Edition. New York: McGraw-Hill.

<sup>28</sup> Çakıcı, A. s 155.

olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Fakat birçok yöneticinin, anlaşmanın örgüt için iyi olacağı yönünde inancı vardır<sup>29</sup>.

Ekonomik ve finansal geçmişi olan yöneticilerde, çalışma süresinin daha fazla olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu, üstler ve astlar arasındaki cinsiyet, yaş ve ırk gibi farklılıkların olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik daha fazladır<sup>1</sup>.

Yönetimin eğitim ve tecrübe gibi yönlerden homojen olması yönetimin uyum sağlamasına ve bu uyumla muhalif fikirleri tehdit olarak algılamasına neden olur<sup>30</sup>. Bazı inanışlara göre yöneticiler idare ve kontrol etmeli, işgörenlerin ise hiç sorgulamadan yöneticinin istediklerini yapması gerekir<sup>31</sup>. Birçok araştırmada, hemen her örgütte yöneticilerin bunlar gibi inançlarda olduğu görülür<sup>29</sup>.

### 1.3.2. İşgörenden Kaynaklanan Faktörler

İşgörenler örgüt içerisinde muhalefet ettiklerinde cezalandırılacaklarını düşünür<sup>29</sup>. Eğer açıkça konuşurlarsa işlerini kaybedeceklerini düşünerek sessizleşebilir. İşgörenler fikir ve düşüncelerini paylaşmadan önce bunun sonuç ve risklerini düşünerek olumsuz bir sonuçla karşılaşmak korkusuyla konuşmaktan vazgeçebilir. Sessiz kalma fayda/maliyet analizine dayandırılabilir. İşgören konuştuğunda elde edeceği faydanın karşısında bu konuşmanın olumsuz sonucunu da göz önüne getirerek bir değerlendirmede bulunur. Açıkça konuştuğunda beklediği ödül veya takdir yerine ceza veya işten atılmayla karşı karşıya kalacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih edebilir.

İşgören, aklındakileri anlatabilmek için harcadığı zaman ve enerjinin yanı sıra, imajının zedelenmesi, düşmanca ilişkiler yaratma gibi risklerin oluşabileceği nedeniyle fikirlerini açıkça ifade edip etmemekte kararsız kalır<sup>32</sup>. İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalma kararlarında korkunun rolünün olduğu söylenebilir<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 712-715

<sup>30</sup> Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. (1990). "Agreement and thinking alike: ingredients for poor decisions". **The Executive** , 4 (1): ss 69-74.

<sup>31</sup> Glauser, M. J. (1984). "Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis". **Human Relations** , 37 (8): ss 613-643.

<sup>32</sup> Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect". **Administrative Science Quarterly** , 34 (4): ss 521-539.

<sup>33</sup> Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. ss 1453-1476

Bowen ve Blackmon işgörenlerin, buldukları örgüt içinde ve iş arkadaşlarından destek alamayacaklarını düşündüğünde ya da aynı fikirde olmadığı durumlarda, fikirlerini söylediğinde tepkiyle karşı karşıya kalmaktan korkarak konuşmamayı ya da dürüst olmayan cevaplar vererek konuşmayı tercih edebileceklerini söylemiştir<sup>34</sup>. Birçok işgören örgüt içindeki sorunları bildikleri halde sessiz kalır ve bu çoğu örgütün yaşadığı bir durumdur<sup>35</sup>. İşgörenin sessiz kalmasının sebebi, korkması ve hoş karşılanmayacağı düşüncesiyle fikirlerini belirtmek istememesi ve örgüt içindeki sosyal baskılar olabilir<sup>36</sup>.

İş görenler, sosyal etkileşim yoluyla deneyimlerini paylaşır ve iş ortamına ilişkin ortak bir anlayış üretir. Üst yöneticiler astlarından gelen yeni fikirleri göz ardı ederek ya da muhalif bir fikir olduğundan ast terfi ettirilmediğinde işgörenler bunun riskli ve bir işe yaramayacağı görüşleriyle ve yorumlarıyla birbirlerine yaklaşır. Bu gibi yönetsel davranışların yaygın olduğu örgütlerde, sessiz kalmak konusunda ortak bir fikir oluşumu hızla meydana gelir<sup>37</sup>.

İşgörenler, deneyimlerinin yanında, aynı zamanda meslektaşlarıyla olan konuşmaları ve kendi gözlemleriyle de sessiz kalmayı öğrenir<sup>38</sup>. İşgörenler, yöneticileri gibi konuşmanın herhangi bir riski olmadığını bilerek konuşmak istegindedir<sup>35</sup>. Vakola ve Bouradas işgörenlerin, örgütlerin hayatta kalabilmesi, değişen çevreye ayak uydurabilmesi, takım güveni için bilgi ve haber paylaşmaktan korkmamaları gerektiğinden bahsetmektedir<sup>39</sup>.

### 1.3.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizliğe neden olan örgütsel faktörler incelenmiştir. Örgütsel faktörler; örgüt kültürü, örgütlerde adaletsizlik kültürü, kültürel normlar, sessizlik iklimi olmak üzere dört alt başlıkta açıklanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>34</sup> Bowen, F., & Blackmon, K. ss 1393-1417.

<sup>35</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-707

<sup>36</sup> Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, 40 (6): ss 1353-1358.

<sup>37</sup> Çakıcı, A. s 155.

<sup>38</sup> Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. ss 1453-1476.

<sup>39</sup> Vakola, M., & Bouradas, D. ss 441-458.

### 1.3.3.1. Örgüt Kültürü

Örgütün işleyişi, yönetim ve insan kaynakları politikaları, işgören ilişkileri örgütün kültürünü oluşturur. Bu nedenle örgüt oluşturulurken kurucuların önemi büyüktür. Kültür toplumun davranış şeklidir. Örgütsel kültür toplumsal kültürden farklıdır. Örgüt kültürü değişken ve yönetilebilirliği açısından toplumsal kültürden ayrılır<sup>40</sup>.

Örgütler farklı sosyal gruplardan bireyleri içerisine alabilir. Farklı sosyal grupları oluşturan bireylerin örgüt içerisinde ortak bir tutum sergilemeleri gerekir. Güçlü bir grup kültürü içinde kültürel farklılıkların örgüt içerisinde öneminin azaltılması ve ortak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir.<sup>41</sup> Örgüt üyelerinin örgüt değerlerini paylaşması güçlü bir örgüt kültürünün olduğunu gösterir. Kapalı örgütlerde güçlü bir kültür paylaşımı olabilmektedir. Bu nedenle her zaman güçlü bir örgüt kültürü istenmeyebilir. Bu değişime karşı direnç gösterebilecek bir örgütü oluşturabilir. Kültüre aşırı yönelme çevresel ve içsel değişimin sağlanmasını zorlaştırabilir. İşgörenlerin örgüt kültürü adına, örgütün faydasına olabilecek fikirlerini paylaşmaması durumu ortaya çıkabilir<sup>40</sup>. İşgörenlerin fikir ve önerilerini üst yönetimle paylaşıp paylaşmama kararlarında örgüt kültürünün faktörü önemlidir<sup>42</sup>.

Var olan örgüt kültürü, işgörenleri kendilerini koruma içgüdüleriyle sessizliğe iterken, sadece problemler ve sorunlar hakkında değil aynı zamanda ürünler, süreç veya başarıyı etkileyebilecek yararlı fikirleri de engellemiş olur<sup>43</sup>.

### 1.3.3.2. Örgütlerde Adaletsizlik Kültürü

İşgören sessizliğine neden olan bir diğer faktör ise örgütte adaletsizlik kültürüdür. İşgörenler adaletin olmadığı bir örgüt içerisinde konuşmanın anlamının olmadığını, zaten söyleyeceklerinin bir fark yaratmayacağını hatta onun aleyhine sonuç doğuracağı düşüncesiyle sessizliği tercih edebilir. Adaletsizliğe uğrayan ve adaletsizliği yapan kişiler arasındaki güç mesafesi de işgörenlerin sessiz kalma

---

<sup>40</sup> Erdem, R. (2007). "Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetilme Toplumsal Bir Perspektif". **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, s 92.

<sup>41</sup> Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Miad Yayınları, s 195.

<sup>42</sup> Erenler, E. (2009). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi. Ankara: HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

<sup>43</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-725.



hakkındaki tutumlarını etkileyebilir<sup>44</sup>.

Örgütsel iletişim ortak değerlerin özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır<sup>45</sup>. İletişimin olmadığı örgütlerde dedikodular duyulmaya başlayabilir. İşgörenler bilgisi olmadığı şeylerden bahsederken ön yargılı konuştuğu ve olumsuz davranışlar sergilediği gerçeği vardır<sup>46</sup>. Örgüt içerisinde haksızlığın hissedilmesi işgörenleri sessizliğe itecektir. Adalet olgusu örgütlerde dikkate alınması gereken bir olgudur. Adaletsizlik kültürünün olduğu örgütlerde ortak özellikler; yoğun gözetim altında tutulma, çatışmanın bastırılması, insan ilişkilerinden ziyade iş ilişkilerinin önemszenmesi, rekabete dönük bireycilik, merkezileşme, otoriter yönetim ve zayıf iletişim vardır<sup>47</sup>.

### 1.3.3.3. Kültürel Normlar

İşgörenleri sessiz kalmaya iten bir diğer faktör ise kültürel normlardır. Huang ve arkadaşlarının yaptıkları bir çalışmada sessizlik ve kültürel güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda güç mesafesinin az olduğu ülkelerde işgörenlerin fikirlerini söylemek konusunda daha cesur olduklarını göstermiştir. Huang güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde işgörenler kızgınlıklarını ifade etmelerinde eksikliklerin olduğunu, hayal kırıklıklarını gizledikleri ve işverenleri hakkındaki olumsuz fikirlerini gizlediklerini ifade etmiştir<sup>48</sup>.

İşgörenler konuştuklarında bundan doğacak sonuçları düşünürler. Aynı zamanda kendi değerleri doğrultusunda da sessizliği tercih edebilir. İşvereni hakkında konuşursa ona karşı nankörlük yaptığı düşüncesi onu sessizliğe itebilir.

---

<sup>44</sup> Pinder, C. C., & Harlos, K. P. ss 331-369.

<sup>45</sup> Ellis, D. G., & Maoz, I. (2003). "A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict". **The International Journal of Conflict Management** , 14 (3/4): ss 255 - 272.

<sup>46</sup> Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü". **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi** , 2 (2): ss 69-76.

<sup>47</sup> Çakıcı, A. ss 145-162.

<sup>48</sup> Huang, X., Evert, V., & Ven, V. G. ss 459-482.

#### 1.3.3.4. Sessizlik İklimi

İşgörenleri sessizliğe iten bir diğer durum ise sessizlik iklimidir<sup>49</sup>. Yöneticilerden kaynaklanan sebepler doğrultusunda örgüt içerisinde oluşan yapı sessizlik iklimini meydana getirir. Sessizlik iklimi iki inanç doğrultusunda oluşmaktadır.

- 1- -Örgüt içerisinde sorunlar hakkında konuşmanın faydası olmaz
- 2- -Fikir ve kaygıları seslendirmek tehlike doğurabilir<sup>49</sup>.

İşgörenler deneyimlerini ve düşüncelerini sosyal etkileşim yoluyla paylaşır. Bu paylaşımlar doğrultusunda ortak bir anlayış oluşur<sup>50</sup>. Sessizlik, işgörenlerin ortak olarak sergiledikleri bir davranış olduğunda iklim halini alır<sup>49</sup>. Sessizlik iklimi yaşanan olaylar ve tepkiler sonucunda oluşmuştur. Bunun sonucunda alışılmış sessizlik hali meydana gelip, sessizlik doğal bir hale dönüşecektir<sup>51</sup>

Sessizlik iklimi oluştuğunda, işgörenler bunu algılayarak bilgi ve fikirlerini ifade edemez. Örgüt içerisinde ortak oluşan bu iklim, doğruları bilip söyleyemeyen işgörenlerin oluşmasına neden olur<sup>52</sup> Sessizlik iklimi zamanla standartlaşabilir ve bu durum işgörenlerin sessiz kalmasının doğal bir hal almasına neden olabilir<sup>53</sup>.

Dover'a göre sessizlik ikliminin oluşmasında işgörenlerin gerekçeleri şu şekildedir;

54

- 1- Görüşünü söylediğinde bunun propaganda olarak algılanması
- 2- Konuştuğunda işgörenler arasında güvenilirliğini kaybetme durumu
- 3- Pozisyon adına bir risk hissedilmesi
- 4- Örgüt içerisinde işgörenlerin üye oldukları sendikanın başı olarak gösterilme endişesi

---

<sup>49</sup> Morrison, E., & Milliken, F. ss 706-725.

<sup>50</sup> Çakıcı, A. s 155.

<sup>51</sup> Gephart, J. K., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work". **Research in Organizational Behavior** , 29: ss 163-193.

<sup>52</sup> Vakola, M., & Bouradas, D. s 446.

<sup>53</sup> Gephart, J. K., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. s 5.

<sup>54</sup> Dover, C. J. (1957, Şubat 1). "Silence, An Employee Relation Pitfall". **Vital Speeches of the Day** , 23 (8): s 249.

## 1.4. Sessizlikle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

İşgörenlerin sessiz kalma kararlarını açıklamak amacıyla çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları; Vroom'un geliştirdiği bekleyiş teorisi, Premeaux ve Bedeia'nın fayda maliyet analizi ve kendini uyarlama teorileri, Noelle-Neumann'ın geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisidir.

### 1.4.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisine göre işgörenin fikirlerini dile getirmesi olumsuz bir durum yaratmayıp olumlu değerlendirildiğinde, işgörenin bundan sonra öyle davranma ihtimali fazlalaşacaktır<sup>55</sup> İşgörenin kişisel özellikleri ve çevre koşullarının etkisi ile davranış biçimi belirir. İşgörenin yaşadığı tecrübeler, dünyaya bakışı, umut ve beklentileri vardır ve bu etkenler işgörenin işine bulunacağı katkıyı belirler<sup>56</sup>

### 1.4.2. Fayda Maliyet Analizi

İşgörenlerin sessizleşme kararı fayda maliyet analizine de dayandırılabilir. İşgörenler konuştuklarında kazanacaklarının yanında kaybedeceklerini de düşünerek fayda maliyet analizi yapar. Konuşmanın doğrudan zararları zaman kaybı ve enerji kaybıdır. Bununla beraber endirekt zararları ise; itibarını kaybetme, muhaliflerin misillemede bulunma ihtimali, azalan imajı, görüşü yok sayıldığında duyulan ruhsal rahatsızlıklardır. Ayrıca işgörenin terfi alamaması ve işini kaybetme riski de ödenen bedeller arasındadır.

İşgören herhangi bir şey söylemeden önce bunun sonuçlarını düşünerek, değerlendirmede bulunur. Yapacağı eylemin bedelini önceden belirlemeye çalışır. İşgörenin bu değerlendirmede bulunurken, yaşadığı tecrübeler ve yöneticisinin tutumu belirleyici olabilir<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Çakıcı, A. s 152.

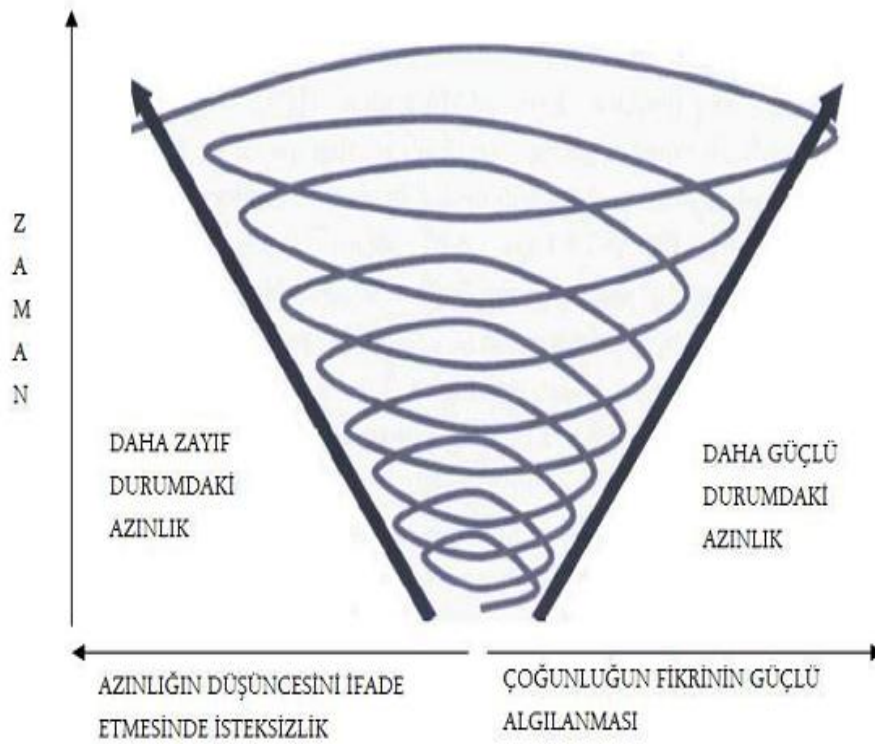
<sup>56</sup> Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım. ss 591-592.

<sup>57</sup> Çakıcı, A. ss 152-153.

### 1.4.3. Neumann'ın Sessizlik Sarmalı

İşgörenlerin sessizleşme kararı almalarına dayandırılan bir teoride sessizlik sarmalıdır. Sessizliğin ortaya çıkmasında ve nasıl devam ettiği hakkında bilgi vermektedir<sup>58</sup>.

Bu teori işgörenin azınlıkta olduğu kanısıyla düşüncelerini ifade etmekten neden çekindiğini açıklar. Sessizlik sarmalı temelinde, bireylerin toplumun ortak fikriyle aynı fikirde olmasıdır. Bireyler toplumdaki izole edilme korkusuyla aynı fikirde olmasa dahi çoğunluğun fikrinde olduğunu gösterebilir. Genel görüşe göre; bireyler çoğunluğun paylaştığı fikre uymazsa toplum tarafından dışlanır. Birey egemen olan görüşü belirlemek için çevresindeki insanları inceler. Eğer işgören çoğunluğun paylaştığı fikirle aynı fikirdeyse bunu rahatça ifade edebilir<sup>58</sup>.



Şekil 1.3. Sessizlik sarmalı<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Noelle- Neumann, E. (1991). **The Spiral of Silence**. Londra: University of Chicago Press.ss 5-8

<sup>59</sup> Bowen, F., & Blackmon, K. s 1394

Toplumda var olan sessizlik sarmalı örgütsel bağlamda da vardır. İşgörenler konuşmak istediklerinde iş arkadaşlarından destek bekler ve destek bulamazsa ses çıkartmaz<sup>60</sup>. Bireyler genellikle çoğunluğun yanında, çoğunlukla aynı fikirde olmak ister. Farklı fikirlerde olmak ve bunu dile getirmekten çekinir. İki nedenle farklı fikirde olmak istemez. Bunlardan ilki, kişi kendi görüşünden farklı ve çoğunluğun karşısında olduğunda genellikle çoğunluk doğru fikirdedir kanısının olması, diğeri ise, kişinin azınlıkta olması dışlanma ve alay edilmesi durumunun oluşması inancıdır. İşgörenlerin fikirlerini açıklama isteklerini bireysel özelliklerinin yanı sıra, dış çevre ve örgüt içinde var olan fikir iklimi de bireyin fikir oluşumunu etkiler<sup>61</sup>.

#### **1.4.4. Kendini Uyarlama**

İşgörenlerin sessiz kalma kararları ve bunu sürdürme kararlarını açıklarken kendini uyarlama teorisine de dayandırılabilir. Bireyler yaşadıkları toplum ve buldukları ortama uyum gösterir. Kendini uyarlama teorisine göre, birey, bulunduğu ortamda durumun gereklerine göre davranışlarını değiştirmektedir.

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, davranışlarını değiştirme becerisi olan kişilerdir. Bu bireyler kendini uyarlama fikrini topluma vereceği iyi izlenimler hatırlar. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise, kendilerini saklamadan, içlerindeki duygu ve düşünceleriyle hareket etme eğilimindedir. Türk toplumunda çoğu insanın, toplumda kabul görme ve beğenilmenin davranış tercihinde rol aldığı söylenebilir<sup>62</sup>. Kendini uyarlamış kişi, bu davranışı kazanmanın yolu olarak görür.

#### **1.5. Sessizliğin Türleri**

İşgörenler örgüt içerisinde kasıtlı olarak sessiz kalma davranışlarını çeşitli şekillerle gösterir. Sessizliğin türleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Sessizliğin türleri ile ilgili literatürler incelendiğinde Pinder ve Harlos' un sessizliği iki tür olarak ayırt ettiği görülmektedir. Bunlar; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizliktir (quiescent

<sup>60</sup> Bowen, F., & Blackmon, K. s 1394

<sup>61</sup> Çakıcı, A. s 154.

<sup>62</sup> Çakıcı, A. s 154.

silence). Daha sonra bu türlere ek olarak olumlu-toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiştir<sup>63</sup>. Bu araştırmalar doğrultusunda dört tür olarak sınıflandırmıştır<sup>64</sup>.

### 1.5.1. Çalışan İtaati

İtaat kelimesi boyun eğme anlamındadır. Çalışan itaati örgüt içerisinde var olan durum ve şartları kabul etmeyi ifade eder. İşgören örgüt içerisindeki şartları sorgulamadan boyun eğer. İtaatkâr işgörenler durumlarının bilinçli olarak farkında olmadan gönülsüzce sessizdir. İşgörenler arasında statükoya tahammül düzeyi göreceli olarak yüksek ve itaatkâr işgörenler buldukları şartları normal olarak görür<sup>65</sup>.

Geleneksel toplumlarda itaat daha fazla görülür. Geleneksel yapıdaki örgütlerde çalışan itaatının daha fazla olduğu düşünülebilir. Otoriter yönetimin hâkim olduğu örgütlerde katı kurallar, biçimsel ilişkiler yeni kurallar oluşturmuş ve bunlarla birlikte kapalı, içe dönük, farklı görüşlere tahammülü olmayan yapı oluşmuştur. Bu yapıyla itaat kültürü oluşmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki bağlılığın temelidir<sup>66</sup>.

### 1.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır Kulak Sendromu; örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin memnuniyetsizliklerini açık bir şekilde ifade etmedikten kaçındığı örgütsel bir norm olarak ortaya çıkar<sup>65</sup>. Örgüt içerisinde oluşan olumsuzlukların üstlere rahatlıkla iletilmesini kolaylaştıran biçimselleştirmeler, işgörenlerin memnuniyetsizliğini azaltarak işgörenlerin kendilerini ifade etmelerinin sağlanmasıyla güven ve iletişim fırsatları geliştirebilir<sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies* , 40 (6): s 1360.

<sup>64</sup> Bildik, B. s 44

<sup>65</sup> Pinder, C. C., & Harlos, K. P. ss 331-369.

<sup>66</sup> Saylı, H. (2008). "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı PostModern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* , 10 (2): ss 181-200.

<sup>67</sup> Harlos, K. P. ss 324-342.

“Sağır kulak sendromu” nun üç faktörden oluştuğu söylenebilir<sup>68</sup>:

- 1- Yetersiz örgütsel politika ve prosedürler,
- 2- Yönetmel tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, işgörenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren işgörenlerin görmezlikten gelinmesi,
- 3- Atalet eğilimleri; örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmeler, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.

### **1.5.3. Rız Olma**

Rız olma davranışını Dyne ve arkadaşları Pinder ve Harlos’un çalışmasından yola çıkarak geliştirmiştir. Rız olma davranışı pasif bir davranıştır. İşgören hoş olmayan davranışlara maruz kaldığında, buna karşılık değerli fikir, bilgi ve görüşlerini gizlemesi olarak tanımlanır. Bu durumun içinde olan işgörenler, durumu değiştirmeye, fikrini söylemeye veya olaya müdahil olmaya isteksiz olur. İşgören durumu dile getirirse de bir şeyin değişmeyeceği fikri sessizleşmesine, hatta bildiklerini gizlemesine nedendir. İşgörenin bildiği gerçeği gizlemesi hoş olmayan bir tutumdur. Fakat bunun dile gelmesinin önemsiz olduğunu düşünerek sessiz kalması bu duruma bir örnektir. Var olduğu örgütte çoğunlukla aynı fikirde olduğunu yansıtabacaktır. İşbirliği içinde olduğunu kafa sallayarak, gülümseyerek destekleyici olduğunu göstermek gibi<sup>69</sup>.

### **1.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak ifade edilen sessizlik savunmacı sessizlik olarak da adlandırılabilir. İşgörenin kendini korumak amacıyla bilgi ve fikirlerini paylaşmaması olarak ifade edilebilir. Dyne ve arkadaşları işgörenin kendini koruma, geri çekilme ve başka davranışlara yönelerek sessizleştiğini belirtmektedir İşgören dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korunma amacıyla kasıtlı olarak sessizleşir. İşgörenin bilgi ve fikirlerini kafasında belirlediği stratejiyle dile getirmemesidir. Bu davranış tamamen bilinçlidir. Rız olma sessizliğinden farkı bireyin farkında olarak bunu gerçekleştirmesidir<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). “Why sexual harassment complaints fall on deaf ears”. *Academy of Management Executive* , 12 (3): ss 48-49.

<sup>69</sup> Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. ss 1359–1392.

Susma Etkisi (The Mum Effect) bu sessizlik türüne bir örnektir. İnsanlar kötü veya olumsuz olduğunu düşündüğü haberleri bilinçli olarak iletmek istememesi susma etkisidir. Kötü haberi verdiğinde kötü haberi alacak olan kişinin vereceği olumsuz tepkiden kaçınmak için bunu yapmak istemeyecektir. Üst yönetimden çekinmesi veya ilişkilerinin bozulması korkusuyla da yapmak istemeyebilir. İşgörenler kendini koruma içgüdüleriyle, üstlerine güven duymuyorlarsa kötü haberleri kendi filtrelerinden geçirerek iletir<sup>70</sup>.

İşgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kalması örgüt içerisinde çeşitli şekilde görülmektedir ve işgören bunu bazen görmezden gelerek, itiraz etmeyerek, sorunları yok sayarak yapmaktadır. Sessiz kalmak işgöreni olası tehlikelerden koruyabileceği gibi, kariyerinde ilerlemesine, iş arkadaşları ve yöneticilerinden takdir almasına da engel olabilir. Bu yönüyle işgören sessizleşme kararını vermeden önce olası kayıplarını da düşünmelidir. Bu kısımda çalışan itaati, sağır kulak sendromu, razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelmeyi inceleyip örgütsel sessizliğin türleri açıklanmıştır.

---

<sup>70</sup> Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. ss 1453-1476.



## 2.BÖLÜM

### İŞGÖREN BAŞARIMI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞGÖREN BAŞARIMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde işgören başarımla ilgili literatür taranarak, işgören başarımlı, önemi ve değerlendirme yöntemleri gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar açıklandıktan sonra örgütsel sessizlik ile işgören başarımlı arasındaki ilişkinin varlığı ele alınmıştır.

Başarım, işgörenin verimlilik ve etkinliğidir. Başarım, sözlük anlamı olarak herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği, kişinin yapabileceği en iyi derece, performans olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de başarımlı kelimesinin yerine genellikle performans kelimesi kullanılmaktadır. Ancak bu çalışmada başarımlı kelimesi kullanılacak ve başarımlı kelimesi ile performans kelimesi aynı anlamda kullanılacaktır.

#### 2.1. İşgören Başarımı Kavramı

Başarım, bir işi yapan birey veya grubun, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabileceği, neyi sağlayabileceğinin nicel ve nitel olarak ifade edilmişidir. Başarım, belirlenmiş bir zaman dilimi içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir<sup>71</sup>. Benzer bir tanımda, başarımlı kavramı, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde ifade edilmiştir. Başarım, işgörenin işinde yapması gerekenlerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak da tanımlanır. Başka bir tanımda, işgörenin işinde hedeflediklerinden ne kadarını yaptığını belirten bir olgu olarak ifade edilmiştir.

---

<sup>71</sup> Akal, Z. (1996). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları s 1.

İşgören başarımı; işgörenin örgüt amaçlarına sağladığı katkıdır. İşgörenin işindeki görevini gerçekleştirmek için yaptığı her eylem bir başarıım/performans davranışı olarak ifade edilmektedir<sup>72</sup>. Ancak, kişisel özellikler göz ardı edilerek tüm işgörenlerin aynı başarımı gösterdiğini ifade etmek oldukça güçtür. Kişisel beceriler her zaman fark gösterebilir.

Başarıım; bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerini amaçladığı hedeflere ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğidir. Aynı şekilde, bireyin kapasitesini, sınırlı zamanlar içerisinde başarıyla kullanabilme yüzdesi olarak da tanımlanır.

İşgören başarımı her örgütün başarısı ve devamlılığı için önemlidir. Örgütler için başarıım, işgörenin örgütün hedeflerine ulaşmada örgüte sağladığı katkıdır. Örgütler hangi alanda çalışıyor olursa olsunlar, işgörenlerinin başarımını artırmaya önem verirler. İşgücünü en etkin şekilde kullanma sağlanmalıdır.

Başarıım, bireysel beklenti ve örgüt amaçları arasındaki ilişkinin sonucu olarak ortaya çıkar. Başarıım düzeyi, işgörenin, bilgi ve becerilerine, kişisel özelliklerine, örgüt amacını ne derece benimsemiş olduğuna bağlı olarak değişir. İşgören başarımı doğrudan örgüt başarımını etkilemektedir. Örgüt başarımını artırmak için doğrudan işgören başarımının artması gerekmektedir. İşgören başarımının yüksek olması için fiziksel araçlarında yeterli olması önemlidir. İşgörenler buldukları iş ortamı, çalışma şartları ve diğer tüm olanaklardan memnun olduğu ölçüde örgüte fayda sağlayacaktır.

Başarıım performansla aynı anlamda kullanıldığı gibi verimlilikle de aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat verimlilik başarımdan farklı olarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için istenilen ürün ve hizmeti istenilen süre içerisinde belirli bir kalitede sunmaktır. Verimlilik de, etkinlik, kalite gibi başarımın içinde gösterilebilir<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Argon, T., & Eren, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınevi s 224.

<sup>73</sup> Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Ankara: ATÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi ss 57-58.

Başarım tamamen kişisel bir olgudur. İşgörenin bulunduğu örgütte yüksek verimliliğinin sağlanması için bazı ana koşullar bulunmaktadır<sup>74</sup>.

Bunlar:

- 1- İşgören görevini yapmayı sevmeli ve bunu iyi yapmak istemeli
- 2- İşgören görevini nasıl yapacağını bilmeli veya öğrenebilecek yeterlilikte olmalı
- 3- Görevinde yapmak zorunda olduklarını ve çalışmanın hangi standartlara göre ölçüleceğini anlamalı
- 4- Başarımını ortaya koymasını engelleyecek şartların olmaması

Örgütlerde verimliliğin sağlanması için yukarıda değindiğimiz koşulların yanı sıra işgören başarımının yönetilmesi de gerekmektedir. Performans yönetimi, örgüt içerisinde iyileştirmeleri amaçlayan bir sistemdir. Performans yönetimi, işgörenin bilgi ve mesleki yetkinliğini artırmaya çalışır. Performans yönetiminin amaçlarından bazıları işgörenin becerilerini tespit etmek, özlük haklarında düzenlemeler yapmak, eğitim ihtiyacının olup olmadığını tespit etmek ve örgütün performansını belirlemektir<sup>75</sup>.

Performansın belirlenip yönetilebilmesi için, ölçülebilir olması gerekmektedir. Performans yönetiminden bahsedebilmek için tanımlı bir iş ve iş-işgören uyumunun olması gerekmektedir. Ayrıca işin başarılı olduğunu ölçümleyen belirli standartlarında bulunması gerekmektedir.

## 2.2. İşgören Başarımının Örgüt Açısından Önemi

İşletme literatürüne göre bir örgütün en önemli girdisi insan olarak kabul edilir. İnsan örgütün hem amacı hem de aracı kabul edilir. Günümüz teknolojisi, otomasyonlar dahi örgütün en önemli girdisinin insan faktörü olmasını değiştirememiştir. Örgüt için en önemli girdi insan ise, örgüt işgörenlerini belirlerken seçimini iyi yapmalı ve yaptığı seçimi etkin bir şekilde değerlendirmelidir.

---

<sup>74</sup> Weiss, D. (1993). **Yüksek Verim Alma Stratejileri**. İstanbul: Rota Yayınları s 22.

<sup>75</sup> Cemaloğlu, N. (2002). "Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü". **Milli Eğitim Dergisi**, ss 153-154.

Bir örgütün verimliliğinin artırılması isteniyorsa bunun için yüksek beceri ve yetkinliklere sahip işgörenlerle çalışılmalıdır. İşgörenin başarımı örgütün verimliliği için önemlidir. İşgören başarımı ve örgüt başarımının temelinde bireyin olduğu görülmektedir. Örgütün ve işgörenin verimli olması, bireyin çalışma isteği ve işini sevmesiyle ilgilidir. İşgörenin başarımını artırmak için örgüt ve işgörenin aynı amaçları paylaşması gerekir. İşgörenin amacı çalıştığı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek şeklinde belirlenmelidir. İşgörenin başarımının artırılması için, işinin nasıl yapılacağını bilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde bir işin belirli bir sürede yapılması veya çıktı vermesi standartlaşmıştır. Standarda ulaşma işgörenin başarımını gösterirken, standardın altında kalmak bunun aksini gösterir<sup>76</sup>.

### **2.3. İşgören Başarımını Etkileyen Faktörler**

İşgören başarımı etkileyen çok sayıda kişisel, örgütsel ve çevresel faktör bulunmaktadır. Bu başlık altında işgören başarımını etkileyen faktörlerden örgütsel sessizlikle ilişkilendirilecek başlıklara değinilmiştir. Örgüt içerisinde işgörenin başarımını etkileyecek iş ortamına ve kişiye bağlı çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlere bu başlık altında değinilmiştir.

#### **2.3.1. Moral**

İşgörenin örgütüyle işbirliği içinde olmasıdır. İşgörenin, örgütün amaçları için tüm becerilerini ortaya koyması olarak tanımlanır. Örgüt içerisinde işgörenlerin moral düşüklüğünün belirgin göstergeleri; işgörenin işinden ve örgütten ayrılmak istemesi veya başka bir örgüte geçmek istemesidir. İşinden veya örgütten ayrılamayan işgören moral düşüklüğünü, devamsızlıklar yaparak, savurganlıklar yaparak veya yalancı hastalıklar bahanesiyle gösterir<sup>75</sup>.

#### **2.3.2. Motivasyon**

Türkçe’ de motivasyon kelimesi güdü, güdülenme anlamına gelmektedir. Teşvik etme, harekete geçirme anlamı vardır. Bireyin amacını gerçekleştirmek için harekete geçmesidir. Örgüt içerisinde yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt

---

<sup>76</sup> Yener, H. (2007). Personel performansına etkieden faktörlerin yapısal eşitlik modeli(yem) ile incelenmesive bir uygulama. Ankara: GÜ Fen Bilimler Ensititüsü, Doktora Tezi ss 5-24.

oluşturmaktır. Bunun içinde astların etkinliğini artırmak için güdüleme gerekmektedir. Motivasyon işgörenin başarımını etkileyen önemli faktörlerden biridir<sup>75</sup>.

İşgörenin motivasyonunun kaynağını şu şekilde ifade edebiliriz <sup>77</sup>:

- 1- Ücret artırımı
- 2- Gelecek güvencesi
- 3- Terfi olanağı
- 4- İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
- 5- Kendilerini gösterme olanağı
- 6- Üstlerle iyi ilişkiler kurmak, beğenilmek
- 7- Üstlerin kendilerine adaletli davranması
- 8- Örgüt üyesi olduğunu hissetmek

Herzberg iki faktör kuramında motive edici faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir. <sup>78</sup>

- 1- Başarı,
- 2- Tanınma,
- 3- Takdir edilme,
- 4- Yapılan işin niteliği,
- 5- Yetki ve sorumluluk sahibi olma,
- 6- İlerleme ve yükselme imkânlarının olması.

Bu faktörlerin olması durumunda işgörenin çalışma isteğinin artacağı, bulunmaması halindeyse çalışma isteğinin azalacağı söylenebilir.

### 2.3.3. Stres

Stres kavramı tanımlaması zor bir kavramdır. Stres ile ilgili literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Dalan, 2009 da stresi tanımlarken, engellenemeyen olumsuz bir durum olduğunu ve günümüzde oldukça yaygın olduğunu söylemiştir. İş hayatı

---

<sup>77</sup> Eymür, E. (2009). Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması. İstanbul: İTİCÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi s 59.

<sup>78</sup> Mullins, L. J. (2002). **Management and Organisational Behaviour**. Prestice Hall s 433.

ve yaşam şartlarının neden olduğu psikolojik baskıyla ruhsal ve fiziksel olarak zarar görme şeklinde tanımlanır Bireyin sosyo-kültürel anlamda etkinsizleşmesine neden olabilir.<sup>79</sup>

Örgüt içerisinde işgörenler arasında stres olduğu fark edildiğinde bunun için çözümler üretilmelidir. Strese kaynak veren faktörler belirlenmelidir. Stres temelinde bireysel ihtiyaçlardan doğmaktadır. İnsanlar sınırsız istek ve taleplerde bulunurlar. İstek ve talepler ihtiyaçlardan doğar. İşgörenin ortaya çıkan ihtiyaçlarının giderilmesi birey açısından olumlu fayda ve mutluluk sağlar, giderilmediğinde ise birey mutsuzluğa itilir. İşgörenin mutsuz olması psikolojik olarak daha derin sorunlara neden olabilir. Örgüt içerisinde stres, örgüt başarımına olumsuz yönde etki edecektir.

Stres başarımı sadece olumsuz değil olumlu yönde de etkilemektedir. Stres optimal düzeyde tutulduğunda motivasyonu olumlu yönde etkilediği söylenir. İşgörenin ruh hali yaptığı işe doğrudan etki eder. Aşırı yüksek veya aşırı düşük stres başarım üzerinde olumsuz etki eder. Stresin iki tür etkisinin olduğu görülmektedir. İşgörenin işine özenmesini, üreticiliğini, çevresel ilişkilerini daha iyi kurmasını sağlayan stres yapıcı stres olarak tanımlanabilir. Aşırı stres ise, işgörenin işine konsantre olamaması, organize olmada zorluk yaşaması, çevreyle ilişkilerinin bozulması, motivasyonunda düşüş gibi olumsuzlukların yaşanmasına sebep olur. İşgörenin içsel olarak yaşadığı olumsuzluklar örgütü de etkileyebilir. Örgüt üzerindeki etkileri; işgörenin devamsızlıklar yapması, örgüte bağlılığının azalması, örgüt verimliliğine olan katkısının azalmasıyla örgüt verimliliğinin azalması, ekip olamama gibi olumsuz etkiler sayılabilir<sup>80</sup>.

İşgören stresine yol açan örgütsel faktörler bulunmaktadır<sup>81</sup>. Bunlar;

#### 1. Örgüt politikaları;

- Adaletsiz, keyfi başarım değerlendirmeleri
- Ücret eşitsizlikleri
- Esnek olmayan kurallar

---

<sup>79</sup> Dalan, U. (2009, Mayıs 7). Stresin Tanımı, Etkileri ve Sonuçları. [http://www.tavsiyedyorum.com/makale\\_3006.htm](http://www.tavsiyedyorum.com/makale_3006.htm) adresinden alınmıştır

<sup>80</sup> Yener, H. ss 37-38

<sup>81</sup> Torun, A. (1997). "Stres ve Tükenmişlik". **Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği**, s 43-53.

- Vardiyalı çalışma
- Belirsiz yöntemler
- Sık bölüm değiştirme
- Gerçekçi olmayan iş tanımları

#### 2. Örgüt yapısı;

- Merkeziyetçilik; kararlara katılıma izin verilmemesi
- Sınırlı yükselme olanakları
- Resmîyet derecesinin fazlalığı
- Yüksek düzeyde uzmanlaşma
- Bölümler arası karşılıklı bağımlılık
- Personel-yönetici çatışması

#### 3. Örgütün fiziksel şartları;

- Kalabalık ve mahremiyetin yokluğu
- Aşırı gürültü, sıcak, soğuk
- Zehirli kimyasal maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

#### 4. Örgütsel süreçler;

- Bozuk iletişim
- Başarımla ilgili, hatalı ölçüm ve yetersiz, hatalı geribildirim
- Belirsiz veya çatışan hedefler
- Adaletsiz kontrol sistemi
- Yetersiz bilgi

### **2.3.4. İş Tatmini**

İşgören başarımını etkileyen faktörlerden biride işgörenin iş tatminidir. Örgütler kendi başarımlarını arttırmak için işgörenin iş tatmin düzeyini arttırmaları gerekir. İşgören iş tatminine ulaştığında verimliliği artacaktır. İş tatmini kişiden kişiye değişen bir olgudur. İşgörenin sahip olduğu nitelikler ile yaptığı işin niteliklerinin birbirine yakın olması işgörenin iş tatminine ulaşmasını kolaylaştırır. İş tatmini işgörenin o işle ilgili beklentileriyle ilgilidir. Kişiden kişiye farklılık göstermesi de bununla alakalıdır. İşgörenin yaşı, cinsiyeti, ailesi, ekonomik koşulları, kişilik

özellikleri işgörenin iş tatmin derecesinde farklılık gösterir. İşgörenin işinden aldığı tatmin işine olan bağlılığını artıracak ve buna bağlı olarak iş başarımı artacaktır. İşgören iş tatmini sağlayamadığında ise, bunu işine yansıtarak olumsuz davranışlar sergileyebilir. Buna örnek olarak, devamsızlıklar, işi savsaklama, dedikodu gibi olumsuz davranışlar görülebilir.

### **2.3.5. Statü ve Değer**

Statü sözlükte bireyin toplum içerisindeki durumu ya da kazandığı saygınlık olarak ifade edilir. Başka bir tanımda ise kişiye atfedilen değerlerdir<sup>82</sup>. Statü sahibi olan kişi toplumdan ve çevresinden saygı görür. İşgörenin işinde takdir edilmesi iş tatminini artırır. İşgören çalıştığı örgütte bir statüye sahip olmak ister. Aynı zamanda iş arkadaşları, yöneticisi tarafından değer verildiğini hissetmek ister. Değerli olduğunu hisseden işgören bunu işine yansıtarak, kendi başarımını ve örgüt başarımını artırıcı davranış gösterir.

### **2.3.6. Öneri Sistemi**

Örgütlerde oluşturulan öneri sistemi işgörene verilen önemin bir göstergesi olarak kabul edilir. Öneri sistemi örgüt içerisinde, işgörenin işini düzeltmeye yönelik katkı sağlamasını ve aynı zamanda işgörenin örgüt içerisinde dinlendiğini bilerek işine olan bağlılığını artıran bir sistemdir. İşgöreni çalışmaya özendiren bir sistemdir. Öneri sistemi, örgüt içerisinde demokrasinin varlığını, yenilikçiliği, iş doyumunu, rekabeti ve bunlarla beraber örgüte katkı sağlar<sup>82</sup>.

### **2.3.7. Psikolojik Güvence**

İşgören için psikolojik güvence oldukça önemlidir. İşgören örgüt içerisinde psikolojik açıdan kendini güvende hissettiğinde bunu işine yansıtarak başarımını etkileyecektir. İşgören, yöneticilerinin bir durum karşısında olumsuz tavır sergilemeyeceğini bildiğinde psikolojik olarak kendini güvende hissedecektir. İşgörenin örgüt içerisinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri sağlanmalıdır<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Yener, H. s 27.



### 2.3.8. İletişim Sistemi

İletişim, bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşılabilir olarak aktarılma süreci olarak tanımlanır. İletişim toplumsal yapının bir gereğidir. Örgüt için iletişim, örgütün işleyişini sağlamak, bilgi alışverişinin oluşması için önemlidir. Örgüt içerisinde açık bir iletişim olması gerekmektedir. İşgören için, örgüt içerisinde olup bitenden haberdar olmak, ast ve üstleriyle rahatlıkla diyalog kurmak önemlidir. Açık bir iletişim politikası izleyen örgüt, işgörenin işinde verimli olmasını sağlayabilir. İşgören işinde olan eksiklikleri, iş ortamındaki olumsuzlukları rahatlıkla yöneticisine yansıtmak ister. İşgören bu gibi olumsuzlukları dile getiremediğinde bu işine ve başarımına yansır. Ayrıca açık bir iletişim olmadığı örgütlerde, yalan bilgilerin dolaşması ve dedikodu görülebilir.<sup>83</sup>

### 2.3.9. Kararlara Katılma

Örgütlerde işgörenin kararlarının alınması pek yaygın değildir. İşgörenin kararlara katılması hem örgüt hem de işgören için oldukça önemlidir. Örgüt işgörenin kararlarda etkisini artırdığında, örgüt açısından sağlıklı kararların alınmasını ve gerçek sorunların tespit edilmesini sağlar. Motivasyon aracı olarak kararlara katılma sağlanmaya çalışılmaktadır. Fakat bu motivasyonu artırmak için göstermelik olarak yapılmamalıdır. İşgören yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak ister. Örgüt bunu önemsemelidir. İşgörenin karar alınmada etkili olması aynı zamanda alınan kararın daha iyi benimseneceğini akla getirir<sup>83</sup>.

Kararlara katılma sisteminin oluşturulması ve uygulanması örgüt için olumlu getiriler sağlar<sup>84</sup> Bunlar:

- 1- İşgören motivasyonunu sağlar.
- 2- Eğitim işlevi görür.
- 3- Değişime olanak sağlar.
- 4- Uygun iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- 5- Kaynakların ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.

---

<sup>83</sup> Yener, H.

<sup>84</sup> Uras, M. (1995). "Kararlara Katılmada Kabul Alanı Modeli". Eğitim Yönetimi , s 1.

- 6- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- 7- İşgören devamsızlıkları önlenir.

#### 2.4. Başarım Değerleme

Performans yönetiminin temel unsuru, örgüt amaçlarının etkin bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla işgörenlerin çalışmalarını takip etmek ve başarımın sürekli gelişmesini hedefleyen başarım değerlendirme sistemidir. Performans yönetimi sisteminin temel amacı, işgörenlerin örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktır. Performans yönetimi için işgörenlerin tanımlı bir işinin olması gerekmektedir. İşgören ve iş uyumlu olmalı, yani işgörenin bilgi ve becerilerine göre bir işinin olması gerekmektedir. Performans yönetiminin amacı işgören ve örgüt başarımını artırmaktır. Bir örgüt ancak işgörenin gösterdiği başarım kadar iyi olabilir<sup>85</sup>.

Örgütsel hayatın başlangıcından bu yana, işgörenlerin başarımını biçimsel veya biçimsel olmayan yöntemlerle takip edilmiştir. Bunun sonucunda işgören başarımına göre ödüllendirilmiştir. Örgüt içerisinde başarım değerlendirme yapılmadıkça sağlıklı sonuç ve yargılara ulaşılması mümkün değildir<sup>86</sup>. Doğru bir başarım değerlendirme yapılmalı ve bunun sonucuna göre doğru adımlar atılarak, ödül veya ceza uygulanmalıdır.

İşgörenin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı katkının ölçülmesi için başarım değerlendirme yapılır. Başarım değerlendirme, işgörenden yapması istenen işi ne derece yaptığının ölçülmesidir. Yani işgörenden istenen başarı ile gerçekleştirdiği başarı arasındaki farkı belirler. Başarım değerlendirme, işgörenin sahip olduğu kişisel becerileriyle yapacağı işin özelliklerine göre belirlenmelidir. Başarım değerlendirme, maaş düzenlemelerinde, eğitim ihtiyaçlarının tespitinde ve terfi gibi belirlemeler içinde yapılabilir.

---

<sup>85</sup> Geylan, R. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları , 820: s 141.

<sup>86</sup> Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi. İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi s 27.

Bir araştırmada başarım değerlemenin dört başlık altında kullanabileceği tespit edilmiştir <sup>87</sup>.

Bunlar;

- 1- İřęrenler arası karşılaştırma gerektiğinde: cret, terfi, işten atılma
- 2- İřęrenin işindeki başarımı: eğitim ihtiyaçı
- 3- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar: Örgüt hedefi belirleme,
- 4- İřęren planlaması ve örgüt içi hiyerarşik yapının uyumu
- 5- Doküman oluşturma: kararlarının dokmanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin uygulanması.

Örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri iřęörenlerin verilen görevleri ne düzeyde gerçekleştirdiğinin bilinmemesi ve iřęörenlerin yeteneklerinin belirlenememesidir. Başarım değerleme bu amaçla ortaya çıkmıştır.

Başarım değerleme insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasındadır. Başarım değerleme ile iřęrenin işindeki başarı düzeyi ve becerileri ölçülmeye çalışılır. İnsana yönelik bu değerlerin ölçülmesi oldukça zordur. Bu sebeple bu alanda çokça çalışma yapmak gerekmektedir. Başarım değerlemede, iřęrenin becerileri ve yetenekleri gibi kişisel özellikleri diğer iřęrenlerle kıyas edilir. Başarım değerleme bir lme işlemidir.

## **2.5. Başarım Değerleme Yöntemleri**

Birçok başarım değerleme yöntemi bulunmaktadır. Örgütün kullanacağı yöntem kendi gereksinimleri doğrultusunda tercih edilmelidir. Başarım değerleme yöntemleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar geleneksel değerleme ve ağdaş değerleme yöntemleridir. Geleneksel değerleme yöntemleri yöntemlerin ilk örnekleridir ve günümüzde hala kullanılmaktadır. Çağdaş değerleme yöntemleri geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığı düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Her değerleme

---

<sup>87</sup> Sümer, H. C. (2000). "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi". Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları s 60.

yönteminin avantaj ve dezavantajı vardır. Bu nedenle ideal bir değerlendirme yöntemini belirtmek doğru olmayacaktır.

### 2.5.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Tablo.2.1. de geleneksel başarı değerlendirme yöntemlerinin tanımlarının özetleri yer almaktadır. Bu değerlendirme yöntemleri genellikle alt kademe işgörenlerini kapsamaktadır.

Tablo.2.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri<sup>88, 89</sup>

Tanımlayıcı Metin Tipi Değerleme	Değerlendiricinin, işgörenin başarılarını tanımlayıcı kısa bir yazı şeklindedir. Değerleyicinin iyi bir gözlemci ve önyargısız olması değerlemeyi başarılı kılabilir.
Kritik Olaylar Yöntemi	Değerlemeci, işgörenin aşırı derecedeki olumlu veya olumsuz davranışlarını değerlendirme süresince izleyerek not etmektedir. Not alınan bu davranışlar değerlendirme süreci sonrasında değerlendirilerek işgörenin başarı düzeyi tespit edilir.
Grup Değerlemesi Yöntemi	İlk amirin değerlendirme sürecinde keyfi davranışlarını engellemek amacıyla ortaya çıkmıştır. İşgörenin kendi üstü ve bir üstü olan üç veya dört amiri tarafından değerlendirilmesidir. Bu yöntem genellikle diğer yöntemleri desteklemek amacıyla yapılır.
Zorunlu Seçim Yöntemi	Değerlendiriciden, değerlendirme formunda bulunan işgörenin olumlu veya olumsuz başarılarını belirten ikili, üçlü veya daha fazla seçenek arasından işgörene en uygun seçeneği belirtmesi istenir. Bu form insan kaynakları birimi tarafından değerlendirmeye alınır.
Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri	İşgörenleri karşılaştırarak iyiden kötüye sıralamamasıdır. Ücret artışları, terfiler gibi idari kararların alınmasında genellikle bu yöntem kullanılmaktadır.

<sup>88</sup> Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Gebze: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi ss 103-106.

<sup>89</sup> Özdemir, İ. ss 123-155.

Tablo 2.1. Devamı.

Grafik Derecelendirme Yöntem	İşgörenin en yakın amiri tarafından değerlendirilir. Değerlendirme formu oluşturulur, bu formda bir tarafta değerlendirilmesi istenen kriterler diğer tarafta ise puanlama dizini veya iyi- kötü şeklinde seçenekler bulunur. Amirden işgöreni değerlendirerek bu formda işgörenin niteliklerini puanlaması istenir.
Deneme Yöntemi	İşgörenin terfi edilmesi düşünüldüğünde bu yöntem kullanılır. İşgören geçici bir süre için terfi edilmesi düşünülen işe atanır ve denenir.

### 2.5.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Tablo.2.2. de çağdaş başarımlı değerlendirme yöntemlerinin tanımlarının özetleri yer almaktadır.

Tablo.2.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri<sup>90,91</sup>

Amaçlara Göre Değerleme	İşgörenler ve yöneticilerin ortak olarak belirledikleri hedeflere ne derece ulaştıklarının değerlendirilmesidir. Bu amaçlar somut ölçülebilir olmalıdır. Örneğin sayısal veriler veya zamansal kıstaslar olabilir.
Davranış ve Sonuçları Ölçen Grafik Ölçekleri	Bu değerlendirme, personel seçimi, seçim kriterlerinin değerlendirilmesi ve terfi için bilgi sağlanmasında kullanılabilir. Davranış değerlendirme ölçeği işgörenlerin, seçili davranışlara göre değerlendirilmesinde kullanılır.
Çalışma Standartları Yaklaşımı	Bu yöntemle göre yapılacak işle ilgili öncelikle bir standart belirlenir ve işgörenlerin bu standardı ne derece yakaladıkları veya geçtikleri tespit edilerek değerlendirilir. Bu standart ortalama bir işgörenin normal çalışmasıdır.

<sup>90</sup> Özdemir, İ. ss 123-155.

<sup>91</sup> Şehitoğlu, Y. ss 103-106.

Tablo 2.2. Devamı.

Saha İncelemesi	Değerleme yöntemlerinde çoğu yöntemin objektif olmayacağı tartışılır. Bu yöntemle değerlendirmeyi yapacak kişiler insan kaynakları biriminden bir uzman ile işgörenin yöneticisidir. İnsan kaynakları uzmanı işgörenin çalıştığı alanda yöneticisine ayrıntılı sorular sorarak işgörenin başarımını değerlendirir.
Kendini Geliştirme Düzeyi	Kendini geliştirme, işgörenin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla giriştiği tüm çabalardır. Günümüzde ancak kendini geliştiren örgütler ayakta kalmaktadır, bu bireyler içinde geçerlidir. Rekabetin fazlaca olduğu örgütlerde işgören kendini geliştirerek diğer işgörenlerle arasında fark oluşturmalıdır. İşgörenin kendini geliştirme çabası onun yüksek başarı isteğinin de göstergesidir.
Başarı Kayıtları Yöntemi	Yöneticinin yazıları, konuşmaları, mesleki başarılarının yer aldığı bir listedir. Bu listede bir yıl içerisinde örgüte yaptığı katkıyı içeren raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar ise terfi, ücret artışı gibi geleceğe yöneliktir.
Kendi Kendini Değerleme	İşgörenin kendi başarımını değerlendirmesidir. Tek başına bir değerlendirme yöntemi olarak kullanıldığı gibi destekleyici olarak da kullanılabilir.
360° Değerleme Yöntemi	İşgörenin başarımının iş arkadaşları, amirleri, astları, müşterileri tarafından değerlendirilmesidir. İletişim, liderlik, değişimlere ayak uydurma, insan ilişkileri, görev yönetimi, üretim düzeyi ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesi alanlarında işgörenin başarımının değerlendirilmesidir.

İşgören başarımı ölçülmesi zor bir kavramdır. Geçmişten günümüze birçok başarı değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. İhtiyaçlar doğrultusunda yeni yöntemler ortaya çıkmıştır. Her örgüt kendi gereksinimleriyle değerlendirme yöntemini belirler. Hangi değerlendirme yönteminin daha iyi olduğunu söylemek mümkün değildir. Araştırmalar da farklı yöntemler kullanılmaktadır fakat üçüncü şahıslar ve tüzel kişiler için zaman ve maliyet açısından kendi kendini değerlendirme birçok araştırmada kullanılmaktadır.

Bu kısımda işgören başarımı kavramı açıklanmış ve işgören başarımını değerlemede geliştirilen yöntemler kısaca açıklanmıştır. Gelecek bölümde örgütsel sessizlik ve

işgören başarımı arasındaki ilişkinin kuramsal yönü incelenmiştir. Literatür taranmış ve özet bilgiler sunulmuştur.

## 2.6. Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi

Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi üzerine sadece bir kaç çalışma yapılmıştır. Konuyla ilişkili literatür taraması yapılarak sunulmuştur.

### 2.6.1. Örgütsel Sessizlik İle İşgören Başarımının Kuramsal İlişkisi

LePine ve Van Dyne 1998 yılında genel olarak örgütsel ses ile bağlamsal olarak başarımı ilişkilendirmiştir. Ses meydan okuyucu olduğu ve kişiler arası ilişkileri bozabileceği halde, ilişkileri korumak veya arttırmak için yakınlık davranışı nedeniyle istenilen bir davranıştır.<sup>92</sup>

Whiteside ve Barclay çalışmasında kabul edilmiş ve durgun sessizliğin, genel yargı ve dört işgören çıktısı (duygusal tükenme, psikolojik uzaklaşma, fiziksel çekilme ve başarım) ile ilişkisini incelemiştir. Teorik ve ampirik olarak adaletle ilişkili olduğu belirlendiği için bu çıktılar tercih edilmiştir<sup>93</sup>.

Organ'ın, tatmin başarım sağlar diye ortaya attığı bir hipotez bulunmaktadır. Bu çalışmaya kadar işgörenlerin memnuniyeti ile işgörenlerin başarımı arasında kanıtlanabilir bir ilişki bulunmamaktaydı. İşgören memnuniyeti ile işgören başarımı arasında ilişkinin olabileceği hakkında sezgisel kalan yaklaşımlar yerine pozitif bir ilişki olduğu bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışma işgörenlerin asgari başarım düzeyinin üzerine nasıl çıkabileceğini göstermiştir.

Başarım işgörenin gerçekte ne yaptığı ile ondan yapması beklenenler arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlandığında, işgörenin görevini gerçekleştirmek

---

<sup>92</sup> Zehir, C., & Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. 7th International Strategic Management Conference (s. 24: 1389-1404). Procedia Social and Behavioral Sciences.

<sup>93</sup> Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes". **Journal of Business Ethics** , 116 (2): ss 251-266.

için yaptığı her işlem ve eylem bir başarıml davranışı olmaktadır. Bir örgütte işgörenin kendisi, görevleri ve örgüt için iyi düşüncelerinin olması ve diğer işgörenler ile iletişimlerinin sağlıklı olması işgören başarımlını olumlu yönde etkileyecektir<sup>94</sup>. Ancak örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, işgören başarımlının sessizlik ortamından ne ölçüde etkilendiği araştırmanın temel sorusudur.

### 2.6.2. Örgütsel Sessizlik İle İşgören Başarımlı Arasındaki İlişkinin Anlamlılığı

Briensfield doktora tezinde kabul edilmiş sessizliğin ve savunma amaçlı sessizliğin işgören başarımlını negatif yönde etkilediğini buna karşılık örgüt yararına sessizliğin ise işgören başarımlını pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir<sup>95</sup>.

Whiteside ve Barclay kabul edilmiş sessizliğin, genel yargı algısı ve dört işgören çıktısı (duygusal tükenme, psikolojik uzaklaşma, fiziksel çekilme ve başarımlı) ile ilişkisini ortaya koymuştur. Fakat beklenmedikleri şekilde durgun sessizliğin başarımlı ile ilişkisinin ortaya konulmadığını belirtmişlerdir<sup>96</sup>.

Yener doktora tezinde kişisel faktörleri: fiziksel özellikler, psikolojik özellikler, psiko-sosyal özellikler, işgörenlerin ihtiyaçları, motivasyon ve stres; örgütsel faktörleri: örgüt kültürü, örgütün yapısı, örgütte kullanılan eğitim uygulamaları ve çevresel faktörleri ise çevrenin fiziki şartları, örgütün yapısı ve çevresi, aile yapısı, genel olarak alınan eğitim, sosyalleşme, sosyal gruplara katılma, toplumsallaşma, içinde yaşanan toplumun kurallarını benimseme ve uygulama olarak ele almıştır. Yaptığı çalışmada kişisel faktörlerle işgören başarımlı arasında önemli bir ilişki olduğunu, örgütsel faktörlerle işgören başarımlı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, çevresel faktörlerle işgören başarımlı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur<sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi". **Amme İdaresi Dergisi** , 43 (4): ss 87-110.

<sup>95</sup> Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence Investigation of Dimensionalıt, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation. Ohio: Ohio State Üniversitesi Doktora Tezi.

<sup>96</sup> Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. ss 251-266.

<sup>97</sup> Yener, H.



Zehir ve Erdoğan örgütsel sessizlik ve işgören başarıml ilişkisini test etmiştir. Çalışmaları örgütsel sessizlik ve işgören başarıml arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ve %8.9'unu açıkladığını göstermiştir. Örgüt yanlısı sessizliğin işgören başarımlının %22.1'ini açıkladığı ve işgören başarımlına olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Bu durum örgüt yanlısı sessizliliğin arttığında işgören başarımlının da arttığı anlamına gelmektedir. Kabul edilmiş sessizliğin işgören başarımlının %17.7'sini açıkladığı ve işgören başarımlına negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Bu durum kabul edilmiş sessizliliğin arttığında işgören başarımlının azaldığı anlamına gelmektedir. Savunma amaçlı sessizlik ile işgören başarımlı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir<sup>98</sup>.

Şehitoğlu ve Zehir çalışmasında kabul edilmiş sessizlik ile işgören başarımlı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Savunma amaçlı sessizlik ile işgören başarımlı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ile işgören başarımlı arasında ise anlamlı fakat pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin işgören başarımlının %14'ünü açıkladığını belirtmişlerdir. Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu için "Türk kamu kuruluşlarındaki çalışanların çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezleri desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik işgören başarımlını etkilemektedir fakat sessizlik tipine göre etkinin yönü değişmektedir. Örgüt yararına sessizlik örgütün faydası gözetildiği için doğrudan ya da dolaylı olarak işgören başarımlını pozitif yönde etkiler. Savunma amaçlı sessizlik korku, kabul edilmiş sessizlik ise pasif itaat barındırdığından işgörenlerin önceliği başarıml yerine kendini koruma, amire itaat ve üstlerine pozitif geri bildirim olmaktadır<sup>99</sup>.

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve işgören başarımlı arasındaki ilişkinin kuramsal yönü incelenmiştir. Literatür taranmış ve özet bilgiler sunulmuştur. Bir sonraki bölüm de ise örgütsel sessizlik ile işgören başarımlının ilişkisini incelemek için bir ampirik çalışma yapılmış ve bulgular yorumlanmıştır.

---

<sup>98</sup> Zehir, C., & Erdoğan, E. ss 1389-1404

<sup>99</sup> Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. ss 87-110.

### **3. BÖLÜM**

## **ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İŞGÖREN BAŞARIMINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümünde; yapılan çalışmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, modeli ve hipotezleri, yöntemi ve sonuçta elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde üretim ve yönetim teknikleri insan odaklıdır. Birçok bilim insanı örgütlerde işgören faktörünün önemini belirtmektedir. İşgörenler belirli sebeplerle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durum örgütte yaygın olarak var ise bunun işgören başarımı açısından sonuçları incelenecektir. Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizliğin işgören başarımını hangi yönde etkilediğini ortaya koymaktır.

#### **3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Çalışmada dört hipotez bulunmaktadır.

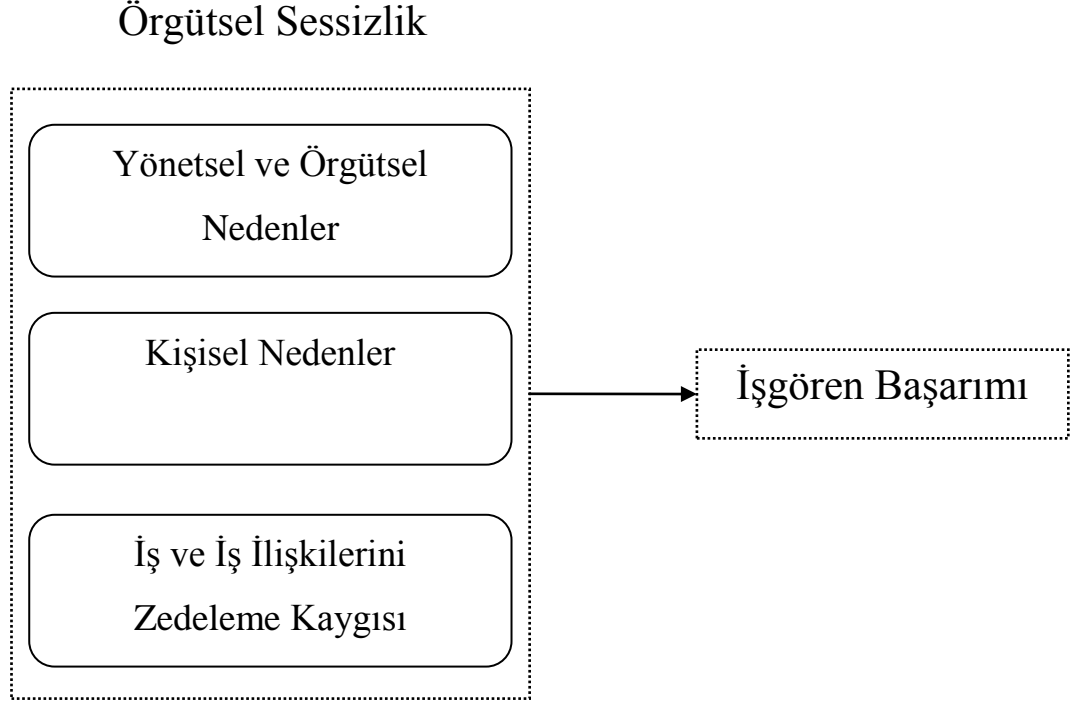
H1: Örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H2: Yöneltil ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H3: Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H4: İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

Çalışmanın modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

### 3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, 1937 yılında kamu kuruluşu olarak kurulan ve 1995 yılında özelleştirilerek Kardemir adını alan demir çelik fabrikasında uygulanmıştır. Kardemir Aş Türkiye'nin 34. büyük işletmesidir ve bir ağır sanayi kuruluşudur. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır. En kısa zamanda ve en az maliyetle bilgi üretilmesine ihtiyaç duyulduğu durumlarda kolayda örnekleme yöntemi başvurulur. Kardemir’de iş sağlığı ve güvenliği gerekçesiyle işgörenlere ulaşmak güç olduğundan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

600 anket formu işgörenlere ulaştırılmış, 412 işgörenden geri dönüş alınmıştır. Bunlardan bazıları çeşitli eksiklikler nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

Geçerli olan 371 anket analiz edilmiştir. Araştırma örneklemini niceliksel olarak, istatistikî analizler için yeterli büyüklüktedir.

### **3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Türkiye’de literatüre dayalı olarak Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen ölçek dikkat çekmektedir. Bu ölçekte toplam 30 ifade yer almaktadır. Ölçek Soycan (2010) tarafından tekrar uyarlanmıştır.

**İşgören başarımlı ölçeği:** İşgörenlerin başarımlı ölçmek amacıyla ise Kirkman ve Rosen(1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış ve Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanan ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. İfadelerin ölçülmesinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum, seçeneklerinden oluşmaktadır. Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yapılan araştırma hakkında detaylı bilgi verilmektedir. İkinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 8 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümü oluşturan demografik ifadeler işgörenlerin; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu ve medeni durumu gibi bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise anket soruları yer almaktadır.

#### **3.4.1. Geçerlilik Analizi**

Kapsam geçerliliği ölçülmek istenen ölçek için kullanılan ifadelerin nicelik ve nitelik olarak yetkinliğinin belirlenmesidir. Kapsam geçerliliğinde sıkça kullanılan yöntem

uzman görüşüne başvurmadır. Bu çalışmada da kapsam geçerliğini ölçmek için uzman görüşüne başvurulmuştur.<sup>100</sup>

#### **3.4.1.1.Uzman Görüşüne Başvurma**

Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisini ölçmek amacıyla Çakıcı ve Çöl tarafından oluşturulan ölçekler baz alınarak toplam 32 ifadenin yer aldığı ölçeğin kapsam geçerliliği için uzman değerlendirme formu oluşturularak, konu alanı uzmanlarına başvurulmuştur.

Kapsam geçerliği uzman değerlendirme formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konu alanı uzmanlarına yönelik sunuş yazısı ve açıklamalar bulunmakta, ikinci bölümde 32 ifade uzman görüşüne sunulmakta, üçüncü bölümde testi yanıtlayan kişilerin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta, dördüncü bölümde ise konu alanı uzmanlarının önerilerini yazabilecekleri bir alan bulunmaktadır. Uzmanların görüşlerini belirlemek için iki seçenekli “uygun/uygun değil” bir format kullanılmıştır.

#### **3.4.1.2. Uzman Görüşü Sonuçları**

Uzmanlar 2 farklı devlet üniversitesi ve 1 vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyen olmak üzere 5 kişiden oluşmaktadır. Uzman görüşü alınırken, uzmanların her ifadede uyuşma düzeyleri %90-100 olması beklenir. Bu aralıkta sonuç alınan ifadeler direkt kullanılabilir. Uzmanların %70-80 oranında uyuşma gösterdikleri ifadeler, uzmanlardan gelen eleştirilere göre düzeltmeler yapılarak ölçekte kullanılabilir.% 70 oranının altında kalan ifadeler ise ankette kullanılamaz.

Kapsam geçerliğine ilişkin uzman görüşleri alındıktan sonra ifadeler gözden geçirilerek uzman görüşleri ve önerileri doğrultusunda ilgili maddelerde düzeltmeler yapılmış ve bazı ifadeler ankette çıkarılmıştır. Toplam 32 ifadenin bulunduğu ankette, 17 ifade %100 oranında uyuşma sağlamıştır ve bu ifadeler ankette direkt kullanılmıştır. 11 ifade % 80 oranında uyuşma sağlamıştır ve bu ifadeler uzman

---

<sup>100</sup> Kahyaoglu, M. (2011). “Çevre Konularıyla İlgili Kitap Okumaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”. **İlköğretim Online** , 10 (3): ss 1057-1065.

önerileri doğrultusunda düzeltmeler yapılarak ankette yer almıştır. 4 ifade ise %70 oranının altında kaldığı için anketten çıkarılmıştır.

Tablo 3.1. Uzman Değerlendirme Analiz Sonuçları

<b>İfadeler</b>	<b>Uygunluk (%)</b>
1	80
2	80
3	100
4	100
5	60
6	100
7	80
8	60
9	100
10	100
11	60
12	100
13	100
14	80
15	80
16	100
17	80
18	40
19	80
20	40
21	80
22	80
23	100
24	100
25	100
26	100
27	100
28	100
29	80
30	80
31	100
32	100

Anketten çıkartılan ifadeler şu şekildedir:

- 1- Yöneticilerime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.
- 2- İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.
- 3- Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmaz.
- 4- Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.

### 3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Alfa katsayısı yöntemi 1951’de Cronbach tarafından geliştirilmiştir. Yöntem, maddeler 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında kullanılabilir. Yöntem iç tutarlığı tahmin etmek için kullanılır <sup>101</sup>. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. Katsayının 1 değerine yakın olması güvenilirliğin yüksek olması anlamını taşır. Katsayının güvenilir olduğunun söylenebilmesi için de 0,7 den büyük olması gerekir.

#### 3.4.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

24 ifadeden oluşan ölçeğin bütün ifadeler dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,975 bulunmuştur, bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. İfadelerin teker teker alfa değerleri incelendiğinde de güvenilirliği azaltıcı bir ifade bulunamamıştır.

Tablo 3.2. Örgütsel sessizlik ölçeği güvenilirlik analizi

Cronbach Alfa	İfade Sayısı
0,975	24

#### 3.4.2.2. İşgören Başarımı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

4 ifadeden oluşan ölçeğin bütün ifadeler dahil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değeri 0,952 bulunmuştur, bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. İfadelerin teker teker alfa değerleri incelendiğinde de güvenilirliği azaltıcı bir ifade bulunamamıştır.

<sup>101</sup> Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”. **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi** , 30 (3): ss 211-216.

Tablo 3.3. İşgören başarımlı ölçeği güvenilirlik analizi

Cronbach Alfa	İfade Sayısı
0,952	4

### 3.4.2.3. Ölçeğe Ait Tüm İfadeler İçin Güvenilirlik Analizi

Toplam 28 ifadeden oluşan 2 ölçek alınarak yapılan güvenilirlik analizi sonucu alfa değerinin yüksek çıkması ölçeğimizin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.4. Ölçeğe ait tüm ifadeler için güvenilirlik analizi

Cronbach Alfa	İfade Sayısı
0,951	28

## 3.5. Araştırma Bulguları

Araştırma da elde edilen veriler ve bu verilerin analizi yer almaktadır. Alınan cevaplar SPSS 21 istatistik programında analiz edilmiştir. Demografik veriler incelenmiş, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik özelliklerde yaş sorusu açık uçlu sorulmuştur. Bunun amacı, eşit veya birbirine yakın frekansta aralıkların belirlenmesidir. Belirlenen aralıklar doğrultusundaki frekanslar ve yüzdeler Tablo 3.5'de sunulmuştur.

Tablo 3.5. Araştırmaya katılanların yaş dağılımı.

Yaş	Frekans	Yüzde
19-29	69	18,60
29-34	73	19,68
35-39	87	23,45
40-43	75	20,22
44 ve üzeri	67	18,06
Toplam	371	100



Araştırmaya cevap verenlerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu Tablo 3.6’da görülmektedir. Bu durumun demir çelik üzerine çalışan ağır sanayi işletmesi olması nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Kadın işgörenlerin çoğunun idari kadrolarda çalıştığı erkek işgörenlerin ağırlıkla işçi statüsünde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.6. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı.

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	43	11,59
Erkek	328	88,41
Toplam	371	100

Araştırmaya katılanların çoğu işçilerden ve daha sonra idari personelden oluşmaktadır. Örgütte tüm idari kadrolara ulaşılmış fakat iş güvenliği nedeniyle işçilerin olduğu tesislere ulaşmakta zorluklar yaşanmıştır. Tablo 3.7’de araştırmaya katılanların görevlerine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.7. Araştırmaya katılanların görev/ unvan dağılımı.

<b>Görev/ Unvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşçi	199	53,64
İdari Personel	93	25,07
Ustabaşı	22	5,93
Şef	40	10,78
Bölüm Müdür veya Yard.	5	1,35
Genel Müd. Veya Yard.	1	0,27
Diğer	11	2,96
Toplam	371	100

Tablo 3.8’de araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımı görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin %44,74 ünü lise mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 3.8. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyi dağılımı.

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlkokul	18	4,85
Ortaokul	26	7,04
Lise	166	44,74
Önlisans	67	18,05
Lisans	79	21,29
Yüksek Lisans	12	3,23
Doktora	3	0,8
Toplam	371	100

Tablo 3.9’da araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %81,14 ünün evli geri kalan %18,86’lık az bir yüzdenin ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9. Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımı.

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bekar	70	18,86
Evli	301	81,14
Toplam	371	100

Tablo 3.10. Araştırmaya katılanların çalışma süresi dağılımı.

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1-4	80	21,56
5-12	76	20,49
13-16	84	22,64
17-19	64	17,25
20-34	67	18,06
Toplam	371	100

Tablo 3.10’da araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımları görülmektedir. Çalışma süresi sorusu açık uçlu sorulmuştur. Bunun amacı, eşit veya birbirine yakın frekansta aralıkların belirlenmesidir.

### 3.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, ölçeklerin geçerlik çalışmaları için kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizi çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve zet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilir. Böylece ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilebilmektedir. Neticede daha az ve öz değişkenle çalışılır. Ayrıca faktör analizi, ölçeğin teorik özelliklere uygun bir yapı gösterip göstermemesi ile ilgili olan yapısal geçerliliğin test edilmesi için kullanılmaktadır.<sup>102</sup>

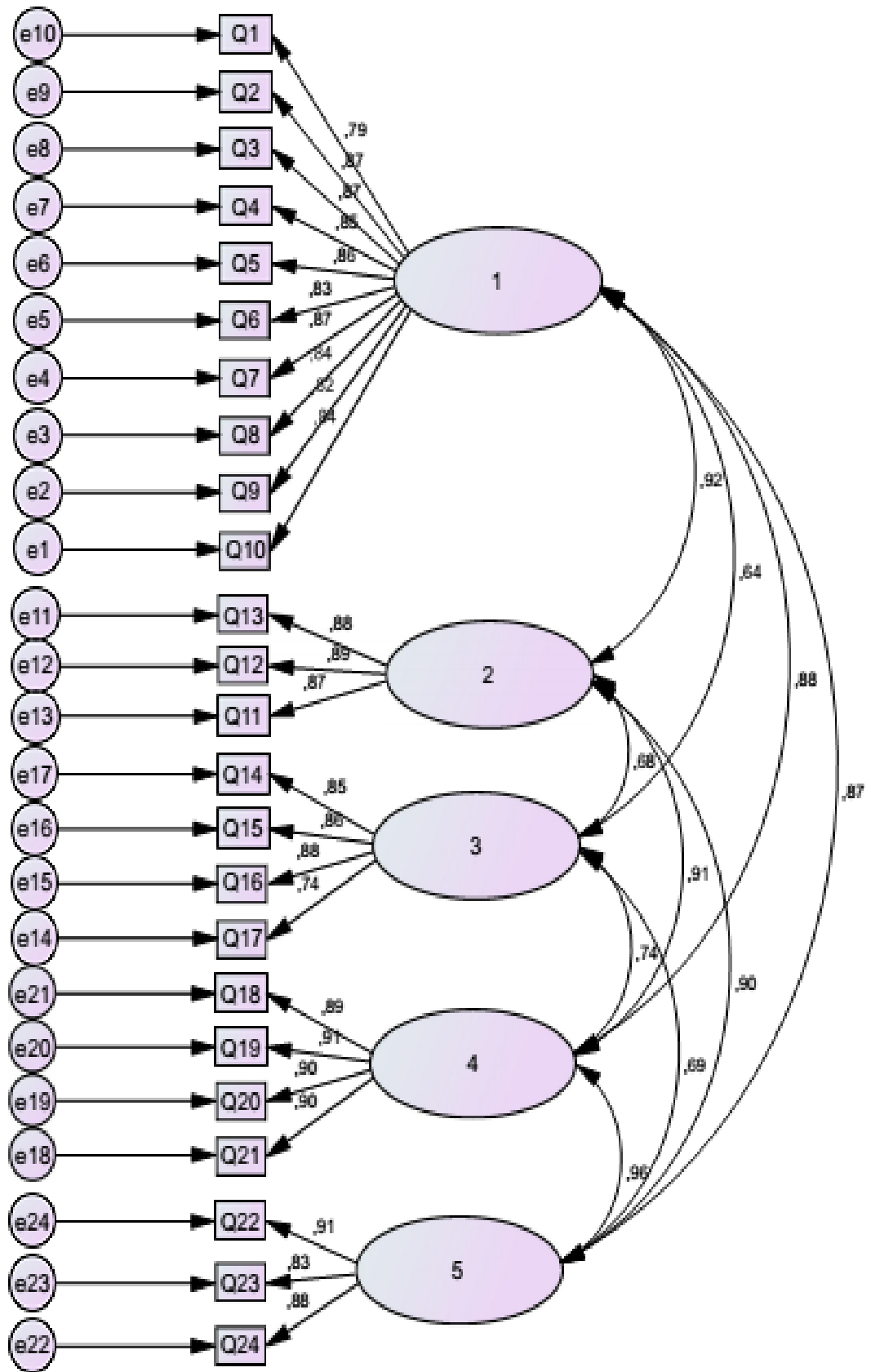
#### 3.5.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) metodu 1960 yılında Karl Jöreskog tarafından geliştirilmiştir. Daha önce yapılmış bir araştırmada araştırmacının belirlediği faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır<sup>103</sup>. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum istatistikleri, modelin kabul edilme durumunu gösterir. Çalışmada, uyum iyiliği indeksi GFI (> 0,95), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi AGFI (> 0,9) karşılaştırılmalı uyum indeksi CFI (>0,90) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası RMSEA (<0,05) değerleri dikkate alınmıştır.

akıcı’nın önerdiği 5 faktörlü yapı DFA ile test edilmiştir. Test için AMOS 21 programı kullanılmıştır. Şekil 3.2’deki yapı kurulmuştur. Test sonucunda elde edilen uyum indeksleri modelin uyumunun yeterli olmadığını göstermektedir (GFI = .82, CFI = .927, AGFI = .927 ve RMSEA = .09).Programın önerdiği modifikasyonlar da yapılmış fakat indekslerde belirgin bir iyileşme olmamıştır.

<sup>102</sup> Alparlan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim. Isparta: SD Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

<sup>103</sup> Erkorkmaz, ., Etikan, İ., Demir, O., zdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2011). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. XIII. Ulusal Biyoistatistik Kongresi, Ankara. ss 210-224.



Şekil 3.2. Doğrulayıcı faktör analizi modeli

### 3.5.3.2. Keşfedici Faktör Analizi

Modeldeki değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için KMO- Bartlett's küresellik testi uygulanmıştır.

Tablo 3.11. KMO- Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		0,969
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	9981,204
	Serbestlik Derecesi	276
	Anlamlılık.	0

KMO-Bartlett's küresellik testi sonucunda tabloya baktığımızda KMO değerinin 0,969 çıktığı görülmektedir. KMO değerinin 1 ile 0,9 arasında olması mükemmel derecede uygunluğunu göstermektedir. Anlamlılık değerinin de 0,05 den küçük olması beklenmektedir. Tabloda 0,000 olduğu görülmektedir.

Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Literatürden farklı olarak toplam 3 faktör elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin faktörleri; Yönetmel ve Örgütsel Nedenler, Kişisel Nedenler ve İş ve İş İlişkilerinin Zedelenme Kaygısı olarak görülmektedir. 3 faktörlü yapı gösteren ölçekte açıklanan toplam varyans % 77,612 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.12. Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi

	1	2	3
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görebilir.	0,79	0,355	0,256
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	0,778	0,358	0,277
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	0,778	0,36	0,278
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	0,752	0,383	0,323
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	0,746	0,423	0,184
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	0,738	0,362	0,176
Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.	0,718	0,473	0,26

Tablo 3.12. Devamı.

Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.	0,696	0,492	0,186
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0,659	0,499	0,247
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	0,652	0,528	0,146
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemedikleri için açıkça konuşamıyorum.	0,38	0,811	0,134
Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	0,267	0,807	0,136
Yöneticim verdiği sözleri tutmadığından konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	0,377	0,795	0,188
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	0,359	0,787	0,171
Yöneticilerimin fikirlerime kulak vereceğini düşünmüyorum.	0,447	0,711	0,235
Mesleğimin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerimle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	0,44	0,677	0,248
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	0,538	0,675	0,175
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0,521	0,64	0,203
Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğundan açıkça konuşamam.	0,498	0,627	0,219
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyor.	0,592	0,602	0,142
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0,181	0,163	0,91
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar yönetimi ilgilendirir, beni değil.	0,211	0,13	0,894
Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	0,175	0,138	0,894
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	0,406	0,327	0,671

Yönetimsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik 10 ifade ile ölçülmüş olup, faktör değerleri 0,602 ve 0,811 arasında bulunmuştur. 10 ifadenin kendi içinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değerinin 0,961 olduğu görülmüştür. Yönetimsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik ifadeleri Tablo.3.13 de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Yönetimsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik davranışı

<p>Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemedikleri için açıkça konuşamıyorum.</p> <p>Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.</p> <p>Yöneticim verdiği sözleri tutmadığından konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.</p> <p>Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.</p> <p>Yöneticilerimin fikirlerime kulak vereceğini düşünmüyorum.</p> <p>Mesleğimin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerimle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.</p> <p>Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.</p> <p>Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.</p> <p>Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğundan açıkça konuşamam.</p> <p>Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyor.</p>
---

Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik 4 ifade ile ölçülmüş olup, faktör değerleri 0,671 ve 0,910 arasında bulunmuştur. 4 ifadenin kendi içinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değerinin 0,921 olduğu görülmüştür. Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik ifadeleri Tablo 3.14 de gösterilmektedir.

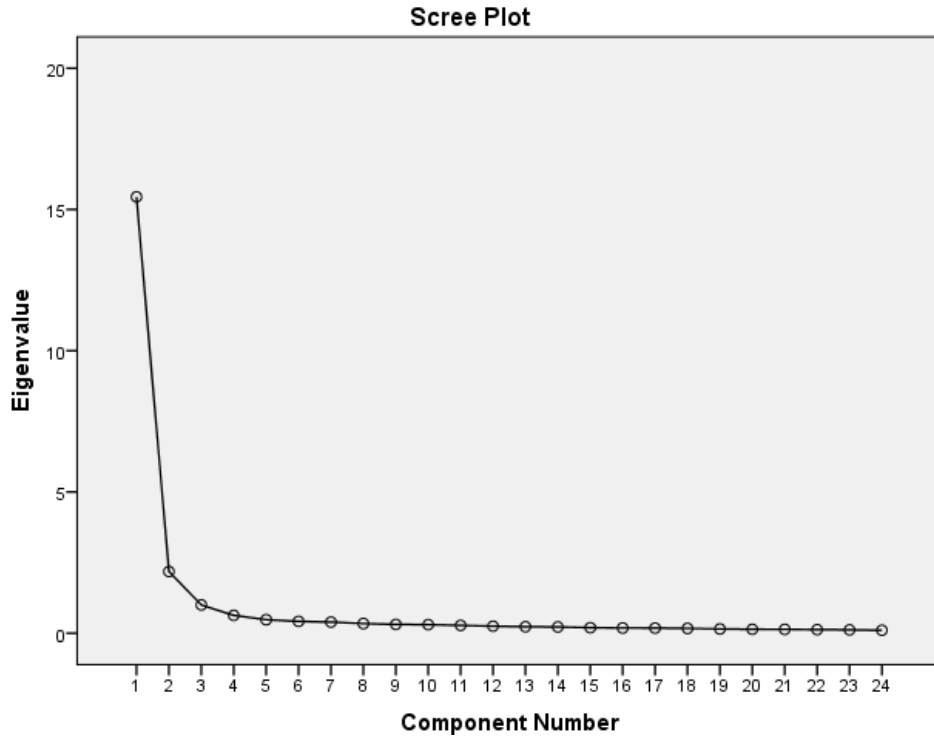
Tablo 3.14. Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik davranışı

<p>Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.</p> <p>İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar yönetimi ilgilendirir, beni değil.</p> <p>Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.</p> <p>Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.</p>
--

İş ve iş ilişkilerinin zedelenme kaygısıyla örgütsel sessizlik 10 ifade ile ölçülmüş olup, faktör değerleri 0,652 ve 0,790 arasında bulunmuştur. 10 ifadenin kendi içinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değerinin 0,967 olduğu görülmüştür. İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla örgütsel sessizlik ifadeleri Tablo 3.15. de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. İş ve iş ilişkilerinin zedelenmesi kaygısıyla örgütsel sessizlik davranışı.

<p>Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görebilir.</p> <p>Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.</p> <p>Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.</p> <p>Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.</p> <p>Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.</p> <p>Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.</p> <p>Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.</p> <p>Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.</p> <p>Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.</p> <p>Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.</p>
---



Şekil 3.3. Faktör analizi çizgi grafiği

Faktör sayısı belirlenirken Şekil 3.3’de görülen faktör analiz grafiği yöntemi de kullanılabilir. Çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı nokta gösterdiği sayıda faktör belirlenir. Şekil 3.3’ de ki çizgi grafiğinde eğimin üçüncü faktörde



kaybolmaya başladığı görülebilir. Bu sebeple örgütsel sessizlik ölçeği 3 faktörden oluşur.

#### 3.5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik faktörleriyle işgören başarımı karşılıklı olarak ilişkileri tespit edilmiştir.

Pearson Korelasyonu -1 ile +1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü Korelasyonun işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler değişkenin biri artarken diğersinin azaldığını göstermektedir.

Tablo 3.16. Korelasyon analizi

		factor1	factor2	factor3	ibfactor
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Pearson Korelasyonu	1			
Kişisel Nedenler	Pearson Korelasyonu	,515**	1		
İş ve İş İlişkilerini Zedeleme Kaygısı	Pearson Korelasyonu	,881**	,575**	1	
İşgören Başarımı	Pearson Korelasyonu	-,400**	-,448**	-,401**	1

İşgören başarımı ile yönetmel ve örgütsel nedenler arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetmel ve örgütsel nedenlerin işgören başarımını negatif yönde etkilediği söylenebilir. İşgören başarımı ile kişisel nedenler arasında da negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişisel nedenlerin işgören başarımını negatif yönde etkilediği söylenebilir. Aynı şekilde iş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısının da işgören başarımını negatif yönde etkilediği söylenebilir. Tüm değerlere bakıldığında ilişkilerin şiddetinin orta olduğu söylenebilir.

#### 3.5.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu aşamasında hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak araştırma kapsamında örgütsel sessizliğin işgören başarımına

etkisini görebilmek için analiz yapılmıştır. Daha sonra örgütsel sessizliğin 3 alt boyutunun işgören başarımına etkisini görebilmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

H1: Örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir. Bu hipotezde örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisini ve etkinin yönünü görmek için analiz yapılmıştır. Bu hipotezin test edilmesi için, örgütsel sessizlik değişkeni bağımsız değişken, işgören başarımı değişkeni bağımlı değişken olarak regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.17. Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi

	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>Std.Beta</i>	<i>P</i>
Model	0,201	93,115			
Sabit			4,985		0,000
Örgütsel Sessizlik			-0,427	-,449	0,000

Bağımlı değişken: İşgören Başarımı, \*P<0.05

Determinasyon katsayısı R<sup>2</sup> 0,201 olduğundan örgütsel sessizliğin işgören başarımını yaklaşık %20,1'ini açıkladığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre; standartlaştırılmış Beta değerinin -0,449 olması sonucu örgütsel sessizliğin işgören başarımını etkilediği ve etkinin ters yönde olduğu söylenebilir (P<0,05). Araştırmanın H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2: Yönetmel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımı etkilemektedir. Bu hipotezde yönetmel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisini ve etkinin yönünü görmek için analiz yapılmıştır. Bu hipotezin test edilmesi için, yönetmel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik değişkeni bağımsız değişken, işgören başarımı değişkeni bağımlı değişken olarak regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.18. Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerle Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi

	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>Std.Beta</i>	<i>P</i>
Model	0,160	70,16			
Sabit			4,795		0,000
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler			-0,348	-,400	0,000

Bağımlı değişken: İşgören Başarımı, \*P<0.05

Analiz sonuçlarına göre; standartlaştırılmış Beta değerinin -0,400 olması sonucu yönetmel ve örgütsel nedenlerin işgören başarımını etkilediği ve etkinin yönünün ters yönde olduğu söylenebilir (P<0,05). Bununla birlikte, yönetmel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımının %16'sını açıklamaktadır. Araştırmanın hipotezi desteklenmiştir.

H3: Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir. Bu hipotezin test edilmesi için, kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik değişkeni bağımsız değişken, işgören başarımı değişkeni bağımlı değişken olarak regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.19. Kişisel Nedenlerle Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi

	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>Std.Beta</i>	<i>P</i>
Model	0,201	92,906			
Sabit			4,699		0,000
Kişisel Nedenler			-0,372	-,448	0,000

Bağımlı değişken: İşgören Başarımı, \*P<0.05

Analiz sonuçlarına göre; standartlaştırılmış Beta değerinin -0,448 olması sonucu kişisel nedenlerle örgütsel sessizliğin işgören başarımını etkilediği ve etkinin yönünün ters olduğu söylenebilir (P<0,05). Bununla birlikte, kişisel nedenlerle

örgütsel sessizlik işgören başarımının %20 'sini açıklamaktadır. Araştırmanın hipotezi desteklenmiştir.

H4: İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısı nedeniyle örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir. Bu hipotezin test edilmesi için, iş ve iş ilişkileri kaygısı nedeniyle örgütsel sessizlik değişkeni bağımsız değişken, işgören başarımı değişkeni bağımlı değişken olarak regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.20. İş ve İş İlişkilerini Zedeleme Kaygısının İşgören Başarımı üzerine etkisine ilişkin regresyon analizi

	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>Std.Beta</i>	<i>P</i>
Model	0,161	70,585			
Sabit			4,781		0,000
İş ve İlişkilerini Zedeleme Kaygısı			-0,352	-,401	0,000

Bağımlı değişken: İşgören Başarımı, \*P<0.05

Analiz sonuçlarına göre; Standartlaştırılmış Beta değerinin -0,401 olması sonucu iş ve iş ilişkileri kaygısının işgören başarımını etkilediği ve etkinin ters yönde olduğu söylenebilir (P<0,05). Bununla birlikte, iş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısının işgören başarımının %16'sını açıklamaktadır. Araştırmanın hipotezi desteklenmiştir.

Demografik değişkenlerle örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi incelenmiştir. Demografik değişkenlerden cinsiyet, çalışma yılı ve görev/unvan faktörleri anlamlı bulunacağı fikriyle incelemeye alınmıştır. Cinsiyet faktörüyle örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisi incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. 0 anlamlılık düzeyinde beta değerinin erkeklerde -,701 iken kadınlarda beta değeri -,381 çıkmıştır. Bu değerlerden erkekler ve kadınlarda etkinin anlamlı ve ters yönde olduğunu, fakat erkeklerin kadınlara oranla etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucunda örgütsel sessizliğin erkek işgören başarımına etkisinin kadın işgören başarımına etkisinden fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Demografik değişkenlerden çalışma yılı baz alınarak yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Demografik değişkenlerden görev/unvan baz alınarak yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

### **3.6. Araştırmanın Değerlendirilmesi**

Örgütsel sessizlik ile işgören başarımı arasındaki ilişki korelasyon analizinde sınanmış: Örgütsel sessizlik ile işgören başarımı arasındaki anlamlı ilişki kabul edilmiştir. Regresyon analizi ile aşağıdaki H1 hipotezi sınanmış ve doğrulanmıştır.

H1: Örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H1 hipotezi yapılan regresyon analizinin anlamlı çıkmasından dolayı kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik artarsa işgören başarımının bundan olumsuz etkileneceği anlamına gelmektedir.

Yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik ile işgören başarımı arasındaki ilişki korelasyon analizinde sınanmış: Yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik ile işgören başarımı arasındaki anlamlı ilişki kabul edilmiştir. Regresyon analizi ile H2 hipotezi sınanmış ve doğrulanmıştır.

H2: Yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H2 hipotezi yapılan regresyon analizinin anlamlı çıkmasından dolayı kabul edilmiştir. Örgütsel sessizliğin faktörlerinden biri olan yönetsel ve örgütsel nedenlerle örgütsel sessizlik artarsa işgören başarımının bundan olumsuz etkileneceği anlamına gelmektedir.

Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik ile işgören başarımı arasındaki ilişki korelasyon analizinde sınanmıştır. Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik ile işgören başarımı

arasındaki anlamlı ilişki kabul edilmiştir. Regresyon analizi ile H3 hipotezi sınanmış ve doğrulanmıştır.

H3: Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H3 hipotezi yapılan regresyon analizinin anlamlı çıkmasından dolayı kabul edilmiştir. Kişisel nedenlerle örgütsel sessizlik artarsa işgören başarımının bundan olumsuz etkileneceği anlamına gelmektedir.

İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla örgütsel sessizlik ile işgören başarımı arasındaki ilişki korelasyon analizinde sınanmıştır. İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla örgütsel sessizlikle işgören başarımı arasındaki anlamlı ilişki kabul edilmiştir. Regresyon analizi ile H4 hipotezi sınanmış ve doğrulanmıştır.

H4: İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla örgütsel sessizlik işgören başarımını etkilemektedir.

H4 hipotezi yapılan regresyon analizinin anlamlı çıkmasından dolayı kabul edilmiştir. İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla örgütsel sessizlik artarsa işgören başarımının bundan olumsuz etkileneceği anlamına gelmektedir.

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, örnekleme, hipotezleri, kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir. Verilerin analizinde Güvenilirlik Analizi, Geçerlilik Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Keşfedici Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi yapılmıştır. Analizler sonuçları sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bölüm sonunda ise araştırmanın değerlendirilmesi yapılmıştır.

## SONUÇ

Örgütsel sessizlik kavramı üzerinde az sayıda çalışma bulunan ve literatüre çok yeni bir olgudur. Özellikle örgütler için en önemli girdinin insan faktörü olduğu kabul edilirken, örgütler için yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik faktörüne hak ettiği önemin verilmediği görülmektedir.

Bu çalışmada örgütler için önemli olan iki kavram üzerine araştırma yapılmıştır. Bunlar, örgüt gelişimi için önemli sayılan örgütsel sessizlik kavramı ve doğrudan örgüt başarımını etkileyen işgören başarımı kavramlarıdır. Örgütsel sessizlik kavramı ve işgören başarımı kavramı teorik olarak incelenerek literatüre katkı sağlamak amaçlanırken, ampirik olarak incelenerek de bu iki kavram arasındaki ilişkinin varlığı ve anlamlılığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerde işgörene verilen önem günden güne artmaktadır. Örgütün verimliliği için, yüksek beceri sahibi ve yetkinliğe sahip işgören önemlidir. İşgören başarımı ve örgüt başarımının temelinde bireyin olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı genel olarak işgörenin bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak gizlemesi, söylememesi olarak tanımlanır. Bu davranış biçimi bilinçli bir davranış olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik bu yönüyle gelişimin önünde bir engel teşkil etmektedir. Örgütsel sessizlik davranışı incelendiğinde arkasında birçok nedenin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler arasındaki en önemli faktör olarak yönetici tutumu görülmektedir. Yöneticinin bilgi ve tecrübelerinin yanında astlarıyla ilişkisinin de iyi olması gerekmektedir. Yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan işgören sessizliği örgüt içerisinde bir yapı oluşturduğunda sessizlik iklimi oluşur. İşgören böyle bir yapının olduğunu anladığında sessizleşmeye başlar. İşgörenlerin sessizleşmesinde yöneticiler kadar etkili olan bir diğer faktör ise kişilik özellikleridir.

Örgütsel çevre kişinin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, işgörenlerin özgüvensiz, iletişimi zayıf, kendini uyarılma düzeyi yüksek bireyler olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik araştırmalarında işgörenlerin konuştuklarında bir değişme olmayacağı kanısında olduklarını göstermektedir. İşgören konuştuğunda sonuç almak yerine, eleştirilme, sorun çıkartıcı, dedikoducu olarak görölme korkusu yaşamaktadır. İşgören konuşma kararını vermeden önce, konuşmasından elde edeceği kazancı ve buna karşılık kaybedebileceklerini düşünmektedir. Konuşmanın anlamsız olduğunu, zaman kaybı olduğunu, imajını zedeleyebileceğini ve itibarını kaybedebileceğini fikriyle sessizleşebilir. Ayrıca işgörenler iş ilişkilerini de düşünerek, gerektiği zaman iş ilişkilerinin bozulmaması amacıyla da sessiz kalabilmektedirler.

Sükutun ikrardan geldiği fikriyle sessizlik, örgüt için bir problem olarak görölmemiştir, sessizlik onaylama olarak görölmüştür. Son yıllarda yapılan araştırmalar bunun aksi olabileceği yönündedir. Sessizlik kasti olarak gerçekleşiyorsa bu örgüt açısından önem kazanmaktadır. İşgörenler sessizliği kasıtlı gerçekleştiriyor, bilgi ve düşüncelerini saklıyorsa örgüt ve yöneticilerin bu durumu düzeltmesi gerekmektedir.

Uygulama alanı olarak sanayi sektöründe var olan Kardemir Aş. belirlenmiştir. Ölçek olarak anket kullanılarak işgörenler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma ile örgütsel sessizlik ve işgören başarıımı kavramlarının varlığı ve birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Anket ile işgörenlerin örgütsel sessizlik algıları ve başarımlarının tespit edilmesi sağlanmıştır. Sonuçlar toplanmış, analiz edilmiş ve yorumlanarak sunulmuştur.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin bilinçli olarak sessiz kalması olarak tanımlanan örgütsel sessizlikle işgören başarıımı arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görölmüştür. Örgüt içerisinde örgütsel sessizliğin olması işgörenin başarıımını etkilediği, yani örgütsel sessizliğin artması işgören başarıımını azalttığı yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır. İşgören başarıımını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan bazıları moral, motivasyon, stres, iş tatmini gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin birçoğu örgütsel sessizlikle ilişkilendirilebilir.



Araştırmada örgütsel sessizlik üç faktörlü bir modelle ifade edilmiştir. Bu faktörler, yönetsel ve örgütsel nedenler, kişisel nedenler, iş ve iş ilişkilerini zedeleme korkusu olarak tanımlanmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik faktörlerinin işgören başarımına etkileri belirlenmiştir. Literatürde yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kalma faktörü örgütsel sessizliğin en önemli faktörü olarak kabul edilmektedir. Yapılan analizler sonucunda yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kalma faktörü ile işgören başarımı arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yöneticinin tutumu ve örgüt kültürünün oluşturduğu yapıya dayanan bu faktör, işgörenin başarımını etkileyerek araştırmamızı desteklemiştir.

Araştırmada analizi yapılan bir diğer ilişki ise kişisel nedenlerle sessiz kalma faktörü ile işgören başarımıdır. Kişisel nedenlerle sessiz kalma bireyin tecrübesizliklerinin ortaya çıkması korkusu, alt pozisyonda olmanın verdiği cesaretsizlik gibi nedenleri içermektedir. Analiz sonucu bu ilişki ters yönlü ve anlamlı olarak tespit edilmiştir. İşgören başarımı bireysel bir olgudur ve kişisel nedenlerle doğrudan ilişkilendirilebilir.

İş ve iş ilişkilerini zedeleme kaygısıyla sessiz kalma ve işgören başarımı arasında yapılan analiz sonuçlarında, aralarındaki ilişkinin diğer faktörlerde olduğu gibi ters yönlü ve anlamlı olduğu sonucu çıkmıştır. Bireyler önemli düzeyde çalıştıkları işlerinden memnun değilse işten ayrılmayı tercih etmezler. Ayrıca işgörenler iş ilişkilerine önem verip iş arkadaşları arasında sivrilmek istemezler. İşgören örgüt içerisinde konuştuğunda bunun yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından hoş karşılanmayacağını düşünüp, ilişkilerinin bozulacağı korkusunu yaşar. Bu davranış biçimiyle sessizleşme işgörenin içine kapanmasını, kendini ifade edememesi gibi durumları ortaya çıkarmaktadır.

Bu araştırma örneklem ve yöntem açısından bazı kısıtlar altında yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme yalnız bir işletmenin işgörenlerinden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin işgören başarımına etkisini genellemede farklı örneklemelerin seçilmesinin etkisinin olup olmadığı henüz araştırmaya açık bir konudur. Farklı sektörlerdeki işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının başarımlarına etkisini görmek için farklı örneklemeler seçilmeli ve bu sonuçlarda popülasyona genellenmelidir. Böylece örneklemeler arasındaki farklılıklarda kıyaslanıp anlamlandırılabilir.

Bir diğer kısıt yöntem aısındanandır. İşgörenlerin başarımlarının ölçülmesinde kendi kendini değerleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca işgören başarımının ölçülmesinde işgörenin iş arkadaşları, amirleri, astları ve müşterileri tarafından değerlendirmenin yapıldığı yöntemler bulunmaktadır. Fakat araştırmamızda örgütsel sessizliğin tespitine fayda sağlayacağı fikriyle işgörenlerin kimliklerinin gizli kalması tercih edilip, kendini değerleme yöntemi kullanılmıştır. İleriye dönük araştırmalarda kendini değerleme yöntemi yerine 360° değerleme yöntemi kullanılarak işgören başarımı daha sağlıklı bir şekilde ölçülebilir.

Araştırmada örgütsel sessizliğin işgören başarımına ters yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Örgütlerin bu olguyu dikkate alarak işgörenlerin başarımını artırmak için örgütsel sessizliği önleyecek tedbirler almaları tavsiye edilir. Örgütlerce işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirmeleri teşvik edilmelidir. İşgören başarımının artması, örgütün başarımına pozitif yönde yansıyacaktır.

## KAYNAKLAR

Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Isparta: SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Bayram, Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Bolu: İBU Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* , 40 (6).

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation*. Ohio: Ohio State Üniversitesi Doktora Tezi.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*.

Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: ingredients for poor decisions. *The Executive* , 4 (1).

Çakıcı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, Çeşme.

Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 16 (1).

Dalan, U. (2009, Mayıs 7). *Stresin Tanımı, Etkileri ve Sonuçları*.  
<http://www.tavsiyeediyorum.com/>:

[http://www.tavsiyeediyorum.com/makale\\_3006.htm](http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_3006.htm) adresinden alınmıştır

Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi iletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü". *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi* , 2 (2).

Dover, C. J. (1957, Şubat 1). "Silence, An Employee Relation Pitfall". *Vital Speeches of the Day* , s. 23 (8).

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies* , 40 (6).

Ellis, D. G., & Maoz, I. (2003). "A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict". *The International Journal of Conflict Management* , 14 (3/4).

Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* , 30 (3).

Erdem, R. (2007). "*Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetselve Toplumsal Bir Perspektif*". **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Miad Yayınları.

Eren, E. (2003). **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erenler, E. (2009). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi*. Ankara: HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2011). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *XIII. Ulusal Biyoistatistik Kongresi*, Ankara.

Eymür, E. (2009). *Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması*. İstanbul: İTİCÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gephart, J. K., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). "Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work". *Research in Organizational Behavior* , 29.

Geylan, R. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Yayınları* , 820.

Glauser, M. J. (1984). "Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis". *Human Relations* , 37 (8).

Greenberg, J., & Edwards, M. S. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.

Gül, H., & Özcan, N. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler:Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma". *KSÜ İİBF Dergisi* , 2: 80.

Harlos, K. P. (2001). "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects". *The Journal of Applied Behavioral Science* , 37 (3).

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety". *Health Services Research* , 41 (4).

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty Responses to Declines in Firms Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.

Huang, X., Evert, V., & Ven, V. G. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding CrossNationally". *Management and Organization Review* , 1 (3).

Kahyaoğlu, M. (2011). "Çevre Konularıyla İlgili Kitap Okumaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması". *İlköğretim Online* , 10 (3).

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Ankara: ATÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why". *Journal of Management Studies* , 40 (6).

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations". *Journal of Management Studies* , 40 (6).

Morrison, E., & Milliken, F. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". *Academy of Management Review* , 25 (4).

Mullins, L. J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall.

Noelle- Neumann, E. (1991). *The Spiral of Silence*. Londra: University of Chicago Press.

Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*. İstanbul: MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). "Why sexual harassment complaints fall on deaf ears". *Academy of Management Executive* , 12 (3).

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research In Personnel And Human Resources Management* , 20.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). "Measuring organizational communication". *Journal of Applied Psychology* , 59 (3).

Saylı, H. (2008). "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı PostModern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* , 10 (2).

Scott, R. L. (1993). "Dialectical tensions of speaking and silence". *Quarterly Journal of Speech* , 79 (1).

Sümer, H. C. (2000). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Gebze: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi". *Amme İdaresi Dergisi* , 43 (4).

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate". *Personnel Psychology* , 61 (1).

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. *Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği*.

Uras, M. (1995). Kararlara Katılmada Kabul Alanı Modeli. *Eğitim Yönetimi* , 1.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation". *Employee Relations* , 27 (5).

Weiss, D. (1993). *Yüksek Verim Alma Stratejileri*. İstanbul: Rota Yayınları.

Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes". *Journal of Business Ethics* , 116 (2).

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect". *Administrative Science Quarterly* , 34 (4).

Yener, H. (2007). *Personel performansına etkieden faktörlerin yapısal eşitlik modeli(yem) ile incelenmesive bir uygulama*. Ankara: GÜ Fen Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Zehir, C., & Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *7th International Strategic Management Conference* Procedia Social and Behavioral Sciences.



## **EKLER**

### **EK 1 UZMAN DEĞERLENDİRME FORMU**

Değerli Uzman,

Bu anket çalışması "Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi" adlı Yüksek Lisans tezine bilimsel veri toplamayı amaçlamaktadır. Kapsam geçerliliğini ölçmek amacıyla Uzman Değerlendirme Formu hazırlanmıştır. Bu form aracılığıyla uzman görüşünüze başvurulmaktadır. Anketimiz 32 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Kevser MENEMENCİOĞLU

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Lütfen aşağıdaki "İşgören Başarımı" ile ilgili ifadelerin (maddelerin) geçerli / uygun olup olmadıklarını belirtiniz.

<b>İfadeler</b>	<b>Geçerli/Uygun</b>	<b>Geçersiz/Uygun Değil</b>
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.		
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.		

Lütfen aşağıdaki “Örgütsel Sessizlik” ile ilgili ifadelerin (maddelerin) geçerli / uygun olup olmadıklarını belirtiniz.

İfadeler	Geçerli/Uygun	Geçersiz/Uygun Değil
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum		
Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.		
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.		
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.		
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.		
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.		
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.		
İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.		
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.		
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.		
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.		
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.		
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.		
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.		
Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		
Yeni fikir ve öneriler iş yükünü arttırabilir.		
Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.		
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.		
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.		
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.		
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.		
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.		
Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.		
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.		
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.		
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.		
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.		

Lütfen bu çalışmayla ilgili paylaşmak istediğiniz genel veya soru (madde) öneriniz varsa belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

İmza

Unvan, Ad Soyad: .....

## **EK 2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU**

Değerli Katılımcı,

Aşağıda sunulan anket İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz doğru, samimi ve tam cevaplar; araştırmanın kalitesi, bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Anketimiz 28 ifadeden oluşmaktadır. Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması temel ilkelerimizden biridir. Anketimizi doldurmak için göstereceğiniz ilgi ve işbirliğine içtenlikle teşekkür ederiz.

Kevser Menemencioglu

Prof.Dr.Mahmut Paksoy

Lütfen size uygun biçimde doldurunuz. Lütfen seçimli ifadelerde ( √ , × ) sembollerinden birini kullanınız.

<b>Yaşınız</b>		<b>Bu kurumda çalışma süreniz</b>		(ay/yıl)	
<b>Cinsiyetiniz (K / E )</b>		<b>Toplam çalışma süreniz</b>		(ay/yıl)	
<b>Medeni durumunuz</b>		<b>Bölümünüz</b>			
<b>Göreviniz</b>	İşçi		<b>Eğitim Düzeyiniz</b>	İlkokul	
	İdari Personel			Ortaokul	
	Ustabaşı			Lise	
	Şef			Önlisans	
	Bölüm Müdür veya Yard.			Lisans	
	Genel Müdür veya Yard.			Yüksek Lisans	
	Diğer			Doktora	

Aşağıda verilen ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.

<b>İfadeler</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
2. Yöneticim verdiği sözleri tutmadığından konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
3. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemedikleri için açıkça konuşmuyorum.					
4. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.					
5. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vereceğini düşünmüyorum.					
6. Mesleğimin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerimle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					

İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
7. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.					
8. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
9. Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğundan açıkça konuşamam.					
10. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyor.					
11. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
12. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
13. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.					
14. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
15. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar yönetimi ilgilendirir, beni değil.					
16. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
17. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
18. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
19. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
20. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
21. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
22. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görebilir.					
23. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
24. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

**Aşağıda verilen ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz.**

İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime ulaşıyorum.					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara ulaştığımdan eminim.					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

***Katılımınız için teşekkür ederiz***