

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KATILIMCI
YÖNETİMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

YEŞİM OCAK

121156107

Danışman Öğretim Üyesi

YRD. DOÇ. DR. H.HALEFŞAN SÜMEN

İstanbul, Şubat 2017

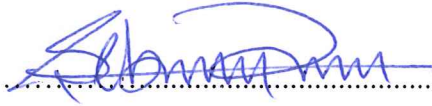
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

28.02.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Yeşim OCAK'a ait "Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programında Doktora Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çoğunluğu** ile Kabul Edilmiştir.

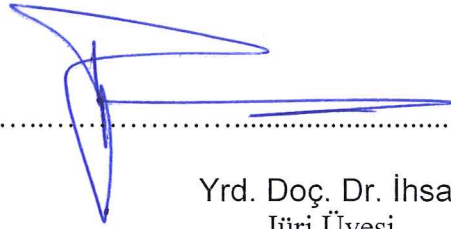


Yrd. Doç .Dr. H.Halefşan SÜMEN

(Başkan)-Danışman



Prof.Dr.Şebnem BURNAZ
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. İhsan GÜLAY
Jüri Üyesi



Yrd.Doç.Dr.Süleyman Serdar YÖRÜK
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Zeynep AKIN
Jüri Üyesi

YEMİN METNİ

17.10.2017

Doktora tezi olarak sunduğum "Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Öğrenci Numarası

Adı-Soyadı

İmza

121156107

Yesim OCAK



ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KATILIMCI YÖNETİMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütlerin başarıya ulaşmadaki en önemli unsurunun çalışan olduğu ve çalışan performansının etkili bir örgütün performansını büyük ölçüde yönlendirdiği inkar edilemez bir gerçektir. Bu noktada başarılı bir örgütten söz edebilmek için çalışanlarının örgütün hedefine ulaşmayı başarması ve bu başarıyı sürdürebilmesi amacıyla görüş ve düşüncelerini istekli bir şekilde ve hiçbir korku ve endişe duymadan ifade edebilmesi gerekmektedir. Bunun için de çalışanlarının örgütle ilgili kararlara, özellikle de kendilerini ilgilendiren kararlara mümkün ve gerekli olan ölçülerde katılımını sağlayan katılımcı bir yönetime gerek bulunmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel sessizliğin olmadığı, katılımcı yönetim anlayışı ile yönetilen örgütler çalışanların performanslarını yükselterek kendi başarılarını da yukarıya taşımaktadırlar. Aksi hal olan çalışanların sessiz kalmaları, iş tatminlerinin, motivasyonlarının ve örgüte olan bağlılıklarının azalması hem kendilerinde hem de çalıştıkları örgütte performans düşüklükleri getirmektedir.

Yukarıda bahsedilen örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın ilk değişkeni çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik ve davranışsal konular ile ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemesi ve sessizleşmesi şeklinde davranış göstermesi ile ortaya çıkan ve örgütün iyileşmesinin ve gelişmesinin önünde büyük bir engel olarak duran "Örgütsel Sessizlik"tir. İkinci değişken ise çalışanların işyerlerinin yönetimine doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla, kararlarına söz ile ya da oy kullanarak katılmalarını sağlayan çağdaş bir yönetim düşüncesi olan "Katılımcı Yönetim"dir. Çalışanların işin gereklerini yerine getirmek için yaptığı her işlem ve eylem olarak tanımlanan "Çalışan Performansı" ise üçüncü değişkendir.

Araştırmada Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı üzerindeki bağımsız ve ortak etkileri bulunmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Örgütsel Sessizlik ile alt boyutları, Katılımcı Yönetim ile alt boyutları ve Çalışan Performansı bu alanlarda yapılmış önceki çalışmalar ile bağ kurularak açıklanmıştır ve Örgütsel Sessizlik,

Katılımcı Yönetim ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın sonucu olarak, örgütsel sessizliğin ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Sessizlik, Katılımcı Yönetim, Çalışan Performansı

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND PARTICIPATORY MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

It is undeniable that the most important element required for the success of organizations is employees and employee performance mainly directs the performance of an effective organization. When talking about a successful organization, employees should be free to express their opinions and thoughts without fear or hesitation but with willingness for organizations to achieve their goals and to be able to sustain this success. This requires participatory management which allows employees to participate in decisions about the organization especially those that are relevant to them, on a scale that is possible and necessary. In other words, organizations where there is no organizational silence and that are directed by participatory management approach enhance success by increasing the performance of their employees. Otherwise, both the silence of the employees and the decrease of their job satisfaction, motivation and loyalty to the organizations will lead to a low performance of both the organization that they work for and themselves.

The first variable of the research, which was conducted to examine the effect of organizational silence and participatory management on employee performance, is organizational silence which can be defined as a barrier to the improvement and the development of an organization and also as withholding of opinions and thoughts on technical and behavioral issues related to work by the employees. The second variable is participative management which is a contemporary management thought that encourages employees to participate in the management of the organization directly or through representatives, and in decision making process verbally or via

voting. Employee Performance which is defined as all the operations and actions that employees do to perform their duties and responsibilities is the third variable.

Independent and collective effects of Organizational Silence and Participatory Management on Employee Performance are tried to find in the study. In this respect, Organizational Silence and its sub-dimensions, Participatory Management and sub-dimensions, and Employee Performance are explained in connection with previous studies done in the fields and the relationships between Organizational Silence, Participatory Management and Employee Performance are analyzed and interpreted. As the result of the research, it has been found that organizational silence and participatory management have significant effects on employee performance.

Key Words: Organizational Silence, Participatory Management, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER..... | vii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ..... | x |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiv |
| EKLER LİSTESİ..... | xv |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Örgütsel Sessizlik..... | 1 |
| 1.1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları | 1 |
| 1.1.2. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri..... | 3 |
| 1.1.2.1. Bekleyiş Teorileri (Expectancy Theories)..... | 3 |
| 1.1.2.2. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi..... | 5 |
| 1.1.2.3. Fayda/Maliyet Analizi..... | 6 |
| 1.1.2.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı Teorisi | 6 |
| 1.1.2.5. Kendini Uyarlama (self-monitoring) Teorisi | 7 |
| 1.1.3. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkış Sebepleri | 8 |
| 1.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması | 12 |
| 1.1.4.1. Kabullenici / Boyun Eğici Sessizlik (Acquiescent Silence)..... | 13 |
| 1.1.4.2. Korunmacı / Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) | 13 |
| 1.1.4.3. Korumacı / Olumlu Sosyal Sessizlik (ProSocial Silence)..... | 14 |
| 1.1.5. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar | 15 |
| 1.2. Katılımcı Yönetim | 17 |
| 1.2.1. Yönetim ve Katılımcı Yönetim Kavramları | 17 |
| 1.2.2. Katılımcı Yönetimin Tarihçesi, Teorik Temelleri ve Yapılan Çalışmalar.. | 17 |
| 1.2.3. Katılımcı Yönetimin Unsurları..... | 24 |
| 1.2.3.1. Çalışanların Kararlara Katılımı | 24 |
| 1.2.3.2. Kurum İçi Bilgi Paylaşımı | 25 |
| 1.2.3.3. Takım Çalışmasının Desteklenmesi..... | 26 |
| 1.2.3.4. Kişisel Gelişimin Desteklenmesi..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 1.2.3.5. Hedef Belirleme | 29 |
| 1.2.3.6. Yetkilendirme ve Sorumluluk Paylaşımı | 30 |
| 1.3. Çalışan Performansı | 31 |
| 1.3.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramı..... | 31 |
| 1.3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler..... | 32 |
| 1.3.2.1. Bağlılık..... | 32 |
| 1.3.2.2. Motivasyon | 34 |
| 1.3.2.3. İş Tatmini | 37 |
| 1.4. Araştırmanın Amacı | 38 |
| 1.5. Araştırmanın Önemi..... | 39 |
| 2. YÖNTEM | 41 |
| 2.1. Araştırmanın Modeli..... | 41 |
| 2.2. Araştırmanın Hipotezleri | 42 |
| 2.3. Örneklem | 43 |
| 2.4. Veri Toplama Araçları | 43 |
| 2.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği..... | 43 |
| 2.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği | 44 |
| 2.4.3. Katılımcı Yönetim Ölçeği..... | 44 |
| 2.5. İşlem | 44 |
| 3. BULGULAR | 46 |
| 3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri | 46 |
| 3.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular..... | 48 |
| 3.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği..... | 49 |
| 3.2.2. Çalışan Performansı Ölçeği | 50 |
| 3.2.3. Katılımcı Yönetim Ölçeği..... | 51 |
| 3.2.3.1. Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizleri..... | 51 |
| 3.3. Araştırma Modelinin Testine İlişkin Bulgular | 60 |
| 3.3.1. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular | 61 |
| 3.4. Demografik Özelliklere İlişkin Fark Analizleri | 70 |
| 3.4.1. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular | 71 |
| 3.4.2. Çalışanların Katılımcı Yönetim Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular | 81 |
| 3.4.3. Çalışanların Çalışan Performansına İlişkin Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular..... | 91 |

| | |
|---|-----|
| 4. SONUÇLAR VE TARTIŞMA..... | 96 |
| 4.1. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçların Tartışılması | 96 |
| 4.1.1. Örgütsel Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinin Tartışılması | 96 |
| 4.1.2. Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinin Tartışılması | 98 |
| 4.1.3. Örgütsel Sessizlik İle Katılımcı Yönetim Arasındaki İlişkinin Tartışılması | 101 |
| 4.2. Fark Analizlerine İlişkin Sonuçların Tartışılması | 102 |
| 4.2.1. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Sonuçların Tartışılması | 103 |
| 4.2.2. Çalışanların Katılımcı Yönetim Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Sonuçların Tartışılması | 105 |
| 4.2.3. Çalışanların Çalışan Performansına İlişkin Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Sonuçların Tartışılması..... | 106 |
| 5. KAYNAKLAR..... | 109 |
| 6. EKLER | 120 |
| Ek 1 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler..... | 119 |
| Tablo A.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler | 120 |
| Tablo A.2. Katılımcı Yönetim Ölçeği Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler | 122 |
| Tablo A.3. Çalışan Performansı Ölçeği Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler..... | 124 |
| Ek 2 : Örgütsel Sessizlik Ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Anketi | 125 |
| 7. ÖZGEÇMİŞ | 130 |

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ÖS : Örgütsel Sessizlik

KY : Katılımcı Yönetim

ÇP : Çalışan Performansı

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1.1. Likert'in Yönetim Teorisi | 22 |
| Tablo 1.2. Argyris'in Olgunluk / Olgun Olmama Teorisi..... | 23 |
| Tablo 3.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları | 46 |
| Tablo 3.2. Çalışanların Şirkette Yaptıkları Göreve İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 48 |
| Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi | 49 |
| Tablo 3.4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi | 50 |
| Tablo 3.5. Katılımcı Yönetim Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi | 51 |
| Tablo 3.6. Katılımcı Yönetim Ölçeği Faktörlerine (Alt Boyutlarına) İlişkin Açıklanan Toplam Varyans..... | 54 |
| Tablo 3.7. Katılımcı Yönetim Ölçeği Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi | 55 |
| Tablo 3.8. Katılımcı Yönetim Ölçeği Faktörlerine Yönelik Güvenirlilik Analizi | 56 |
| Tablo 3.9. Katılımcı Yönetim Ölçeğinin Ölçek Genel ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları | 58 |
| Tablo 3.10. Katılımcı Yönetim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizleri Özet Tablosu | 60 |
| Tablo 3.11. Kabullenici Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 61 |
| Tablo 3.12. Korunmacı Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 62 |
| Tablo 3.13. Korunmacı Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 63 |
| Tablo 3.14. Çalışanların Kararlara Katılımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 64 |
| Tablo 3.15. Kurum İçi Bilgi Paylaşımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 65 |
| Tablo 3.16. Kişisel Gelişimin Desteklenmesinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 66 |

| | |
|---|----|
| Tablo 3.17. Yetki Ve Sorumluluk Paylaşımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 66 |
| Tablo 3.18. Katılımcı Yönetimin (Genel) Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi | 67 |
| Tablo 3.19. Örgütsel Sessizlik İle Katılımcı Yönetim Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular..... | 69 |
| Tablo 3.20. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutları Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler | 71 |
| Tablo 3.21. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi.. | 73 |
| Tablo 3.22. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 74 |
| Tablo 3.23. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Eğitim Düzeyine Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 75 |
| Tablo 3.24. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi... | 76 |
| Tablo 3.25. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Genel Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi..... | 77 |
| Tablo 3.26. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Bu İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 79 |
| Tablo 3.27. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Maaş Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 80 |
| Tablo 3.28. Çalışanların Katılımcı Yönetim Boyutları Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler | 81 |
| Tablo 3.29. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi..... | 83 |
| Tablo 3.30. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi..... | 84 |
| Tablo 3.31. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi | 86 |

| | |
|--|----|
| Tablo 3.32. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 87 |
| Tablo 3.33. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Genel Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi..... | 88 |
| Tablo 3.34. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi..... | 89 |
| Tablo 3.35. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Maaşlarına Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 90 |
| Tablo 3.36. Çalışanların Çalışan Performansına İlişkin Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler | 91 |
| Tablo 3.37. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi | 92 |
| Tablo 3.38. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 93 |
| Tablo 3.39. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi..... | 93 |
| Tablo 3.40. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi | 94 |
| Tablo 3.41. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Genel Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 94 |
| Tablo 3.42. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi..... | 95 |
| Tablo 3.43. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Maaşa Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi | 95 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1.1. Vroom'un Motivasyon Modeli | 4 |
| Şekil 1.2. Lawler ve Porter'ın Motivasyon Modeli | 5 |
| Şekil 1.3. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi | 6 |
| Şekil 1.4. Elisabeth Noelle-Neumann Tarafından Geliştirilen 'Suskunluk Sarmalı' . | 7 |
| Şekil 1.5. Yönetim Tarzı Matrisi | 20 |
| Şekil 1.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... | 36 |
| Şekil 2.1. Araştırma Modeli | 42 |
| Şekil 3.1. Katılımcı Yönetim Ölçeğinin Faktör Yapılanması | 53 |
| Şekil 3.2. Örgütsel Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Model | 60 |
| Şekil 3.3. Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Model | 63 |
| Şekil 3.4. Örgütsel Sessizlik İle Katılımcı Yönetim Arasındaki İlişkiye Yönelik Model | 67 |
| Şekil 4.1. Hipotez Testine İlişkin Sonuçlar..... | 101 |

EKLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Ek 1 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler | 119 |
| Ek 2 : Örgütsel Sessizlik Ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi Anketi | 125 |

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Örgütlerin temel taşı olan çalışanların performansları, örgütler için başarıya giden yolda oldukça önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda çalışanların örgüt içinde iş ve işyeri ile ilgili iyileştirmeler ve gelişmeler hakkındaki fikirlerini, görüşlerini ve sahip olduğu bilgileri özgürce açıklama ve paylaşma hakkına sahip olmaları ve bu yönde destek görmeleri gerekmektedir. Fakat bazı örgütlerde çalışanların bilinçli olarak fikir, görüş ve bilgilerini ifade etmeme ve kendine saklama şeklinde davranmaları olarak tanımlanan Örgütsel Sessizlik davranışı gözlenmektedir. Bu davranış hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgüt performansını etkileyen diğer bir unsur olan ve çalışanların işyerlerinin yönetimine doğrudan ya da temsilciler aracılığıyla, konum ve sorumlulukları oranında katılmalarını sağlayan çağdaş bir yönetim düşüncesi olan Katılımcı Yönetim'dir. Bu yönetim şeklinin olması gerektiği şekilde uygulanmaması veya yokluğu, çalışanların işlerinin gereklerini yerine getirmek amacıyla yaptığı her tür işlem olarak tanımlanan Çalışan Performansı'nı olumsuz yönde etkilemektedir.

1.1. Örgütsel Sessizlik

1.1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

"Sessizlik" kavramı Türk Dil Kurumu ve Türkçe Bilgi Sözlüklerinde, "ortalıkta ses olmama durumu, susma, söz söylememe" olarak açıklanmaktadır. İngilizcede "ortamda ses olmama" kavramı "soundlessness, quietness ya da silence" olarak adlandırılırken, "kişilerin sessizliği" de yine "silence veya voicelessness" olarak adlandırılmaktadır. Bu adlandırma, konuşmadan uzak kalma, ya da bir şeyden bahsetmekten veya tartışmaktan kaçınma olarak tanımlanır (The Oxford Dictionary, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/silence>). Bu çalışmadaki tanım "susma, söz söylememe" çerçevesinde ele alınacaktır.

Örgütsel performansın önünde önemli bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik, genellikle çalışanın düşünce ve görüşlerini söylediklerinde yeterince değer görmediklerini hissettikleri anda ortaya çıkan bir olgudur (Amah ve Okafor, 2008).

Literatürde ilk olarak Hirschman (1970) sessizliğin pasif fakat bağlılık ile eş tutulabilecek yapıcı bir tepki olduğunu belirtmiştir. Hirschman çalışmasında “ses” (voice) kavramını açıkça konuşmak ve yetersizlikleri / eksiklikleri gidermeye çalışmak, “sessizlik” (silence) kavramını ise “sesin olmaması” ve “ses çıkarma eksikliği” olarak ele almış, memnuniyetsiz fakat bağlı çalışanların şikayetlerini dile getirdiğini, diğerlerinin ise sessizlik içinde acı çektiklerini fakat her şeyin daha iyi olacağına inandıklarını ifade etmiştir (Hirschman, 1970; Pinder ve Harlos, 2001). Diğer bir deyişle sessizlik, başlangıçta bağlılık veya onay anlamına gelen daha sonra örgüt performansını ve çalışanların davranışlarını etkileyen bir kavram olarak ifade edilmeye çalışılmıştır (Hirschman, 1994; Pinder ve Harlos, 2001).

Hirschman’dan sonra memnuniyetsizliğe tepki olarak kavramlaşan “ses” ve “sessizlik” alanda çalışmalar yapan birçok akademisyen için ilgi konusu olmuştur (Pinder ve Harlos, 2001). Bu kavramları ve örgütsel sessizlik konusunu ilk inceleyen yazarlardan olan Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos ile Van Dyne, Ang ve Botero, konuyu kavramsal olarak ele almış ve konuyla ilişkili önermeler geliştirmişlerdir. Bahsedilen yazarların yaptıkları bu çalışmalar, örgütsel sessizlik konusuna yön vermeleri açısından önemlidirler.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütün iyileşmesi ve gelişmesi amacı ile işi veya işyeriyle ilgili teknik ve davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde davranış göstermesi olarak tanımlamışlardır. Modellerinde sessizliği oluşturacak durumları yaratan içeriksel değişkenleri tanımlayan yazarlar, konuşmanın akıllıca olmadığı ortak algısını yaratabilecek kolektif dinamikleri keşfetmişler ve sistematik sessizliğin, özellikle örgütlerin gelişebilme ve değişebilme yetenekleri üzerindeki olumsuz etkilerini tartışmışlardır.

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, bireyin kendi örgütsel koşulları ile ilgili davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerini bunları değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilerden esirgemesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama çerçevesinde, koşulları değiştirme arzusunu yansıtmayan veya bu koşulları

iyileştirme kabiliyetine sahip kişilere yöneltilmeyen, dolayısıyla sessizlik davranışı ortadan kaldırmayı hedeflemeyen bir iletişim şekli tanımlanmaktadır.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise örgütsel sessizliği çalışanın iş ile ilgili gelişmeler hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini ve edindiği bilgileri açıklamak yerine kendine saklama yönünde motive olması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda sadece “ses çıkarmamak” sessizlik tanımı olarak yeterli olmamakta, sessiz kalmak için niyetin varlığı da sessizlik olarak tanımlanmaktadır.

Sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişimin ve çoğulcu bir örgüt yapısının önündeki potansiyel bir tehlikeli engel olarak ifade edilmiş, başarı için gerekli olan çoğulcu bir örgüt yapısı ise çalışanların sahip olduğu değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı ve çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği bir yapı olarak tanımlanmıştır. Değişimin önünde bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik adeta “Kral çıplak” masalındaki gibi çalışanların sessiz kalarak gerçeği gözler önüne sermemeleri olarak nitelenebilirler. Tıpkı bu masaldaki gibi çalışanlar CEO'nun çıplak olduğunu bilirler fakat sadece aptal ya da saf olanlar bunu açıkça söylemeye cesaret ederler (Morrison ve Milliken, 2000). Bir başka deyişle bazıları maruz kaldıkları kötü davranışlar hakkında değişim yaratabilecek ve onlara yardımcı olabilecek kişiler ile açıkça konuşurken, çoğu sessizliklerini yıllarca sürdürmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

1.1.2. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri

Örgütsel sessizliğin çıkış sebeplerinden önce örgütsel sessizlik davranışı gösterme kararının temelleri bazı teorilere dayandırılarak açıklanabilmektedir (Çakıcı, 2007).

1.1.2.1. Bekleyiş Teorileri (Expectancy Theories)

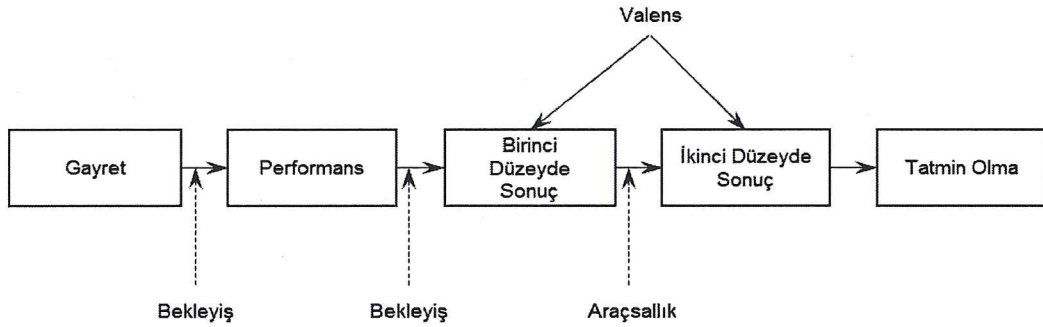
Bu teoriler birisi V. Vroom tarafından geliştirilmiş, diğeri bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmesi ile ortaya çıkan teorilerdir.

• Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu teoriye göre, bir davranışın arzu edilen sonuçlara ulaştıracağı veya arzu edilmeyen sonuçları engelleyeceği bekleniyorsa ve kişinin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı doğrultusunda, kişi bu davranışa girişme doğrultusunda olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çakıcı, 2007). Kişinin bu şekilde gayret göstermesi iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2011):

1. Valens (kişinin ödülü arzulanma derecesi)
2. Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı)

Bu iki faktörün birleşmesi sonucunda motivasyon ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle kişi gayretinin performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve performansının birinci düzeyde sonuç (ödül) ile karşılanacağına inanıyorsa ve bu sonucu ikinci düzeyde sonuçlar (araçsallık) için gerekli görüyorsa kişi motive olacaktır.



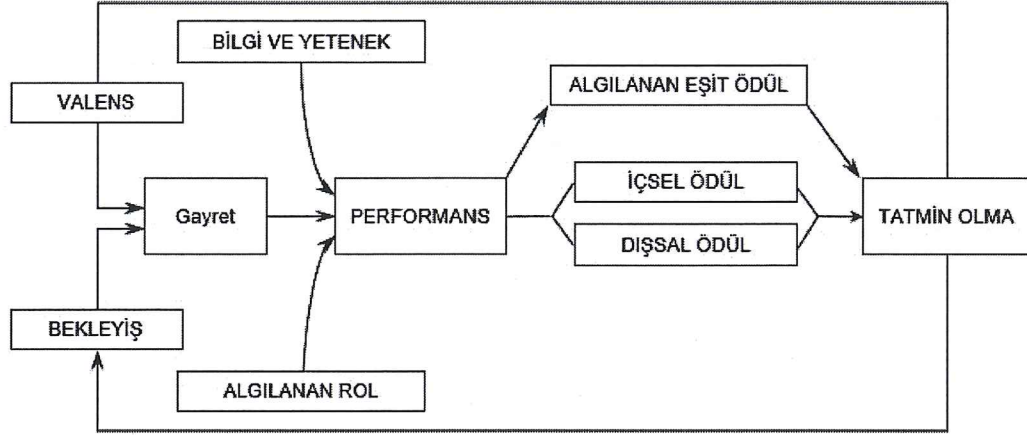
Şekil 1.1. Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ, s:634

• Lawler-Porter Modeli

Lawler ve Porter Vroom'un bekleyiş teorisini temel alarak, modelin bazı noktalarına eklemeler yapmışlardır. Modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynısıdır. Bu modelde farklı olarak kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performansla sonuçlanmaz. Araya kişinin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve kişinin kendisi ile ilgili algıladığı rol değişkenleri girmiştir. Gayret, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli içsel veya dışsal bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu noktada Vroom'un modeline algılanan eşit ödül

değişkeninin eklenmiş olmasıdır. Kişinin aldığı ödül ile algılanan eşit ödül birbirini karşılamıyorsa kişi tatmin olmayacaktır ve bekleyişi etkilenecektir (Koçel, 2011).

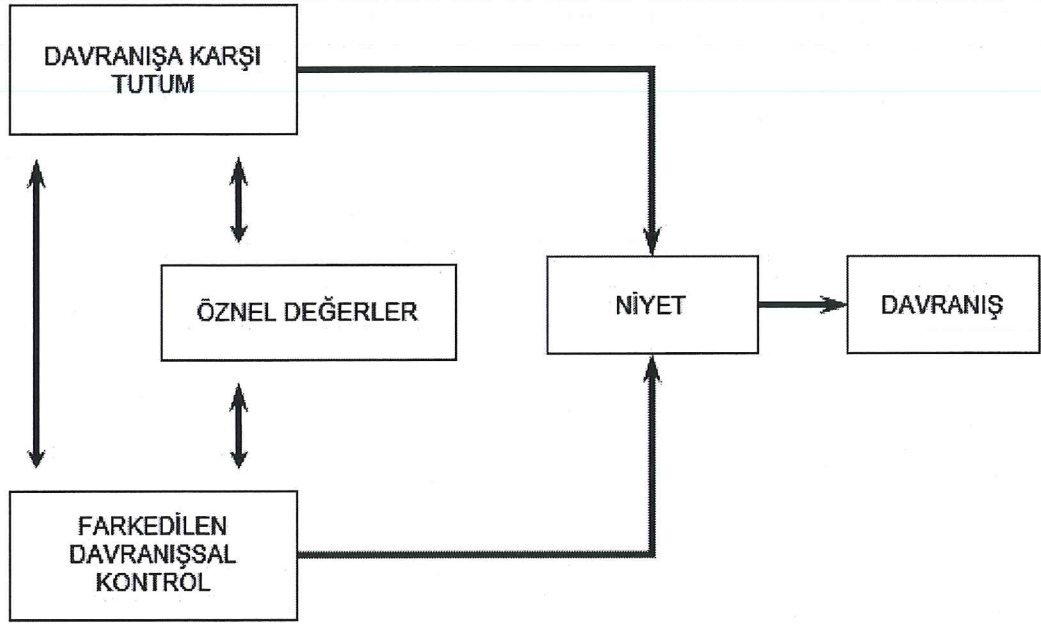


Şekil 1.2. Lawler ve Porter'in Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ. s:634

1.1.2.2. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisinin merkezinde bireyin istenen bir davranışı gerçekleştirme niyeti yer almaktadır. Niyetlerin bir davranışı etkileyen motivasyon faktörlerine hükmettiği ve insanların bu davranışı gerçekleştirmek için ne kadar çaba gösterdiklerini ve ne kadar çaba göstermeyi planladıklarının göstergesi olduğu varsayılmaktadır. Genel bir kural olarak, davranışı gerçekleştirme niyeti ne kadar güçlü olursa, performans da o kadar güçlü olmaktadır. Bununla birlikte, davranışsal bir niyet ancak söz konusu davranış istemli kontrol altındaysa davranışa dönüşebilir. Bazı davranışlar aslında bu gereksinimi oldukça iyi karşılayabilse de, bu davranışların çoğunun gerçekleşmesi gerekli fırsat ve kaynakların (örneğin, zaman, para, beceri, başkalarının işbirliği) bulunmasının yanında motive etme özelliği olmayan faktörlerin de en azından belli bir derecede var olmalarına bağlıdır. Bu faktörler insanların davranışları üzerindeki fiili kontrolü temsil eder. Bir kişinin gereken fırsat ve kaynaklara sahip olma ve bu davranışları gerçekleştirme niyeti ölçüsünde, bunu başarması gerekmektedir (Ajzen, 1991).



Şekil 1.3. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ. s:622

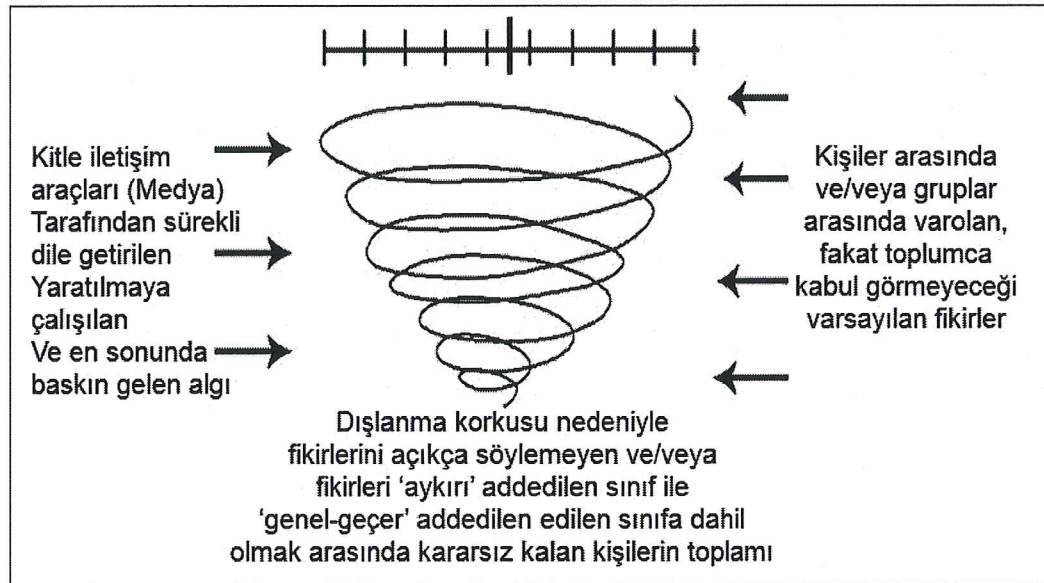
1.1.2.3. Fayda/Maliyet Analizi

Dutton vd. (1997) ve Premeaux'a (2001) göre çalışanların, örgütsel sessizlik davranışı gösterme kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılarak da açıklanabilir. Çalışanlar konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası sonucunu düşünerek fayda/maliyet analizi yaparlar. Detert (2013) ve Edmondson (2005) ise yaptıkları araştırmalarında çalışanlar sessizlik davranışına karar verirken konuşarak kazanıp kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar (aktaran Çakıcı, 2007).

1.1.2.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı Teorisi

Moy ve arkadaşları (2001), Moreno-Riano (2002), Willnat ve arkadaşlarına (2002) göre Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisine göre bireyler çoğunluk ile aynı fikirde olmadıkları takdirde toplumun dışına itilme, yalnızlaşma ve diğer bireyler tarafından kabul görmeme korkusu duyarlar. Bu türlü sosyal izolasyon korkusu temelli korkular nedeniyle, diğerleriyle aynı fikirde olmasa da çoğunluğa

katılmak ister. Bu nedenle bireyler, uyum göstermeyle ilgili bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki egemen görüşü değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda birey, konuşma veya sessizlik yönünde karar alır. Sessizlik sarmalı teorisi, egemen görüşü belirlemek için insanların çevrelerini incelediğini, çoğunluğun desteklediği fikrin azınlığından daha kolayca ifade edildiğini araştırır. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı görüşe sahip değilse veya kamu desteğinin zayıf olduğu anlaşılıyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Bowen ve Blackmon (2003) ise bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar (aktaran Çakıcı, 2007).



Şekil 1.4. Elisabeth Noelle-Neumann Tarafından Geliştirilen 'Suskunluk Sarmalı'

(Kaynak : https://tr.wikipedia.org/wiki/Suskunluk_sarmal%C4%B1)

1.1.2.5. Kendini Uyarılama (self-monitoring) Teorisi

Greenberg ve Baron'a (2003) göre bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarılama, insanların kişilerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü

gözlemlene, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (aktaran akıcı, 2007).

Snyder ve Gangestad'a (1986) göre kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, toplumda arzu edilen izlenimi vermek adına kendine özgü davranışlarını ayarlayarak, duruma uygun olan sosyal ve kişilerarası davranışlara duyarlı davranabilen kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise kendine özgü davranışlarını ayarlama yeteneğine sahip değildirler. Bu bireyler tam aksine tutumlar, kişilik özellikleri ve duygular gibi kalıcı ve anlık durumlarını yansıtacak şekilde davranmaktadırlar ve kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (aktaran Premeaux ve Bedeian, 2003). Bunun nedeni kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler (Araz, 2005).

1.1.3. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkış Sebepleri

Çalışanlar bazen konuşmayı bazen de sessiz kalmayı seçerler. Ancak onların neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri, endişelerini ifade etmek yerine neden ve nasıl sessiz kalmayı seçtikleri, seslerini çıkarmakta en isteksiz oldukları konuları, bu konuları veya sorunları kiminle konuşup kime karşı sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri ve sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları aydınlığa çıkarmak büyük önem taşımaktadır (Morrison ve Milliken, 2003).

Bagheri ve arkadaşları (2012) örgütsel sessizliği ortaya çıkaran faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- üst yönetim özellikleri
- örgütsel ve çevresel özellikler
- çalışan etkileşimi
- yönetsel inançlar
- örgütsel yapı ve politikalar
- yönetimin olumsuz geri bildirim korkusu
- demografik farklılıklar

Bahsedilen tüm bu faktörlerin yanısıra bazı yazarlar örgütsel sessizliğin en önemli sebebinin korku olduğunu ifade etmektedir. Yöneticisinin olumsuz tepki vereceği ve kendisinin iş yerinde çalışabilme becerisini zayıflatabileceği korkusunu taşıyan çalışanın perspektifinden düşünüldüğünde sessiz kalma davranışı mantıklı olarak kabul edilebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003).

Kish-Gephart, Detert, Trevin'o ve Edmondson (2009) de çalışmalarında aynı kanıyı savunarak iş yerindeki korku temelli sessizliğin iki sebebi olduğunu belirtmektedirler. İlki kişilerin çeşitli sebeplerle kendiliğinden geliştirdiği korkulardır. Bu kendiliğinden oluşan korkunun kökeninde çok talepkar ve korku yayan otoriter bir yönetim ve yine bireylerin çalıştıkları yerdeki otoriteden bağımsız olarak doğuştan edindikleri otorite korkusu yatmaktadır. İkincisi ise sonradan anlatılanlar ya da tecrübeler yoluyla öğrenilmiş olan korkulardır. Bu tür korkular çocukluk evresindeki sosyalleşme süreci, örgütsel sosyalleşme ve kültürel sosyalleşme ile şekil almaktadır. İş yerinde anlatılan hikâyelerin yanı sıra, kişilerin daha önce örgütte fikirlerini dile getiren kişilerin düştükleri gülünç durumlara şahit olması da korku geliştirmeleri için yeterli olmaktadır. Başkaları tarafından alay edilme korkusu kişileri daha az üretken, daha az risk alan ve daha çok rahatını düşünen bireyler olmaya itmektedir.

Gambarotto ve Cammozzo (2010) çalışmalarında anket kullanarak elde ettikleri verilerin değerlendirilmesi sonucunda üst düzey yöneticilere karşı duyulan korkuya bağlı olarak ortaya çıkan sessizliğin, çalışma arkadaşları arasında bilgi paylaşımı korkusuna bağlı olarak ortaya çıkan sessizlikten daha az önemli olduğu görülmüştür.

Öfke duygusu da örgütsel sessizliğin bir diğer sebebi olarak gösterilmektedir. Çalışmalar bireylerin korku duygusunu yaşarken karşılaştıkları özellikle tanımadıkları insanlara ait "öfke" duygusunu yanlış yorumladıklarını göstermektedir. Alt statüdeki bireylerin yöneticilere kıyasla, güven ifade eden davranış ya da sözlere karşı daha dikkatli ve hassas oldukları ve kendileri için güven ihlallerinin, güven teyitlerinden daha büyük önem taşıdığı öne sürülmektedirler. Bu yüzden çalışanlar yöneticinin öfkesini olduğundan daha yoğun olarak algılamaktadırlar. Öfkesini yüz ifadeleri ve diğer jestlerle ifade eden yöneticiler karşısında çalışanların hem kendi seviyelerindeki iş arkadaşlarına hem de yöneticilerine karşı ses çıkarmaktan korkma ihtimallerinin arttığı savunulmaktadır (Kish-Gephart ve ark., 2009).

Argyris (1977) örgütsel öğrenme üzerine yaptığı çalışmasında, örgütler dahilinde çalışanların bildiklerini söylemelerini engelleyen güçlü normlar ve savunma usulleri olduğunu belirtmektedir (aktaran Morrison ve Milliken, 2003).

Özdemir ve S. Uğur (2013) kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından araştırmak amacıyla Sivas İlinde 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda “örgütsel ses” ve “örgütsel sessizlik” ölçekleri geliştirilmiştir. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkışı ve gelişimini tetikleyen bir diğer sebep örgütsel iklimdir. Örgütsel iklimin çalışanlar üzerinde oldukça önemli bir etkisi söz konusudur. Çalışanların görüşlerine önem verilmeyen, yaratıcılıklarını ve yenilikçi görüşlerini paylaşmalarına engel olunan, paylaşımın ve katılımın çok az olduğu veya hiç olmadığı bir iklime sahip olan örgütlerde çalışanlar örgüt için yenilik getirebilecek ve fırsat oluşturabilecek fikirlerini kendilerine saklama davranışı içine girmektedirler. Bahsedilen türde bir iklimin oluşmasında liderin etkisi ve hangi liderlik tarzının uygulandığı önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, kendilerini görüşlerini paylaşmaları için cesaretlendiren, değişim ve gelişimlerine destek sağlayan, başarılı olmaları için onları yönlendiren, sorunlarına çözüm üretmeye çalışan dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen bir yöneticinin var olduğu örgütlerde sessiz kalmayarak, fikir ve önerilerini açıkça ifade edebilen, yaratıcı, yenilikçi ve üretken davranışlar sergilemektedirler (Kılıç ve ark., 2014).

Campbell ve arkadaşları (1970), örgütsel yapıyı niteleyen dört faktör olduğunu belirtmektedirler. Bu faktörler

- yapısal özellikler,
- çevresel özellikler,
- örgütsel iklim
- formel rol

olarak sayılmaktadır. Örgütsel iklim, belirtilen faktörler arasında örgütün psikolojik yapısını belirleyen temel faktör olarak ifade edilmektedir Bir başka deyişle örgüt

iklimi, örgüt çalışanların örgütün psikolojik ortamına dair olan algılamaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüt iklimini olumlu olarak algılaması, çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde önemli bir rol oynamaktadır (aktaran Tutar ve Altınöz, 2008).

Örgütsel sessizlik iklimi ise çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan sorunlar ya da konular ile ilgili konuşmanın anlamsız ve tehlikeli olduğu algısının var olduğu örgütlerde gözlenmektedir. Bu tür örgütlerde karar alma mekanizmasının merkezileştirilmesi ve resmi dikey geri bildirim mekanizmalarının olmaması gibi bazı örgütsel uygulamaların örgüt içindeki sessizlik iklimine oluşumuna sebep olabileceğinden bahsedilmektedir. Bu noktada örgütsel sessizliği ortaya çıkaran iki adet dinamikten söz edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000):

- Yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip olduğu örtük inançlar
- Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları

Yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları inançların gerisinde üst yönetim özellikleri ile örgütsel ve çevresel özellikler yer almaktadır. İşte bu tür inançlara sahip yöneticiler örgütsel yapı ve politikaların oluşumuna ve yönetsel uygulamalara yön vermektedirler. Yine aynı şekilde yöneticiler bu uygulamalar esnasında olumsuz geri bildirim korkularına da sahiptirler. Bu inanç ve korkularla örgütsel politika ve uygulamaları yürüten yöneticilerin çalışanların etkileşim biçimini de oluşturduğu açıktır. Sonuç olarak örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasında yöneticilerin rolü olduğu söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticilerin ve liderlerin geri bildirim konusunda negatif tutum benimsemeleri sessizlik iklimini tetikler. Üst ve özellikle orta düzey yöneticilerin sessizliğe yaklaşımı ile çalışanların örgütsel sessizlik benimseme tutumları arasında ilişki söz konusudur (Amah ve Okafor, 2008).

Vakola ve Bouradas (2005) sonuç olarak makro ve mikro olarak iki tür sessizlik oluştuğu ileri sürülmektedir. Örneğin, kendilerinin daha yetersiz görülebileceğinden endişelenen, sorumluluk ve performanslarının aldıkları maaşı hak etmeye yeterli olup olmadığını adeta sorgular hale gelen yöneticiler ortaya çıkan sorunların sorumluluğunu astlarına yüklemek yönünde eğilim gösterirler. Hatalarını paylaşarak ast, akran veya arkadaşlarından yardım istemek konusunda isteksiz olan yöneticilerde "makro sessizlik" oluşur. Öte yandan, yöneticilerin bu tip bir davranış

sergilemesi çalışanları da belirsizliğe sürükleyerek, yöneticilerinin nasıl bir tepki vereceğinden emin olmamalarından dolayı fikirlerini açıklamaya isteksiz hale getirebilir. Böylece bir "mikro sessizlik" ortamı oluşur.

Vakola ve Bouradas (2005) bireyler tarafından algılandığı şekliyle sessizlik ikliminin boyutlarını ve bu boyutların iş tutumları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 677 çalışan üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Sessizlik ikliminin üç boyutu (yöneticilerin sessizlik davranışına karşı olan tutumları, en üst düzey yöneticilerin sessizlik davranışına karşı olan tutumları ve iletişim fırsatları) oluşturulmuş ve bu boyutların çalışan sessizliği davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Bulgular bu üç boyutun sessizlik davranışı ile birlikte örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile de ilgili olduğu görülmüştür.

Radmard ve Ardakani (2014) örgütsel kültürün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisini Petrol Endüstrisi Araştırma Enstitüsü çalışanları üzerinde incelemiş ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırdığını ve artan örgütsel bağlılığın da örgütsel sessizliği azaltıcı rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmalarında örgütsel sessizlik kavramını sadece susmak değil, mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmekten daha ileri seviyede bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır.

Morrison ve Milliken'e (2003) göre çalışanlar herhangi bir konuda konuşup konuşmamaya karar vermeden önce örgütün iletişim normlarına ilişkin, neleri söyleyip ve neleri söyleyemeyeceklerini gösteren ve farklı iletişim biçimlerinin sonucu olarak neler olabileceğini gösteren bilişsel bir harita geliştirmelidir.

1.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütlerin iyileşmesi ve gelişmesi önünde büyük bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik çeşitli akademisyenler tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel sessizlik, Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'in oluşturduğu yönetim yazınına dayandırılarak Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) ve Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence), ve Van Dyne ve arkadaşları tarafından geliştirilen Korunmacı Sessizlik (ProSocial Silence) olarak üç grup halinde sınıflandırılabilir (Çakıcı, 2007; Wang ve Hsieh, 2013). Bu sınıflandırma

örgütsel sessizliğin ortaya çıkış nedenleri sınıflandırmasıdır. Bir diğer deyişle örgütsel sessizliği ortaya çıkaran nedenler, bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak belirtilebilir.

1.1.4.1. Kabullenici / Boyun Eğici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Aktif bir eylemden çok pasif bir eylem olan kabullenici sessizlik, çalışanların olaylardan uzak durarak fazla katılmama yönünde gelişir. Mevcut durumun pasif bir şekilde kabullenilmesi ve herhangi bir konuda hakkını savunmak ya da koşulları değiştirmek için herhangi bir çaba gösterilmemesi olarak tanımlanır. Çalışanlar herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmeler karşısında fikir, bilgi ve görüşlerini açıkça söylemekten kaçınarak adeta bir ilgisizlik durumu sergiler (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne ve ark., 2003). Üçok ve Turan (2015) niteliksel çalışmalarında katılımcılara yönelttikleri sorularla elde ettikleri verilere dayanarak kabullenici/boyun eğici sessizliğin şu temalardan oluştuğunu belirtmektedirler:

- Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı
- Konuya kayıtsız/ilgisiz kalmak
- Gelenek, aile, kültür v.b.'nin sessizliği pekiştirmesi
- Sessizliğe yatkın kişilik yapısı
- Başka birinin konuşacağına dair inanç
- Bir şeyleri değiştirme gücüne/yetkisine sahip olmamak

1.1.4.2. Korunmacı / Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmasına karşın, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilir. Korunmacı sessizlik, çevreden gelebilecek tepkilere karşı oluşturulmuş, kasıtlı ve proaktif bir davranış biçimidir. Korunmacı sessizlik ile kabullenici sessizlik genellikle birbiri ile karıştırılır. Korunmacı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha stratejik bir harekettir. Birey, doğabilecek tüm alternatif sorunları değerlendirerek fikir, bilgi ve görüşleri kendine saklamak üzere sessiz kalmak için daha bilinçli bir yol izler. (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne ve ark., 2003). Üçok ve Turan'ın (2015) çalışmasında korunmacı/savunmacı sessizliğe ait temalar şunlardır:

- Kişisel zarar korkusu,
- Başkalarının olumsuz düşüncelerine hedef olmaktan çekinmek,
- Ses çıkarmaktan alıkoyan olumsuz yönetim/yönetici özellikleri,
- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri bozmamak,
- Çatışma yaşamaktan kaçınmak,
- Olumsuz duygular yaşamaktan kaçınmak,
- Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa, kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre sessizlik davranışı gösterme kararı, çalışanın kendi görüşlerinden farklı bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun görüşlerinin doğru olduğu ve kendisinin de azınlık durumunda kalarak reddedilme ve alay konusu olma düşüncelerine bağlanılabilir (aktaran Çakıcı, 2007).

Eroğlu ve arkadaşları (2011) örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada araştırmaya katılanların sessizlik alt boyutlarını incelemişler ve kabullenici sessizlik, korumacı ve korunmacı alt boyutlarından en yüksek puana sahip olanın korumacı olduğunu bulmuşlar ve bunun da bir tür örgütsel bağlılık olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Tülübaş ve Celep (2014) üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini ve bu nedenlerin bazı demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada elde edilen bulgular, öğretim elemanlarının kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma, yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldıklarını göstermektedir. Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, unvana ve kurumda çalışma süresine göre değişmektedir.

1.1.4.3. Korumacı / Olumlu Sosyal Sessizlik (ProSocial Silence)

Korunmacı sessizlik gibi proaktif ve kasıtlı bir davranış biçimi olan korunmacı sessizlik (Korsgaard ve ark., 1997) bu kez kişinin yalnızca kendini değil örgütü ve diğer bireyleri korumak amacıyla benimsediği sessizlik biçimidir. Bu amaçla, çalışan, bilinçli olarak, başkalarını düşünme veya işbirlikçi davranma çabasına girerek, herhangi bir durum hakkındaki fikir, bilgi ve görüşlerini söylemekten kaçınması olarak tanımlanabilir (Van Dyne ve ark., 2003). Bu sessizlik biçimini

benimseyenlerde gerçekten de arkadaşlarını ve örgütü koruma dürtüsü gelişmiştir (Wang ve Hsieh, 2013). Yine Üçok ve Turan'ın (2015) çalışmasında korumacı/olumlu sosyal sessizliğe ait temalar şunlardır:

- Kurumun itibarını korumak,
- Kurumda çalışan kişileri korumak,

Bu bağlamda bu tür sessizlik örgütsel bağlılık ile özdeşleştirilebilir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu tür sessizlikte örgütsel faktörler de göz önüne alınmaktadır.

Ayrıca, çalışanlar arasında konuşmanın grubun/örgütün birliğini bozucu bir faktör olarak algılanması; örgütlerde farklı fikirleri tartışmak yerine tek bir fikir üzerinde anlaşmanın daha iyi bir yol olabileceği noktasında görüş birliği oluşturabilir. Bu bağlamda, çalışanların farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançlarının, korumacı/olumlu sosyal sessizlik davranışına zemin oluşturacağı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

1.1.5. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yapılan çalışmalar genel olarak örgütlerde sessiz kalınan konular, örgütsel sessizlik davranışının nedenleri, olası sonuçlarını tartışmıştır. Ayrıca konunun örgütsel bağlılık, liderlik tarzı, iş tatmini, örgüt kültürü, sessizlik iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, denetim odağı ve güç mesafesi gibi kavramlarla olan ilişkisi de araştırılmıştır.

Çakıcı (2007) sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve araştırılmasını sağlamak amacıyla, bir çerçeve oluşturmaya çalıştığı makalesinde geniş bir yazın taraması ve incelemesi yaparak, örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramları, sessizleşmenin dayandırıldığı teorileri, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamikleri açıklayarak, gelecekteki araştırmaların yönüne ilişkin önerilere yer vermiştir.

Örgütsel sessizliğin iş tatmini, baskı, örgütsel kimlik ve ruh sağlığı ile olan korelasyonlarını inceledikleri çalışmalarında Knoll ve Van Dick (2015) bu konularda dört farklı örgütsel sessizlik tipinin (kabullenici/boyun eğici sessizlik, korunmacı/savunmacı sessizlik, korumacı/olumlu sosyal sessizlik, faydacı/çıkarıcı sessizlik) olduğunu ve bu tiplerin farklı türde davranışlar gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Shojaie, Matin ve Barani (2011) araştırmalarında, örgütsel sessizliğin tanımını ve sebeplerini, yöneticilerin örgütsel sessizliği oluşturmak için uyguladıkları ortak taktikleri, örgütsel sessizliğe sebebiyet veren dinamikleri, örgütsel sessizliğin ve örgütsel değişimin etkilerini ve örgütsel sessizliğin üstesinden gelmenin yollarını tartışmışlardır.

Donaghey ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışma ile örgütsel sessizliğin yalnızca örgüt bazında kalmaması gereken, daha çok geniş bir çerçevede ve sosyolojik açıdan incelenmesi daha uygun olacak olan bir kavram olduğuna dikkat çekmektedirler. Ayrıca sessizliği ortadan kaldırıp, çalışanların daha çok ses çıkarıp düşünce ve görüşlerini ifade edebilmelerinin kurumsallaştırılması gerektiğini ve bunun için gerekli her türlü yasal düzenlemenin yönetim tarafından takip edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Piderit ve Ashford (2003) çalışmalarında kadın yöneticilerin örgütlerde çalışan kadınların kendilerine yönelik davranışlar hakkında nasıl ses çıkarabilecekleri ile ilgili değerlendirmelerini incelemişlerdir. 172 kadından elde edilen niteliksel veri teorilerini destekleyecek doğru konuşma yöntemlerine derinlemesine bir bakış sağlamıştır.

Tülübaş ve Celep (2012) adalet algısının akademik personel sessizliği üzerindeki etkisini ölçmek ve yöneticiye güvenin aracı rolünü değerlendirmek üzere, Kocaeli, Sakarya ve Namık Kemal Üniversitelerinde çalışmakta olan 459 akademik personel üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucunda adalet algısının akademik personel sessizliğinin habercisi olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Tangirala ve Ramanujam (2008) 30 çalışma grubu içinde yer alan 606 hemşire üzerinde yaptıkları anket temelli çalışmasında prosedürel adalet ikliminin sessizlik iklimi üzerindeki etkilerini incelemiş ve prosedürel adalet iklimi arttıkça çalışan sessizliği engelleyen öncüllerin güçlendiği sonucuna ulaşmıştır.

Kish-Gephart ve arkadaşları (2009), insanların algısal, davranışsal ve bilişsel davranışlarını etkileyen güçlü ve yaygın bir duygu olan korkunun örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini tam olarak anlamayı sağlamak amacıyla gelişim psikolojisi, nöroloji, sosyoloji ve antropoloji alanlarında detaylı bir literatür incelemesi yapmış ve çalışanların işyerinde yöneticilerden korkma nedenlerini ve bu nedenlerden ötürü işyerini geliştirebilecek ya da herhangi bir rutin sorun ya da önerilerde bile korkunun nasıl etkili olduğu hakkında bilgi sağlamışlardır.

1.2. Katılımcı Yönetim

1.2.1. Yönetim ve Katılımcı Yönetim Kavramları

Koontz (1964) tarafından "Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak tanımlanan "yönetim bilimi", değişik bilim dallarında çalışan pek çok yazar tarafından aynı kelimeler kullanarak fakat farklı anlamlar kast edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalar değerlendirildiğinde "yönetim" kavramı bazen bir süreç, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup), bazen de bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde yönetimin nasıl kullanılabileceği olarak anlaşılmaktadır (Koçel, 2011).

Locke ve Schweiger (1979) ve Robbins ve Coulter'e (1998) göre katılım yetkinin bireyler arasında paylaşıldığı bir süreçtir. Aksi takdirde bu bireyler hiyerarşik olarak eşit olmamaktadırlar. Katılımcı yönetim uygulamaları, yöneticilerin ve astlarının bilgi işleme, karar verme veya problem çözme konularındaki katılımlarını ve çabalarını dengelemektedir (aktaran Wagner III, 1994).

"Katılımcı yönetim" (Participative management) kavramının tanımları oldukça çeşitlidir. Çoğu zaman, bu kavram ile "çalışan katılımı" (employee involvement) kavramı birbirinin yerine kullanılmaktadır. Cotton'a (1994) göre birçok yazar, katılımcı yönetimin özünün çalışanlara daha fazla karar verme yetkisi ve sorumluluğu vererek, örgütün temel faaliyet ve işlevlerinin kontrolünde ve eşgüdümünde (sıklıkla da stratejik olmayan bir seviyede olsa da) kısmi katılımlarını sağlamak olduğunu ileri sürmektedir. Lawler, Albers ve Ledford'un (1992) vurguladığı üzere etkin bir katılımcı yönetim çalışanlarıyla daha fazla bilgi, ödül ve güç paylaşımının yanı sıra eğitime de daha fazla yatırım yapmayı gerektirmektedir (aktaran Kaufman, 2001).

Katılımcı yönetim Mulder ve Wilke (1970) tarafından yöneticilerin kararlara katılma fırsatı verdikleri karar verme şekli olarak tanımlanmaktadır (aktaran Bakan ve Büyükbeşe, 2005)

1.2.2. Katılımcı Yönetimin Tarihçesi, Teorik Temelleri ve Yapılan Çalışmalar

Katılımcı yönetim 1960'lı yılların ortalarından 1970'lerin ortalarına uzanan on yılda ortaya çıkmıştır ve popülaritesi ve etkisi artan yurtiçi ve yurtdışı rekabete, değişen teknolojiye, işgücünün demografik özelliklerine ve sosyal değerler gibi konulara bağlı olarak yıllar içinde hızla büyümüştür (Kaufman, 2001).

Yönetim alanında çalışan birçok akademisyen katılımcı yönetimin kökenleri ve tarihçesi hakkında çalışmalar yaparak makaleler yazmışlardır. Carroll ve Schuler (1983) yazdıkları makalelerinde katılımcı yönetimden 1960'lı yılların en büyük inovasyonu olarak söz etmiştir. Carroll ve Schuler (1983) ile aynı görüşleri paylaşan Lawler ve arkadaşları (1992), katılımcı yönetimin köklerini 1960'lı yılların başlarına kadar yapılmış çalışmalarda araştırmış, özellikle de Douglas McGregor, Chris Argyris ve Rensis Likert gibi davranış bilimcilerinin yazılarını incelemişlerdir. Diğer yandan Cotton (1994), katılımcı yönetimin köklerini 1940'larda ve sosyal psikolog Kurt Lewin'in yazılarında araştırmıştır. Stanton (1993) ise katılımcı yönetimin köklerini 1940'larda çalışmalarını ağırlıklı olarak örgütsel değişim konusu üzerine yapmış olan Lester Coch ve John French adlı iki davranış bilimcisine atfeden üçüncü bir görüş önermiştir (aktaran Kaufman, 2001).

Katılımcı yönetimin gelişmesinde bazı teorik çalışmaların ve uygulamalı araştırmaların etkileri olmuştur.

K. Lewin 1940'larda katılımcı yönetimin temel ilkesini geliştirmiştir. Hurt'e (1997) göre ilk olarak Kurt Lewin (1947) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmış olan "Güç Alanı Analizi", zamana dayalı bir problem çözme ve eylem planlama tekniğidir. Jenkins'e (1949) göre Lewin (1947) gücü örgütün bulunduğu konumunu değiştirmeye zorlayan bir değişken olarak tanımlamaktadır. Değişmeyle ulaşılabilecek hedeflerin açık hale gelmesine, amaca odaklanmaya, işbirliği yapmaya istekli olmaya ve bu süreçteki sorunların etkisinin azaltılmasına ancak güçlerin belirlenmesi yardımcı olabilmektedir (aktaran Gökçe, 2005).

Douglas McGregor'un 1960'da oluşturduğu "X ve Y Teorileri" yönetim bilminde oldukça önemli bir yere sahiptir. İlk teori olan "X Teorisi", "Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın uygulanmakta olduğu dönemde yöneticilerin çalışanları nasıl algıladıkları ve onları nasıl gördüklerini tanımlarken, "Y Teorisi" ise "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı'nı benimseyen yöneticilerin çalışanlar hakkındaki görüşlerini özetlemektedir (Tekin, Baş, Gökdemir, 2016). Davis'e (1987) göre X Teorisi özelliklerini taşıyan bir yönetici, Klasik teorinin öngördüğü şekilde, insanı, pasif bir unsur olarak kabul ederek ve otoriter bir davranış göstermektedir. Bu yöneticilerin tipik uygulamaları ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, oldukça az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak tanımlanması ve detaylı ceza uygulamaları olmaktadır. X

Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin çalışan davranışı hakkındaki varsayımlarını aşağıdaki şekilde özetlemektedir (aktaran Koçel, 2011):

- Tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.
- Tipik olarak, insan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.
- İnsana, iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y Teorisi, X teorisine göre daha insancıl bir yaklaşımı, gerekli ortamın yaratıldığı takdirde insanın sahip olduğu potansiyelini geliştirebileceği görüşünü benimsemektedir. Bu teorinin özelliklerini benimseyen bir yönetici, katılımcı bir yönetim tarzı ve davranışı göstererek, sıkı kontrol yerine çalışanları geliştirmeye ve motive olmalarını sağlayacak şartları yerine getirmeye çalışmaktadır. Y Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin çalışan davranışı hakkındaki varsayımları ise şöyledir (Koçel, 2011):

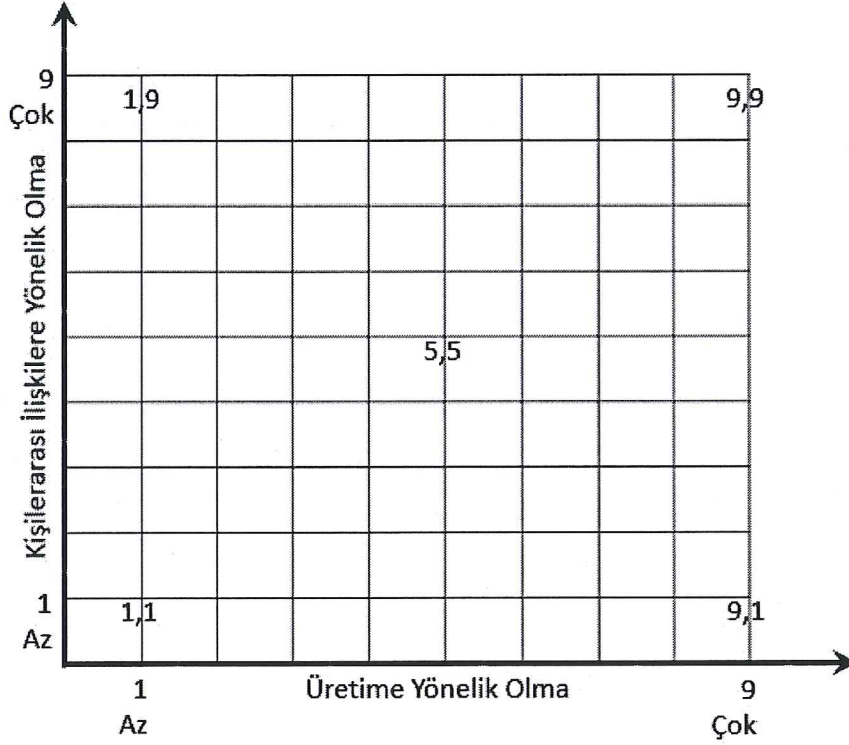
- Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.
- Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı takdirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir.

Blake ve Mouton (1964), geliştirdikleri "Yönetim Tarzı Matriksi" (Managerial Grid) ile yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için kullanmasını amaçlamışlardır. Model yöneticilerin davranırken önemsedikleri faktörleri iki gruba ayırmıştır. Bunlar:

- Üretime yönelik olma
- Kişilerarası ilişkilere yönelik olma

boyutlarıdır. Her boyut bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır ve böylece bir matriks oluşturulmuştur. Bu iki boyut matriste X ve Y eksenlerinde bir

diyagram şeklinde değerlendirilmiş ve ikisinin farklı birleşimlerinin farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuş olduğu savunulmuştur (aktaran Koçel, 2011).



Şekil 1.5. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ. s:580

Davranış bilimcisi Sashkin (1976) yönetimde varlığının çok değerli olduğuna inandığı katılıma bir başka boyut ekleyerek çalışanların katılımının yalnızca etkili değil, aynı zamanda yönetim tarafından kullanılması gerekli olan etik bir zorunluluk olduğunu iddia etmektedir. Sashkin'e göre bütün üç temel katılımcılık metodu bulunmaktadır:

- Çalışanların karar verme sürecine katılarak bireysel olarak kendi kararlarını oluşturmaları veya kendi amaçlarını belirlemeleridir.
- Çalışanların bir yöneticiyle birlikte bir karar verme takımı oluşturmalarıdır.
- Çalışanların karar verme sürecine diğer grup üyeleri, yöneticiler veya meslektaşlarından oluşan bir grupla birlikte katılmalarıdır.

Argyris'e (1998) göre insan enerjisi üretmek ve insan zihnini harekete geçirmekle doğrudan ilgili olan katılım olmadan yeni bir girişim veya fikrin uygulanması ciddi şekilde tehlikeye düşeceğini belirtmekte ve çalışmasında iki tür katılımdan bahsetmektedir:

- İç katılım (Internal Commitment)
- Dış katılım (External Commitment)

Her iki katılım da işyerinde değerlidir, ancak yalnızca iç katılım yetkilendirmeyi güçlendirir. Dış katılım bir örgütte çalışanların kaderleri üzerinde fazla kontrolleri olmadığı durumlarda görülmektedir. Yönetim çalışanlar için çalışma koşullarını tek taraflı olarak tanımladığında, çalışanlar dış katılımda bulunmaktadır çünkü çalışanlardan istenen sadece onlardan beklenenleri yapmalarıdır. Çalışanlar, durumun tanımlanma biçiminden dolayı kendilerini sorumlu hissetmeyeceklerdir. Yönetim, çalışanların kendi kaderleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almalarını istiyorsa, iç katılımın geliştirilmesini teşvik etmelidir. Bireyler, kendi nedenleri veya motivasyonları temelinde belirli bir projeye, kişiye veya programa bağlıdırlar. İç katılımcılık yetkilendirme ile yakından ilişkilidir. Üst düzey yönetim çalışanlardan iç katılımcılık hissetmelerini istediği oranda onları çalışma hedeflerini tanımlama, bunlara nasıl ulaşılacağını belirleme ve ileriye yönelik hedefleri koyma süreçlerine dahil etmelidir.

William Ouchi (1980) geliştirdiği Z Kültürü Modelinde Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmekte olduğunu açıklamaktadır. Bu kültüre sahip olan örgütlerde uygulamalar;

- kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma
- belirli kademeler gelmek için belli bir kıdeme ulaşma gerekliliği
- açık ofis sistemi uygulaması
- uygulanan sistemle birlikte sürekli kontrol ve ölçümlerin devam ettirilmesi
- yatay ve dikey rotasyon sistemini benimseme
- çalışanları tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alma

olarak özetlenmektedir.

Likert'in geliştirdiği Yönetim Teorisine göre katılımcı yönetim sisteminin ilkeleri; liderlik süreci, motivasyonel güçler, iletişim süreci, etkileşim-etki süreci, karar alma süreci, hedef belirleme süreci ve kontrol etme süreci olarak listelenebilir.

Likert, etkin olan ve etkin olmayan organizasyonları farklılaştıran yapısal ve davranışsal unsurları belirlemek üzere yaptığı çalışmalarında, yöneticilerin davranışlarını Sistem 1 - Sistem 4 modeli kapsamında gruplandırılabileceğini açıklamaktadır (Koçel, 2011).

Tablo 1.1. Likert'in Yönetim Teorisi

| Liderlik Değişkeni | Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) | Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik) | Sistem 3 (Katılımcı) | Sistem 4 (Demokratik) |
|--------------------------------|--|--|--|---|
| 1.Astlara olan güven | Astlara güvenmez | Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir. | Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir. |
| 2.Astların algıladığı serbesti | Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler | Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez | Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder. | Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder. |
| 3.Üstün astlarla olan ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır. | Bazen astların fikrini sorar | Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır. | Daima astların fikrini alır, onları kullanır. |

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ. s:582

Chris Argyris'in (1957) olgunluk / olgun olmama teorisine göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliklerinden olgun insan özelliklerine doğru gelişirler. Olgunluk / olgun olmama sürekliliği boyunca, çalışanlar aşağıdaki tabloda özetlenmiş olan olgun olmayan kişi özelliklerinden olgun olan kişi özelliklerine doğru hareket etmelidir (Koçel, 2011):

Tablo 1.2. Argyris'in Olgunluk / Olgun Olmama Teorisi

| Olgun Olmayan Kişinin Özellikleri | Olgun Olan Kişinin Özellikleri |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Pasif | Aktif |
| Bağımlılık | Bağımsızlık |
| Sınırlı davranış Gösterme | Değişik davranışlar gösterme |
| Yüzeysel ilgi | Derin ilgi |
| Kısa dönem bakış açısı | Uzun dönem bakış açısı |
| Astlık durumu | Üstlük durumu |
| Kendi duyarlılığından yoksunluk | Kendine duyarlı olma |

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ.,s:240

Argyris'in klasik yönetim teorisine yönelik eleştirileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir; (Öztürk, 2016).

1. İş bölümü işi sıkıcı ve rutin hale getirerek insanların yaratıcılığını öldürmektedir.
2. Yetki ve sorumluluk örgütte var olan hiyerarşik yapıdan dolayı en üstteki az sayıda kişi tarafından kullanılmaktadır.
3. Komuta birliği ilkesi nedeniyle, yönetici örgütte olan her şeyi denetlemek durumundadır.
4. Denetim alanı sorunu, hiyerarşinin alt kademesindekilerin kendi kendilerini denetlemesini engellemekte ve az sayıda astı denetleyen üstler nedeniyle astlar olgunlaşmamaktadır.

Argyris, çalışmasında bahsettiği olgunlaşmamanın sonucunda oluşan sorunların çözümü için birtakım önerilerde bulunmuştur.

Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- alışana kendi başına hareket etme yeteneği edindirilmeli
- alışana daha fazla sorumluluk verilmeli,
- Çalışanlara kendi kendilerini denetlemelerine uygun bir ortam sağlanmalıdır (Öztürk, 2016).

1.2.3. Katılımcı Yönetimin Unsurları

1.2.3.1. Çalışanların Kararlara Katılımı

Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme ve bu alternatifleri karşılaştırarak aralarından birisini seğmesi eylemidir (Koçel, 2011). Karar verme süreci aşağıdaki şekilde ilerlemektedir (Boone ve Kurtz, 2013);

- Bir problemi ya da fırsatı fark etme,
- Alternatif özümleri değerlendirme,
- Alternatifler arasından bir alternatifi seğme
- Bu alternatifi uygulama
- Sonuçları değerlendirme

Argyris, Mcgregor, Herzberg ve Lawler (1984) katılımı bir yönetici ile bir çalışan ya da bir yönetici ile bir grup çalışan tarafından ortak kararlar alınması olarak tanımlamaktadır. Katılımcı yönetim şekli geleneksel yönetim felsefesinin aksine çalışanların çalıştıkları örgütlerin yönetimlerine katılma olanağını sağlamak amacıyla geliştirilmiş ağdaş yönetim düşüncelerinden biri olarak ifade edilmektedir (Dicle, 1980; Özkalp ve Kirel, 2001; Ulutaş, 2003). Bir başka deyişle katılımcı yönetim patronların kararları kendi başına verdikleri veya çalışanların kararlarını kendi başlarına verdikleri yönetim şekillerinden kesin çizgilerle ayrılmalıdır. Bu yönetim şeklinde katılım türleri kalite çemberleri gibi formal bir yapıda ya da görüşlerin grup içinde belirtildiği informal bir yapıda olabilmektedir. Ayrıca alışanlar karar verme sürecine doğrudan veya seçilmiş bir temsilci aracılığıyla dolaylı olarak, söz ile ya da oy kullanarak da katılabilmektedirler. Sürece katılım temsilci aracılığı ile olduğu takdirde bu temsilci çalışanların görüş ve endişelerini onlar adına bildirmektedir (Cotton ve ark.,1988; Dicle, 1980).

Yönetim yazınının önde gelen örgüt kuramcıları; Chris Argyris, Warren Bennis ve Rensis Likert çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının, bağlılık ve iş tatmini duygularına sahip olmaları ve üretkenlik kazanmaları için çok önemli olduğunu savunmuşlardır. William Ouchi'nin Z Teorisi'nde olduğu gibi Japon yönetim tekniklerinde de katılıma çok önemli bir rol verilmektedir (aktaran Locke ve ark., 1986).

Locke ve Schweiger (1979) katılımcı karar vermenin yararlarını iki ana kategoriye ayırır:

- çalışanların moral ve iş tatminlerinde artış ve
- üretkenlik ve verimlilik artışı.

Birinci kategori ile ilgili olarak, katılımcı karar verme, çalışanın moral ve iş tatminini arttırmakta ve personel değişim ve devamsızlık oranını azaltmaktadır. Çalışanın moralini ve iş tatminini arttırmak, organizasyonel performans ile pozitif yönde ilişkili olarak yorumlanmaktadır. Dolayısıyla, katılımcı karar verme bu yönüyle performansı dolaylı olarak etkilemektedir. Öte yandan, ikinci kategori daha yüksek üretim, daha iyi karar kalitesi, daha iyi üretim kalitesi ve çatışma ve maliyetlerin azaltılmasını içermektedir. Bu yönüyle de katılım örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip görülmektedir (Park, Lee ve Kim, 2015).

1.2.3.2. Kurum İçi Bilgi Paylaşımı

Tiwana'ya (2001) göre bilgi yönetiminin kapsamının işletme değeri yaratmak ve rekabet avantajı oluşturmak için örgütsel bilgilerin yönetimine kadar genişletilebileceğini ve iş hedeflerine ulaşmak için her türlü bilginin oluşturulması, iletilmesi ve uygulanmasını sağladığını savunmaktadır (aktaran Wang ve Yang, 2016). Dolayısıyla bilgi yönetimi temel iş yetkinliklerinden çok daha fazla değer yaratma ve elde etme yeteneğidir. Davenport ve Prusak (1998) ise bilgi yönetimini örgütlerin performanslarını arttırmak ve değer yaratmak amacıyla örtülü ve açık tüm bilgilerin çalışanlar tarafından edinilmesi, organize edilmesi, sürdürülmesi, uygulanması, paylaşılması ve yenilenmesi için kurum bilgilerini sistematik ve organizasyonel olarak belirlenmiş bir süreçle yönetmek olarak tanımlamış, bilginin de örgütsel bağlamda sadece evrakların ya da bilgi havuzlarında değil aynı zamanda örgütsel rutinlerin, süreçlerin ve normların da içinde yer almakta olduğunu ifade etmiştir.

Hogel ve arkadaşlarına (2003) göre bu sürecin içinde yer alan bilgi paylaşımı ise çalışanların bilgi, deneyim ve becerilerini kendi departmanları içinde çalışanlar ya da tüm örgüt çalışanları ile paylaşımlarını kapsayan bir sosyal etkileşim kültürü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle bilgi paylaşımı, çalışanların ilgili bilgilere erişmesini sağlama ve örgütlerde bilgi ağlarını oluşturma ve kullanma olarak ifade edilebilir. Reid'e (2003) göre ise bilgi paylaşımı, örgütün ihtiyaçlarını karşılama, çözümler üretme ve yetkinlikler oluşturma kabiliyetini maksimum düzeye çıkararak örgüt için rekabet avantajı sağlayacak fırsatlar yaratmaktadır (aktaran Lin, 2007).

Örgütlerde bilgi paylaşımı iki şekilde gerçekleşmektedir (Calantone ve ark., 2002):

- çalışanlar düzeyinde
- örgütsel düzeyde

Çalışanlar için bilgi paylaşımı, meslektaşları ile işlerin daha iyi, daha hızlı veya daha verimli bir şekilde yapılmasına yardımcı olmak için yapılan konuşmalardır. Bir örgüt için bilgi paylaşımı ise örgütte bulunan deneyim temelli bilginin seçilmesi, düzenlenmesi, tekrar kullanılması ve işteki diğer insanlar tarafından kullanılabilmesi için aktarılması anlamına gelmektedir. Bu konuda yapılan pek çok çalışma bilgi paylaşımının örgütün inovatif performansını geliştirmesine yardımcı olduğunu savunmuşlardır.

Lin ve Lee'ye (2004) göre bir örgüt bilgi paylaşım kültürünü yalnızca doğrudan iş stratejisine dahil ederek değil aynı zamanda, istekli ve tutarlı bilgi paylaşımını teşvik etmek için çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirerek başarılı bir uygulamaya koyabilir. Bu doğrultuda yapılan bazı çalışmalar bilgi paylaşımını sağlayan unsurlar ve süreçler arasındaki ilişkiye odaklanırken diğerleri bilgi paylaşım sağlayan unsurlar ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Lin, 2007).

1.2.3.3. Takım Çalışmasının Desteklenmesi

Birbirini tamamlayan becerilere sahip, ortak bir amaca ve belirlenen hedeflere bağlı ve birbirlerine karşılıklı olan sorumlu olan birkaç insan takım olarak adlandırılmaktadır. Takım başarısı, yüksek kaliteli kararlar üretip, bu kararları etkin bir şekilde uygulama için gerekli olan bilgi paylaşımına aktif katılımını ve gönüllü işbirliğini gerektirmektedir (Kim ve Mauborgne, 1998).

Katzenbach ve Smith (1993) ise takımı; ortak amaçlara kendini adanmış, performansları hedeflere ayarlı, birbirlerini karşılıklı olarak açıklama yapabilir halde tutmaya çalışan, az sayıda kişiden oluşan, tamamlayıcı becerileri olan insanlardan oluşmakta olduğunu ifade ederek, takımları üç şekilde gruplandırmaktadırlar:

- Birşeyler tavsiye eden takımlar,
- Bir şeyler yapan veya yapmaya çalışan takımlar
- Farklı tartışmaların her tipinin nasıl tanımlanacağını bulmaya çalışan takımlar

Birçok yönetici tarafından önemi kabul edilen ve kabul edilmesi gereken takım çalışması dinlemeyi ve başkaları tarafından ifade edilen görüşlere yapıcı bir şekilde cevap vermek, sözlerine inanmak, onlara destek sağlamak, ilgi ve başarılarını takdir etmeyi temsil etmektedir. Bu gibi değerler takımların görevlerini yapmalarına yardımcı olur ve bireyin ve örgütün tümünün performansını artırır. Diğer yandan iş yerlerinde örgütsel etkinliği artırmak için sıklıkla uygulanmakta olan çalışma takımları, çoğu zaman beklenen sonuçları elde edememektedirler. Takımların sıklıkla örgütsel beklentileri karşılayamamalarında üyelerin takımdan ayrılmaları ve uzun vadeli bağlılıklarını sürdürmemeleri rol oynamaktadır (Katzenbach ve Smith, 1993). Bu olumsuzlukların yaşanmaması ve takımların etkin, verimli ve uzun süreli çalışabilmelerini sağlayabilmek açısından bazı teorilerin incelenmesinde büyük fayda görülmektedir. Durham, Knight ve Locke (1997) yaptıkları çalışmalarında liderlik teorisi, sosyal bilişsel teori ve hedef belirleme teorilerini takım etkinliğini etkileyen faktörleri belirlemek için kullanmışlardır. Liderlik teorisinde lider rolünü, sosyal bilişsel teoride takım etkinliği ve hedef belirleme teorisinde hem takımın amaçlarını hem de takım taktiklerini incelemişlerdir. Yapılan çok sayıda çalışmada takım performansını etkileyen birçok faktör bulunmuştur. Bunlar arasında üzerinde durulması gereken en önemlilerinin takım liderliği, takım motivasyonu ve takım yetkinlikleri ve ilgili değişkenleri olduğunu belirtmişlerdir.

1.2.3.4. Kişisel Gelişimin Desteklenmesi

Çalışanların kişisel gelişiminin desteklenmesi örgütsel bağlamda düşünüldüğünde ilk akla gelen onların mesleki becerilerinin geliştirmeleri ve onları bu konuda destekleyecek olan örgütlerin onlar için gerekli kaynakları sağlamasıdır. Çalışanların mesleki becerileri bir örgüt için büyük öneme sahiptir ve rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede temel bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, beceri geliştirmenin

önemine inanan ve katılımcı bir yönetim tarzı ile yönetilen şirketlerde çalışanlar edindikleri becerileri kullanarak düşünme biçimlerini güçlendirebilmekte ve problem çözmede daha aktif olabilmektedirler. Dolayısıyla beceri geliştirmenin çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Yu ve ark., 2016).

Alanda yapılmış olan araştırmalarda, katılımcı yönetim tarzı kullanana örgütlerin deneyseelliği ve risk almayı teşvik ettiğini ve çalışanların mesleki becerilerini geliştirmelerini desteklediği görülürken otoriter tarzı benimseyen örgütlerin çalışanların mesleki becerilerini aktif bir şekilde geliştirme motivasyonlarını ve bireysel yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkilediği savunulmuştur (Karakitapoğlu ve ark., 2013).

Çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarına imkan tanıyacak olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın çalışanlara gerektiği zamanda ve yerde sağlanması ve çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmesi için gereken bir eğitim ortamının oluşturulması katılımcı yönetim uygulamalarının başarılı olması için oldukça önemlidir (Karakaş, 2014).

Koçel'e (2011) göre çalışanların başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara erişme ve kullanma imkanının sağlanmasının katılımcı yönetimin önemli unsurlarından biri olan güçlendirmenin dört güç çeşidinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada yöneticinin yönetim alanında birikmiş bilgiye ek olarak kendi bireysel beceri ve yeteneklerini de kullanarak çalışanların tüm bilgi ve yeteneklerini işlerine aktarmalarını sağlayacak ortamı yaratmaya çalışmak, onların kariyer gelişimlerini desteklemek, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve onları karar veren ve uygulayan bireyler haline getirmesi gerektiği oldukça önemlidir.

İnsani ve demokratik değerlerin özellikle vurgulandığı bir ortamda çalışanlar arasında güven üzerine kurulan ilişkiler gelişecek ve kişilerarası yetkinlik ve organizasyonel yetkinlik artacaktır. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışanlara potansiyellerini tam olarak geliştirme fırsatı verilmiş olunacaktır (Dobre, 2013).

1.2.3.5. Hedef Belirleme

Latham ve Locke (2006) hedef kavramını, genellikle belirli bir zaman dilimi içinde elde etmek istenen performans yeterliliği düzeyi olarak tanımlamaktadır.

Hedef belirleme, bireyler ve belli oranda gruplar için motive edici bir teknik olarak kabul edilmektedir (Leana ve ark., 1990). Hedefler spesifik ve zor olduğunda ve hedeflere bağlılık, hedefin ilerlemesiyle ilgili geribildirim, yüksek öz yeterlik ve hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda bilgi sahibi olduğunda hedef etkileri en güvenilir kabul edilmektedir (Durham ve ark., 1997).

Latham ve Locke'un (2006) çalışmalarında oluşturdukları Hedef Belirleme Teorisinin (Goal Setting Theory) ana önceliği, hedefe yönelik eylemin insan hayatının temel bir unsuru olmasıdır. Hedefe yönelik eylemler olmaksızın, insanların varlıklarını ve mutluluklarını mümkün kılan değerleri elde edememektedirler. Araştırmaları sonucunda bir kişinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması durumunda bir kişinin ulaşmayı arzu ettiği hedefin zorluk derecesi ile o kişinin müteakip iş performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yüksek hedeflerin orta derecede zor veya kolay hedeflere göre daha fazla gayret, odaklanma ve sebat sağladığı da ulaşılan sonuçlardan bir diğeri olarak değerlendirilmiştir. Diğer yandan insanlar performanslarının belirlenen hedefin altında olduğunu fark ettiklerinde, hedefe olan bağlılık duyguları nedeniyle, hedefe ulaşmak için çabalarını artırmakta veya strateji değiştirmektedir.

Hedef zorluğu, hedef belirginliği ve hedef katılımı, hedef belirleme teorisinde tanımlanan diğer temel niteliklerdir. Hedef zorluğu, bir amir tarafından atanan hedeflere ulaşma derecesine işaret ederken, hedef belirginliği, hedeflerin bir amir tarafından net bir şekilde tanımlanma derecesini ve hedef katılımı hedeflerin belirlenmesinde çalışanların katılımının derecesi olarak tanımlanmaktadır (Locke ve Latham, 2006).

Teoriye performans açısından bakıldığında Locke ve Latham (2006) basit görevlerde dikkatin yönü, çaba ve ısrar gibi evrensel görev stratejileri ile önceden öğrenilen alışkanlıklar birleştirilerek kullanılması yüksek performans üretmek için yeterlidir; oysa karmaşık ve önceden belirlenmemiş görevlerde, göreve özgü uygun stratejilerin keşfedilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

1.2.3.6. Yetkilendirme ve Sorumluluk Paylaşımı

Yetkilendirme, çalışanları sahiplik ve başarıya duygusu hissettirme yoluyla motive ederek, kendi işlerini yapmak, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve müşterilere en iyi hizmeti sağlamak amacıyla en iyi yolları bulmak için beyin güçlerini kullanmaya başlatmayı hedeflemektedir (Boone ve Kurtz, 2013).

Bennis (1989) tarafından yetkilendirme, yönetsel ve örgütsel etkinliğin temel bileşeni olan astları güçlendiren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Yetkilendirme çalışanlara karar verme yetkisi ve özgürlüğü vermekte, bu da onların kendi potansiyellerini tam olarak keşfetmeye ve kullanmaya teşvik etmektedir. Çalışanların kendi işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaları büyümeyi ve üretkenliği teşvik eden güçlendirmenin ana itici gücüdür. Bu nedenle, güçlendirme sürecinin odak noktası örgütlerin sorunlarının insanlar tarafından çözülmesi olarak ifade edilmektedir. Dahası, yetkilendirme, çalışanların takdir edildiklerini ve onların performansla ilgili geribildirimlerinin işletme için değerli olduğunu hissetmelerini sağlamaktadır. Bireyler eylemlerinden sorumlu oldukları ortamda gayret göstermeleri gerektiğinden çalışanların katkıları ve örgüt tasarımına katılımları işletmelerin refahı için oldukça büyük önem taşımaktadır (aktaran Dobre, 2013).

Spreitzer (1995) yetkilendirmeyi; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Hu ve Leung'e (2003) ve Lee ve Koh'a (2001) göre (aktaran Çöl, 2008) ve Spreitzer ve arkadaşlarına (1999) göre bu boyutlar aşağıdaki tanımlarla açıklanmaktadır:

- Anlam (Meaning): Bir işin yapılış amacının çalışanın sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, kendisi tarafından belirlenen değerdir.
- Yetkinlik (Competence): Çalışanın, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanan yetkinlik, kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisi olarak de ifade edilebilmektedir.
- Özerklik (Self-determination): Çalışanın işte izleyeceği adımları, harcayacağı çabayı ve kullanılacağı yöntemleri belirlerken yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır.
- Etki (Impact): Çalışanın işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde etki etme yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik işte

katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektiren bir kavram olarak açıklanmaktadır.

Argyris (1998) çalışmasında iç katılım ve dış katılım olmak üzere iki tür katılımdan bahsetmektedir. Ancak sadece çalışanların kendi hayatları ile ilgili daha fazla sorumluluk almaları olarak açıklanabilecek iç katılım yetkilendirmeyi güçlendirmektedir. yetkilendirmenin bir örgütte var olması için tüm çalışanların yönetime katılması gerekmektedir fakat yönetimin binlerce çalışanın katılımına tam olarak katılmalarına izin vermesini beklemek pek gerçekçi olmamaktadır. İç katılımın bir örgütteki varlığı kesinlikle sınırlıdır. Dahası, kurumsal hedef ve hedeflere katılımın kapsamı, çalışanların istek ve niyetlerine göre değişmektedir. Dolayısıyla yetkilendirme ile yakından ilişkili olan iç katılımı arttırmak için çalışanların en uygun oranda hedef tanımlama, hedefe ulaşma yollarını belirleme ve geleceğe yönelik hedef belirleme süreçlerini sağlamak ve onları bu doğrultuda yetkilendirmek büyük önem taşımaktadır.

1.3. Çalışan Performansı

1.3.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramı

Performans, planlanmış bir etkinliğin, belirlenmiş bir zaman içinde amaca ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Performans sözcüğü, örgüt açısından belirli bir sürede üretilen mal veya sağlanan hizmetin miktarı olarak ifade edilmesi yanısıra birey açısından ise hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak açıklanmaktadır (Akal, 1992; Tutar ve Altınöz, 2010).

Gupta (1982) performansı bir çalışanın, bir grubun veya bir örgütün hedefe ulaşmak için gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitelik) ölçütü olarak açıklamaktadır. Diğer bir deyişle performans çalışanların ne derece başarılı olduğunu ortaya koyan bir gösterge aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarının başarılarını değerlendirmek için kullandığı bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (aktaran Geylan ve ark., 2013; aktaran Tutar ve Altınöz, 2010).

Birçok araştırmacı psikolojik ve fiziksel bakımdan sağlıklı işyeri koşulları yaratmanın, çalışanın performansını doğrudan etkileyen çalışan kazanımlarından (employee outcomes) daha önemli olduğunu düşünmekte, çalışan kazanımlarının etkili bir

organizasyonun performansını büyük ölçüde yönlendirdiğini göz ardı etmektedir (Grawitch ve ark, 2009). Bu noktada performans konusu içinde çok önemli bir role sahip olan çalışan performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktasının, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasındaki ilişkinin sonucunda ortaya çıktığı kanısı olduğu önem kazanmaktadır (Geylan ve ark., 2013).

Grawitch ve arkadaşlarına (2009) göre rekabet, teknoloji, yönetim ve temel iş süreçleri konuları organizasyonel sonuçları etkilerken, başarılı bir organizasyonun önemli göstergelerinin birçoğu çalışanların toplu çabaları ve deneyimleri tarafından yönlendirilmektedir. Bu bağlamda en önemli nokta, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir organizasyonun nasıl oluşturulacağını bulmaktır. Bu noktada yöneticiler performansı artırmak için çoğunlukla çalışan motivasyonunu ve / veya tatminini artırarak, örgüt ve unsurlarını (seçim yöntemleri, iş tasarımı, ödüllendirme sistemleri, karar verme vb.), nasıl geliştirebilecekleri üzerine odaklanmalıdır.

Brown'a (1996) göre bu yaklaşım doğrultusunda yapılan araştırmalar çoğunlukla bazı çalışan tutumlarını dikkate almaktadır. Bunlar arasında en çok vurgulanan çalışan tutumu olan "tatmin", çalışan perspektifinden gelen sönük bir kavramdır. Örgütsel bağlılık (dahiliyet / katılım) ve iş katılımı gibi diğer tutumlar gerçekten çalışanların ne kadar istekli olduklarına odaklanırlar. Bazı durumlarda çok fazla katılım, tükenme ve devir gibi bazı olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçlara da yol açabilmektedir.

1.3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların performansını artırmak için, önem verilmesi gereken pek çok konu sayılmaktadır. Bunlar arasında çeşitli çalışan tutumları ve işyerinde varolan bazı faktörler öne çıkmaktadır.

1.3.2.1. Bağlılık

Becker (1960) örgütsel açıdan bağlılık kavramını ilk defa incelenmiş ve bu kavrama "bilinçli bir taraf tutma davranışı" olarak yaklaşmanın gerekliliğini savunmuştur. Bu yaklaşım doğrultusunda işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık şeklinde sınıflandırılabilir. Örgütsel bağlılık bu türler arasında en fazla öne çıkan

türdür ve yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne ve onun amaçlarına bağlı olma, kendini söz konusu amaçlar ile özdeşleştirme ve onun üyesi olarak devam etme isteğinin derecesi olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2013).

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razı olmaktadır. Bireyler bu bağ ile birlikte örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan bağlılık; üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar Allen ve Meyer (1991), Nijhof ve arkadaşları (1998) ve Vandenberg ve Scarpello (1994) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (aktaran Çöl, 2004):

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde ekstra çaba harcama
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma

Örgütsel bağlılık yapılan çeşitli araştırmalarda akademisyenler tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır (aktaran Özgen ve Özgen, 2010) :

Kanter (1968) tarafından

- Devamlılık bağlılığı,
- Bağdaşım bağlılığı
- Kontrol bağlılığı

Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından

- Duygusal bağlılık
- Tutumsal bağlılık,

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından,

- Uyum bağlılığı,
- Özdeşleşme bağlılığı
- İçselleştirme bağlılığı,

Allen ve Meyer (1991) tarafından,

- Duygusal bağlılık,
- Devamlılık bağlılığı ve
- Normatif bağlılık

Allen ve Meyer (1991) tarafından oluşturulmuş olan üçlü bağlılık modeli, örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların pek çoğu tarafından temel alınmıştır. Model duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluşmaktadır.

- Duygusal bağlılık, büyük oranda işteki tecrübelerin yarattığı rahatlık ve yeterlik duygusu sonucu gelişen örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunun,
- Devamlılık bağlılığı çalışanın işten ayrıldığı takdirde karşılaşacağı sonuçlar nedeniyle kalma ihtiyacını,
- Normatif bağlılık, sadakat normunu içselleştirme sonucu ve kendine yapılan iyilikleri geri ödeme hissinden doğan bir kalma zorunluluğunu,

yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1991).

Wasti'ye (2003) göre ise duygusal bağlılık kişilerin istekleri, devamlılık bağlılığı çıkarları ve normatif bağlılık ise ahlaki gerekçeleri doğrultusunda gelişmektedir.

Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük derecede bağlılık hisseden bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemeleri sebebiyle işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek derecede olabilmektedir (Allen ve Meyer, 1997).

Reichers'a (1995) göre bağlılık sadece örgüte karşı değil amire, çalışma veya takım arkadaşlarına, üst yönetime, sendikaya, müşterilere karşı da hissedilmektedir. Becker (2009), Neubert ve Wu (2009) ve Vandenberg (2009)'a göre bağlılık sayılanlara ek olarak meslek, kariyer, örgütsel hedefler gibi unsurların da bağlılık konusunda önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır (aktaran Wasti, 2012).

1.3.2.2. Motivasyon

Motivasyon en yalın tanımıyla insan davranışını çeşitli yönleriyle açıklamaya yardımcı olmaktadır. İşletmelerin çoğu günümüzün istikrarsız ve acımasız piyasa ortamında hayatta kalmak için rekabet ederken, çalışan motivasyonu ve

performansı, işletmelerin uzun vadedeki başarısı için gerekli olan araçlar olarak kabul edilmektedir (Dobre, 2013).

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011). Robbins ve Judge'a (2013) göre motivasyon, bir insanın bir hedefe ulaşmak için gösterdiği çabanın yoğunluğunu, yönünü ve ısrarını açıklayan bir süreçtir. Bir başka deyişle motivasyon, bir insanın davranışlarını yükselten ve yönlendiren bir kuvvettir.

Davis'e (1987) göre motivasyon konusunda geliştirilmiş çok sayıda teori ve model bulunmaktadır. Bu teori ve modellerin bir kısmı kişilerin ihtiyaçlarını nedenlerine dolayısıyla kişinin içinde olan faktörleri önem verirken, diğerleri teşviklere kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere önem vermektedir (aktaran Koçel, 2011).

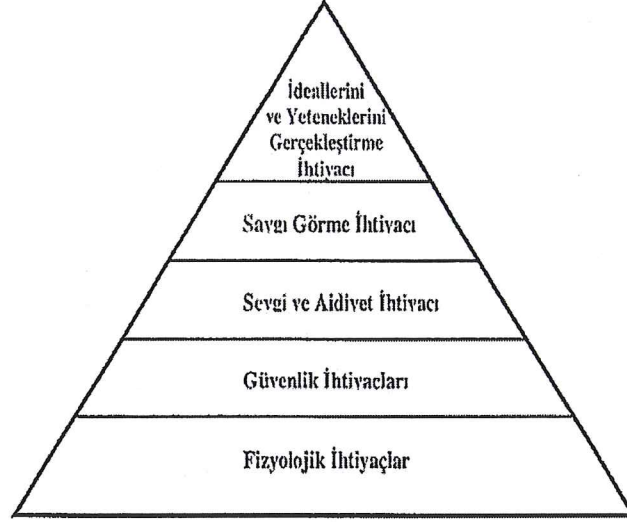
Kişinin gelişimi, kapasitesi, içsel yetenekleri, tutumları, algıları, istekleri, duyguları ve düşüncelerini oluşturan rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde duran ve kişiyi bu yönler dahilinde davranmaya sevk eden faktörleri araştırmaya önem veren ve onu bu faktörlere hitap ederek motive eden teoriler Kapsam Teorileri (Content Theories) adı altında toplanmaktadır. Bahsedilen bu içsel faktörlerin dışında kişinin davranışlarının çevresinde bulunan dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımını kabul eden, bu faktörleri anlamaya ve kullanmaya odaklanan teoriler ise Süreç Teorileri (Process Theories) olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2011).

Kapsam teorileri başlığı altında toplanan motivasyon ihtiyaç teorileri (Alderfer, 1972; Herzberg, 1968; Maslow, 1970; McClelland, 1976) işyerinde insanları nelerin motive ettiğini açıklamaya çalışmaktadır (Lunenburg, 2011).

Abraham Maslow'un (1970) geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine (Maslow's Hierarchy of Needs) göre bireyin ihtiyaçları beş grupta toplanabilir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (Physiological needs): Nefes alma, yemek yeme, su içme, barınma, giyinme, uyuma, cinsellik
2. Güvenlik ihtiyaçları (Safety and Security needs): Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Ait olma ve Sevgi ihtiyaçları / Sosyal ihtiyaçlar (Love and Belonging): Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk

4. Kendini gösterme ihtiyacı (Self-Esteem): Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı (Self-Actualization): Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık



Şekil 1.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ. s:624

Herzberg (1967) tarafından geliştirilen Çift-Faktör Teorisi (Two-Factor Theory) işçilerle yaptığı görüşmeler sonucunda tatmine neden olan faktörler ile tatminsizliğe yol açan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu öne sürmüştür ve iş tatminini etkileyen faktörleri hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak iki kategoriye ayırmıştır (Spector ve ark., 2009).

David McClelland (1976) tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi'ne (Theory of Needs) göre birey herhangi bir davranış gösterirken üç grup altında toplanan etkilerin altında kalmaktadır. Bunlar:

1. İlişki kurma (affiliation) ihtiyacı
2. Güç kazanma (power) ihtiyacı
3. Başarma (achievement) ihtiyacı

Clayton Alderfer'in (1972) Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırmasını basitleştirerek geliştirmiş olduğu ERG yaklaşımında ihtiyaç sıralaması tıpkı Maslow'un ki gibidir; Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Yaklaşımda üzerinde durulan faktörler üç kategoriye ayrılmıştır:

1. Varolma (Existence) ihtiyaı
2. Aidiyet – İlişki Kurma (Relatedness) ihtiyaı
3. Gelişme (Growth) ihtiyaı

Yaklaşımın adı da bu ihtiyaçların baş harflerinden (ERG) oluşmuştur. Modelde bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yetenekleri doğrultusunda ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına inebilecekleri gibi, üstüne de ıkabilecekler dolayısıyla iki yönlü hareket imkanına sahip olacaklardır (Koçel, 2011).

1.3.2.3. İş Tatmini

İş tatmini çalışanın çalıştığı işin tüm özelliklerini değerlendikten sonra sahip olduğu olumlu duygu olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

Locke (1976) derinlemesine incelediği iş tatmini konusunda 1973 yılına kadar 3300'ün üzerinde araştırma yapıldığını belirtmekte ve iş tatminini çalışanın işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan keyifli ya da duygusal durum olduğunu ifade etmektedir (Spector ve ark., 2009).

Bireyin önemli saydığı yüksek hedeflere ulaşmadaki başarısı ne kadar yüksekse, bireysel memnuniyet, tatmin ve mutluluğu da o kadar büyük olmaktadır. Bir başka deyişle gösterdikleri yüksek performans nedeniyle iş tatmini yaşayan çalışanlar aynı zamanda bu olumlu duyguyu işlerine de yansıtmakta ve işlerini daha çok sevmekte ve başarılı olmaktadır (Latham ve Locke, 2006).

Locke (1976) iş tatminin boyutlarının iş, ücret, terfiler, tanınma, ödenekler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, şirket ve yönetim olduğunu belirtmektedir. İş tatmini, çalışanların duygusal durumları veya hassas duyguları ile yakından ilgili olduğundan dolayı, sonuçlarının da çalışanların hayatlarında önemli etkileri görölmektedir. Locke (1976) iş tatmininin çalışanlar üzerindeki en yaygın etkilerinin, fiziksel sağlık ve uzun ömür üzerindeki etkileri; zihinsel sağlık ve çalışanların sosyal hayatı üzerindeki etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca alışanların mesleki ve sosyal hayatıyla ilgili hisleri arasında bir etkileşim olduğunu savunmaktadır (Sempene ve ark., 2002).

İş tatminin nedenleri konusunda çok sayıda teori önerilmiştir. Bu teoriler içinde en etkili olduğu düşünülen teori Herzberg'in İki Faktör Teorisi (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory or Two-Factors Theory) adlı teoridir. Herzberg (1967) işçilerle yaptığı bir dizi mülakat sonucunda tatmine neden olan faktörler ile tatminsizliğe yol açan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu öne sürmüştür (Spector ve ark., 2009) ve bu bağlamda iş tatminini etkileyen faktörleri hijyen faktörleri (dışsal faktörler) ve motivasyon faktörleri (içsel faktörler) olarak iki kategoriye ayırmıştır:

1. Hijyen faktörleri işin yapılması ile ilgilidir. Bunlar

- yönetim,
- kişiler arası ilişkiler,
- fiziksel çalışma koşulları,
- maaş,
- şirket politikası ve yönetimi,
- faydalar ve
- iş güvenliğini içerir.

2. Motivasyon faktörleri (güdüleyiciler) olumlu iş tutumlarına yol açar, çünkü kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılarlar. Motivasyon faktörleri

- başarı,
- tanınma,
- işin kendisi,
- sorumluluk ve
- ilerlemedir.

Herzberg'e (1967) göre tatminin zıttı tatminin olmamasıdır. Tatminsizliğin zıttı ise tatminsizliğin olmamasıdır. Hijyen ihtiyaçlarının tatmini tatminsizliği ve düşük performansı önlemeyecektir, ancak sadece motivasyon faktörlerinin tatmini şirketler tarafından aranan türde bir verimlilik artışını getirecektir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizlik davranışının ve katılımcı yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve çalışanların / şirketlerin bu konudaki mevcut durumunu belirlemektir. Bu amaçla araştırmanın yapıldığı şirkette örgütsel sessizlik davranışının var olup olmadığı, varsa düzeyi, katılımcı yönetim tarzının uygulanıp uygulanmadığı ve bu iki kavramın çalışan performansı üzerindeki

etkisindeki rolü ve önemi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla cevaplandırılmaya çalışılan sorular şunlardır:

1. Araştırmanın yapıldığı şirkette çalışanlar örgütsel sessizlik davranışı göstermekte midirler?

2. Araştırmanın yapıldığı şirkette çalışanlar örgütsel sessizlik davranışının

- Kabullenici Sessizlik
- Korunmacı Sessizlik
- Korumacı Sessizlik

türlerinden hangisini göstermektedirler?

3. Örgütsel sessizlik davranışının farklı türlerinin çalışan performansının üzerinde etkileri var mıdır? Bu etkiler ne şekilde görülmektedir?

4. Araştırmanın yapıldığı şirkette benimsenmiş olan yönetim tarzını katılımcı yönetimin

- Çalışanların kararlara katılımı
- Kurum içi bilgi paylaşımı
- Kişisel gelişimin desteklenmesi
- Yetki ve sorumluluk paylaşımı

unsurları açısından nasıl değerlendirilebilir?

5. Araştırmanın yapıldığı şirkette çalışanların gösterdiği örgütsel sessizlik davranışı ve uygulanan katılımcı yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisi nedir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin temel taşı olan çalışanların performanslarının artırılabilmesi amacıyla çalışanların örgütün iyileşmesi ve gelişmesi adına fikir ve önerilerini dile getirebilmelerinin ve yönetime katılabilmelerinin önemine ışık tutar nitelikteki bu çalışma yönetim bilimi için önem teşkil etmektedir. İnsan sermayesinin ön planda

olduğu günümüzde bu sermayedeki kayıpları azaltıcı biçimde bilgilendirici olması açısından da önemlidir.

Bu araştırmada araştırmanın yapıldığı şirketteki çalışanların sessizlik davranışını göstermeleri ve yönetime katılmaları ve bu iki konunun performansları üzerindeki etkileri ile ilgili mevcut durumlarını incelenmesi üç ayrı boyuttan oluşan bir çerçevede ele alınmıştır. Çalışmanın Türkiye'de şirketlerdeki çalışan performansını bu iki boyut çerçevesinde ele alan ilk çalışma olması açısından önemli olduğu, hem uygulayıcılara hem şirket sahiplerine hem de akademisyenlere katkı sağlayabileceği ve başarıya ulaşmada faydalı olabileceği söylenbilir. Bu bağlamda araştırma, şirket çalışanlarının sessizlik davranışlarının ve yönetime katılımlarının mevcut durumları hakkında bilgi vermesi ve şirketin / yönetimin bu konularda doğru davranış ve tutumlarla ilgili öneriler getirmesi gibi nedenlerle de üniversitelere ve bu alanda çalışanlara rehberlik edebilecektir.

BÖLÜM 2

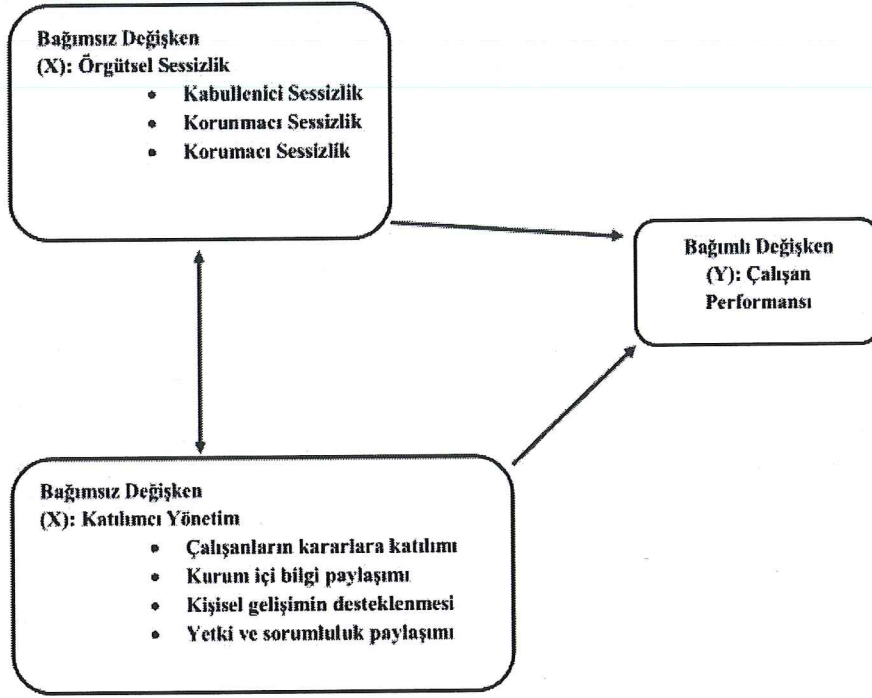
YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada kullanılan model, çalışma grubunun özellikleri, araştırma (ölme) araçları ve bu araçlarla toplanan verilerin analizinde kullanılan istatistikî tekniklere ilişkin bilgiler verilmiştir.

Bu araştırmada, gruplar arası karşılaştırmayı da içeren, örgütsel sessizlik davranışının ve katılımcı yönetim tarzının çalışanların performansı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik olduğundan ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. "Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez" (Karasar, 2009, s.77). "İlişkisel tarama modellerinde ise, en az iki değişkenin bulunduğu ve bağımsız değişkene göre oluşturulan grupların arasında bağımlı değişkene göre fark olup olmadığı incelenir" (Karasar, 1998, 81).

2.1. Araştırmanın Modeli

şekil 2.1.'de araştırmanın teorik modeli gösterilmektedir. Örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi teorik olarak modellenmiştir.



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modelinde görüldüğü üzere örgütsel sessizlik davranışının ve katılımcı yönetim tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu düşünülmektedir. Yapılan çalışmada Örgütsel Sessizlik (Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korumacı Sessizlik) ve Katılımcı Yönetim (Çalışanların Kararlara Katılımı, Kurum İçi Bilgi Paylaşımı, Kişisel Gelişimin Desteklenmesi, Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı) ayrılarak incelenmiştir.

Çalışmada sağlanması amaçlanan en önemli katkı örgütsel sessizlik davranışının ve katılımcı yönetim tarzının çalışan performansı üzerinde etkisi olup olmadığını görmek olacaktır. Araştırmada bu etkinin araştırılması üzerine kurulan hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel sessizlik davranışı çalışan performansı üzerinde etkilidir.

H2: Katılımcı yönetim çalışan performansı üzerinde etkilidir.

H3: Örgütsel sessizlik davranışı ile katılımcı yönetim arasında ilişki vardır.

2.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, 1986 yılından bu yana İstanbul ilinde turizm ve taşımacılık sektöründe faaliyetini sürdüren ve 1999 yılında sektörde ilk ISO Kalite Yönetim Sistemi belgesini almış olan bir şirketin çeşitli bölümlerinde ve çeşitli kademelerinde görev yapan, 77 kişi oluşturmaktadır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak, bir kişisel bilgi formu ve üç ölçme aracı kullanılmıştır. Çalışanların, örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek için "Örgütsel Sessizlik Ölçeği", katılımcı yönetime ilişkin algılarının düzeyini belirlemek için "Katılımcı Yönetim Ölçeği" ve performans düzeylerini belirlemek için de "Çalışan Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan kişisel bilgi formu ve ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

2.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri (görev yaptıkları iş yerine yönelik olarak) Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran'ın (2010) Türkçe uyarlamasını yaptığı Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek için öncelikle Taşkiran tarafından çeviri yapıldıktan sonra İngilizce eğitimi almış akademisyenler ve aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış araştırmacıların çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. Katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenerek ('Kesinlikle katılmıyorum' ile 'Kesinlikle katılıyorum' arasında), iş yerlerinde sessiz kalıp kalmadıkları ve kalıyorlarsa hangi tür sessizlik davranışında buldukları ile ilgili bilgiler edinmek amaçlanmaktadır. Ölçeğin üç alt ölçeği olup, ölçeklerde yer alan maddeler şunlardır;

- Kabullenici/Boyun Eğici Sessizlik (Acquiescent Silence): 1-5 numaralı maddeler. Maddelerin tümü de olumsuz yüklümlü.
- Korunmacı/Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence): 6-10 numaralı maddeler. Maddelerin tümü de olumsuz yüklümlü.
- Korunmacı /Olumlu Sosyal Sessizlik (Pro-Social Silence): 11-15 numaralı maddeler. Maddelerin tümü de olumlu yüklümlü.

2.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan performansının ölçülmesi için Şehitoğlu (2010) tarafından kullanılmış olan "Çalışan Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilmiş, Gökteş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış 7'li Likert Tipi üç madde ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan dört maddeden oluşmaktadır. Yedi maddeli Çalışan Performansı Ölçeği bu çalışma için 5'li likert tipi olarak düzenlenmiş ve araştırmaya katılanlar tarafından 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) arasında değerlendirilerek uygulanmıştır.

2.4.3. Katılımcı Yönetim Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen ve çalışanların çalıştıkları firmanın katılımcı özelliğini değerlendirdikleri üçüncü ölçek, Katılımcı Yönetim Ölçeği, toplam 22 maddeden meydana gelmektedir. Ölçeğin dört maddesi (Madde 6, 7, 8 ve 15) hariç diğer tüm maddeleri olumlu yükleme sahip olup, maddeler çalışmaya katılanlar tarafından 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) arasında değerlendirilmektedir.

2.5. İşlem

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarından hazırlanan anket yoluyla elde edilen verilerin tümü SPSS 20.0 for Windows paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak, toplanan verilerle şu analizler yapılmıştır:

Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerinin frekans (*f*) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır (Tablo 2.1. ve Tablo 2.2).

Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (*ss*) hesaplanmıştır.

Araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi aşamasında, iki değişkenli bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak üzere ise Pearson momentler çarpımı korelasyonu katsayıları hesaplanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine bağılı olarak ölçek ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinde anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını araştırmak üzere ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi ve non-parametrik Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM 3

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümde, araştırma konusu için oluşturulan modele yönelik hipotezlerin testleri ve demografik değişkenlere göre araştırmaya katılanların, örgütsel sessizlik, katılımcı yönetim ve çalışan performansına ilişkin algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmiştir.

3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Örneklemin demografik özellikleri aşağıda, Tablo 3.1. ve 3.2.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Değişken | Grup (N=77) | f | % |
|---------------|------------------|----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 34 | 44,2 |
| | Erkek | 43 | 55,8 |
| Yaş | 30 ve altı | 23 | 29,9 |
| | 31-40 | 33 | 42,9 |
| | 41 yaş ve üstü | 21 | 27,3 |
| Eğitim düzeyi | Lise mezunu | 31 | 40,3 |
| | Ön lisans mezunu | 19 | 24,7 |
| | Lisans/Y. Lisans | 27 | 35,1 |
| Medeni durum | Evli | 48 | 62,3 |
| | Bekâr | 29 | 37,7 |

| Değişken | Grup (N=77) | f | % |
|--------------------------------|-----------------|----|------|
| Genel çalışma süresi | 1-5 yıl | 16 | 20,8 |
| | 6-10 yıl | 15 | 19,5 |
| | 11-15 yıl | 16 | 20,8 |
| | 16-20 yıl | 14 | 18,2 |
| | 21 yıl ve üstü | 16 | 20,8 |
| Bu iş yerindeki çalışma süresi | 1-5 yıl | 42 | 54,5 |
| | 6-10 yıl | 21 | 27,5 |
| | 11 yıl ve üstü | 14 | 18,2 |
| Maaş aralığı | 1000-2000 TL | 32 | 41,6 |
| | 2001-3000 TL | 26 | 33,8 |
| | 3001 TL ve üstü | 19 | 24,7 |

Araştırmaya, çeşitli pozisyonlarda görev yapan toplam 77 kişi katılmıştır. Katılımcıların %44,2'si kadın ve %55,8'i erkektir. Bu kişilerin %29,9'u 30 ve altı yaş grubunda yer alırken, %42,9'u 31-40 ve %27,3'ü 41 yaş ve üstü grubunda yer almaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, %40,3'ünün lise mezunu, %24,7'sinin ön lisans mezunu ve %35,1'inin lisans (üniversite) veya yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük kısmı, %67,3 ile evlidir. Katılımcıların genel çalışma süreleri (iş hayatına başladıklarından beri) genel olarak dengeli bir dağılım göstermektedir; %20,8'i 1-5 yıldır, %19,5'i 6-10 yıldır, %20,8'i 11-15 yıldır, %18,2'si 16-20 yıldır ve kalan %20,8'i 21 yıl ve üstü bir süredir çalışmaktadır. Katılımcıların bu iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise %54,5'inin 1-5 yıldır, %27,3'ünün 6-10 yıldır ve %18,2'sinin 11 yıl ve üstü bir süredir çalıştığı görülmektedir. Son olarak, katılımcıların maaş aralıklarına bakıldığında %41,6'sının maaşının 1000-2000 TL, %33,8'inin 2001-3000 TL ve kalan %24,7'sinin 3001 TL ve üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların şirketteki görevlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ise aşağıda, Tablo 3.2.'deki gibidir.

Tablo 3.2. Çalışanların Şirkette Yaptıkları Göreve İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Görev | f | % |
|-------------------------------|----|------|
| Analist | 1 | 1,3 |
| Bilgi işlem sorumlusu | 4 | 5,2 |
| Cari İşlemler Sorumlusu | 2 | 2,6 |
| Eğitim Yöneticisi | 1 | 1,3 |
| Genel Müdür | 1 | 1,3 |
| GPS-Araç Takip Sorumlusu | 1 | 1,3 |
| İdari işler ve satın alma | 1 | 1,3 |
| İK Müdürü | 1 | 1,3 |
| Müşteri Hizmetleri Yöneticisi | 1 | 1,3 |
| Operasyon Sorumlusu | 3 | 3,9 |
| Öğrenci İşleri Sorumlusu | 9 | 11,7 |
| Pazarlama Sorumlusu | 1 | 1,3 |
| Proje Yöneticisi | 13 | 16,9 |
| Sürücü | 3 | 3,9 |
| Ulaşım Sorumlusu | 1 | 1,3 |
| Ulaştırma Müdürü | 2 | 2,6 |
| Yazılım Grup Yöneticisi | 1 | 1,3 |
| Yönetici | 1 | 1,3 |
| Yönetici asistanı | 1 | 1,3 |
| Belirtilmemiş (boş) | 29 | 37,7 |
| Toplam | 77 | %100 |

3.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırma anketinde yer alan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ve Katılımcı Yönetim Ölçeklerine yönelik çalışanların mevcut algılarına ilişkin bulgular sırasıyla verilmiştir.

3.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin bu araştırma için uygunluğu bir madde analizi ile güvenilirliklerine bakılarak incelenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Alpha modeli kullanılmıştır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: s. 405).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek/boyut güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek/boyut oldukça güvenilir, ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir

Tablo 3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

| Boyut/Ölçek | Madde | Madde-Toplam Korelasyonu | Madde Silindiğinde α Katsayısı | Boyuta Ait α Katsayısı |
|--|-------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Kabullenici/ Boyun Eğici Sessizlik | ös01 | 0,470 | 0,590 | 0,666 |
| | ös02 | 0,440 | 0,609 | |
| | ös03 | 0,396 | 0,664 | |
| | ös04 | 0,588 | 0,536 | |
| | ös05 | 0,324 | 0,654 | |
| Korunmacı/ Savunmacı Sessizlik | ös06 | 0,667 | 0,805 | 0,841 |
| | ös07 | 0,801 | 0,763 | |
| | ös08 | 0,414 | 0,846 | |
| | ös09 | 0,595 | 0,824 | |
| | ös10 | 0,784 | 0,769 | |
| Korunmacı/ Olumlu Sosyal Sessizlik | ös11 | 0,645 | 0,670 | 0,759 |
| | ös12 | 0,479 | 0,736 | |
| | ös13 | 0,584 | 0,694 | |
| | ös14 | 0,548 | 0,708 | |
| | ös15 | 0,396 | 0,758 | |

Tablo 3.3.'de üç boyuttan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinin sonucu özetlenmiştir.

Ölçeğin ilk alt boyutu olan ve beş maddeden oluşan “Kabullenici/Boyun Eğici Sessizlik” boyutuna ait genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,666$ olarak bulunmuştur. Yine beş maddeden oluşan “Korunmacı/Savunmacı Sessizlik” alt boyutuna ilişkin genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,841$ ve yine beş maddeden oluşan “Korunmacı/Olumlu Sosyal Sessizlik” alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,759$ olarak bulunmuştur. İkinci boyutta yer alan sekiz numaralı madde (ös08) silindiğinde bu boyutun güvenilirlik katsayısı 0,841’den 0,846’ya yükselecekse de bu artış çok küçük olduğundan, bu maddenin boyutta kalmasına karar verilmiştir. Son olarak, tüm maddeler (15 madde) birlikte analize sokulduğunda, Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ait güvenilirlik katsayısının (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,907$ olduğu bulunmuştur. Bu değer, ölçeği oluşturan maddelerin arasında da güvenirliliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyutları için yapılan madde analizleri sonrası ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin bu araştırma için yeterli olduğu anlaşılmıştır.

3.2.2. Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışan Performansı Ölçeğinin bu çalışma için uygunluğu yine bir güvenilirlik analizi ile incelenmiş ve sonuçları aşağıda, Tablo 3.4.’de verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

| Boyut/Ölçek | Madde | Madde-Toplam Korelasyonu | Madde Silindiğinde α Katsayısı | Ölçeğe Ait α Katsayısı |
|---------------------------|-------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Çalışan Performans Ölçeği | çp01 | 0,400 | 0,787 | 0,788 |
| | çp02 | 0,381 | 0,790 | |
| | çp03 | 0,480 | 0,769 | |
| | çp04 | 0,652 | 0,742 | |
| | çp05 | 0,654 | 0,734 | |
| | çp06 | 0,615 | 0,744 | |
| | çp07 | 0,553 | 0,759 | |

Tablo 3.4.'de tek boyuttan oluşan Çalışan Performansı Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucu verilmiştir. Buna göre, yedi maddeden oluşan ölçeğe ait genel güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,788$ olduğu ve maddeler arası korelasyon değerlerinin de 0,381 ile 0,654 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin iki numaralı maddesi (çp02) silindiğinde, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,788'den 0,790'a yükseleceği görülmekle birlikte bu artış çok küçük olduğundan, iki numaralı maddenin ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Çalışan Performansı Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı, ölçeğin bu çalışma için yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu ve maddeler arasında yeterli derecede ilişki (korelasyon) olduğunu göstermektedir.

3.2.3. Katılımcı Yönetim Ölçeği

Katılımcı Yönetim Ölçeğinin faktör yapısı, geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin yapılan çalışma aşağıda özetlenmiştir.

3.2.3.1. Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizleri

Katılımcı Yönetim Ölçeğinin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve bir bütün olarak tutarlı bir şekilde araştırmaya katılanların, çalıştıkları yerin katılımcı yönetim özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerini ölçüp ölçmediği faktör analizi ile sınınmıştır.

Tablo 3.5. Katılımcı Yönetim Ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett Testi

| | | |
|--|----------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü | | 0,780 |
| Bartlett Küresellik Testi | Yaklaşık Ki-Kare (X^2) | 814,567 |
| | Serbestlik Derecesi (sd) | 210 |
| | Anlamlılık (p) | 0,000 |

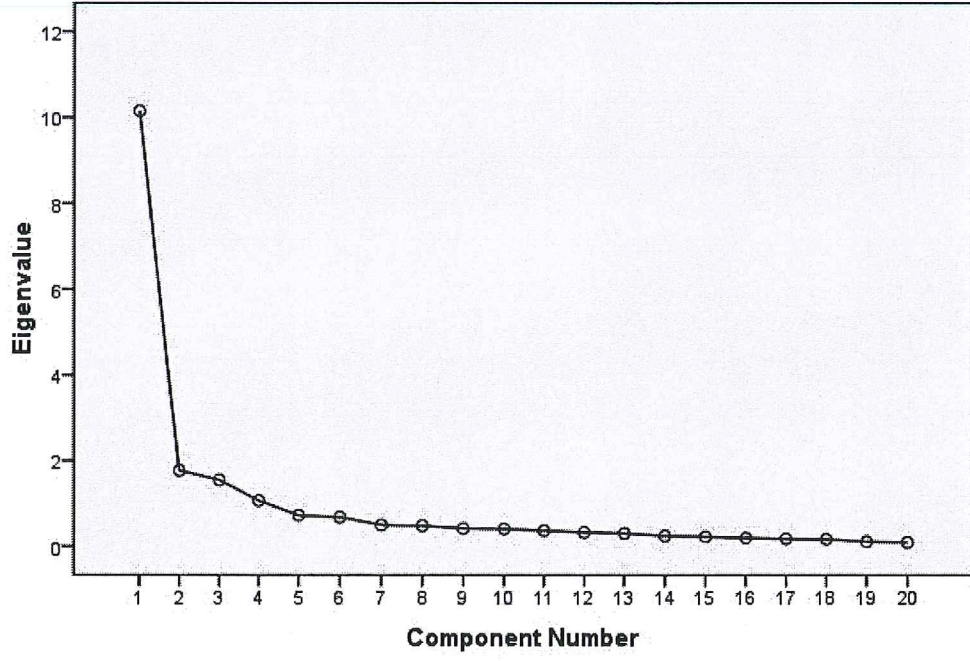
Toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. KMO'nun .60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007: s.126). Barlett küresellik testi bize ayrıca değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını ve $p<,05$ 'ten düşük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.79-80).

Tablo 3.5.'den de görüleceği üzere ölçek ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO=.780$; $X^2=814,567$; $sd=210$ ve $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<,001$ bulunduğundan, Katılımcı Yönetim Ölçeğinin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcı Yönetim Ölçeği daha sonra açımlayıcı faktör analizine (Exploratory Factor Analysis) tabi tutulmuştur. Temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılmıştır.

Uygulanan ilk faktör analizi sonucu ölçeğin 4 boyuttan meydana geldiği ve boyutların toplam varyansın %65,4'ünü açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan 5 numaralı maddenin ("*5.Karar alımına katılımım şirketime olan bağlılığımı ve motivasyonumu attırmaktadır.*") 3 boyutta birden ve yüksek ($>0,30$) faktör yükü aldığı görülmüştür. 5 numaralı madde ölçekten çıkarılarak faktör analizleri yenilenmiştir. Ancak bu defa da 22 numaralı maddenin ("*22. İş yerimizde şeffaf yönetim politikası uygulanmaktadır.*") tek boyutta yer aldığı görüldüğünden bu madde de ölçekten çıkarılarak faktör analizi yenilenmiştir. Son faktör analizi sonucu ölçeğin yine dört boyuttan meydana geldiği (Şekil 3.1.) ve boyutların toplam varyansın %68,3'ünü açıkladıkları bulunmuştur (Tablo 3.6.). Ölçeğin ilk alt boyutu toplam varyansın %20,8'sini, ikinci alt boyut toplam varyansın %20,1'ini, üçüncü boyut toplam varyansın %19,4'ünü ve dördüncü alt boyut toplam varyansın %8,0'ini açıklamaktadır. Ölçeğin 20 maddesi ile yapılan faktör analizi sonrası maddelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Scree Plot



Şekil 3.1. Katılımcı Yönetim Ölçeğinin Faktör Yapılanması

Tablo 3.6. Katılımcı Yönetim Ölçeği Faktörlerine (Alt Boyutlarına) İlişkin Açıklanan Toplam Varyans

| Bileşen | Özdeğer (Initial Eigenvalues) | | | Karesi Alınmış Yük Topamlarının Döndürülmesi | | |
|---------|-------------------------------|-------------------|-----------------|--|-------------------|-----------------|
| | Toplam | Varyansın Yüzdesi | Yığılmalı Yüzde | Toplam | Varyansın Yüzdesi | Yığılmalı Yüzde |
| 1 | 9,692 | 46,15 | 46,15 | 4,36 | 20,77 | 20,77 |
| 2 | 2,023 | 9,64 | 55,79 | 4,22 | 20,10 | 40,88 |
| 3 | 1,389 | 6,61 | 62,40 | 4,08 | 19,45 | 60,32 |
| 4 | 1,243 | 5,92 | 68,32 | 1,68 | 8,00 | 68,32 |
| 5 | 0,997 | 4,75 | 73,07 | | | |
| 6 | 0,881 | 4,20 | 77,26 | | | |
| 7 | 0,738 | 3,51 | 80,78 | | | |
| 8 | 0,577 | 2,75 | 83,53 | | | |
| 9 | 0,555 | 2,65 | 86,17 | | | |
| 10 | 0,464 | 2,21 | 88,38 | | | |
| 11 | 0,411 | 1,96 | 90,33 | | | |
| 12 | 0,380 | 1,81 | 92,14 | | | |
| 13 | 0,339 | 1,62 | 93,76 | | | |
| 14 | 0,305 | 1,45 | 95,21 | | | |
| 15 | 0,265 | 1,26 | 96,47 | | | |
| 16 | 0,190 | 0,90 | 97,38 | | | |
| 17 | 0,169 | 0,80 | 98,18 | | | |
| 18 | 0,144 | 0,68 | 98,87 | | | |
| 19 | 0,133 | 0,63 | 99,50 | | | |
| 20 | 0,068 | 0,32 | 99,82 | | | |

Metot : Temel Bileşenler Analizi

Tablo 3.7. Katılımcı Yönetim Ölçeği Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

| Madde | Faktörler | | | |
|-------|-----------|----------|----------|----------|
| | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 |
| ky04 | 0,783 | | | |
| ÖS908 | 0,722 | | | |
| ky09 | 0,717 | | | |
| ky01 | 0,623 | | | |
| ky06 | 0,621 | | | |
| ky02 | 0,620 | | | |
| ky07 | 0,611 | | | |
| ky10 | 0,540 | | | |
| ky19 | 0,504 | | | |
| ky12 | | 0,770 | | |
| ky03 | | 0,693 | | |
| ky15 | | 0,688 | | |
| ky13 | | 0,672 | | |
| ky14 | | 0,606 | | |
| ky11 | | 0,602 | | |
| ky17 | | | 0,836 | |
| ky18 | | | 0,792 | |
| ky16 | | | 0,692 | |
| ky21 | | | | 0,778 |
| ky20 | | | | 0,768 |

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Birinci faktör 9, ikinci faktör 6, üçüncü faktörler 3 ve dördüncü faktör 2 maddeden meydana gelmektedir.

Faktör analizleri sonrası ölçeğin ve elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3.8.). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: s. 405).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek/boyut güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek/boyut oldukça güvenilir, ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.8. Katılımcı Yönetim Ölçeği Faktörlerine Yönelik Güvenirlilik Analizi

| Boyut/Ölçek | Madde | Madde-Toplam Korelasyonu | Madde Silindiğinde α Katsayısı | Boyuta Ait α Katsayısı |
|--------------------------------------|---------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Kararlara katılım ve takım çalışması | ky01 | 0,546 | 0,844 | 0,895 |
| | ky02 | 0,303 | 0,854 | |
| | ky04 | 0,748 | 0,839 | |
| | r_ky06* | 0,668 | 0,837 | |
| | r_ky07* | 0,347 | 0,887 | |
| | r_ky08* | 0,648 | 0,872 | |
| | ky09 | 0,701 | 0,888 | |
| | ky10 | 0,670 | 0,835 | |
| Bilgi paylaşımı | ky11 | 0,683 | 0,809 | |
| | ky03 | 0,731 | 0,842 | 0,850 |
| | ky11 | 0,665 | 0,844 | |
| | ky12 | 0,633 | 0,847 | |
| | ky13 | 0,517 | 0,838 | |
| | ky14 | 0,693 | 0,835 | |
| Kişisel gelişime destek | r_ky15* | 0,653 | 0,836 | |
| | ky16 | 0,702 | 0,839 | 0,844 |
| | ky17 | 0,678 | 0,836 | |
| Yetki ve sorumluluk verme | ky18 | 0,736 | 0,838 | |
| | ky20 | 0,494 | - | 0,661 |
| | ky21 | 0,494 | - | |
| Katılımcı Yönetim Ölçeği | | | | 0,907 |

*Ters maddeler (olumsuz yüklü maddeler)

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen birinci faktör için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,895$ olarak bulunmuştur. Bu değer, faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Her hangi bir madde faktörden (alt boyuttan) silindiğinde α katsayısının (alt boyutun güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden [son sütun (0,809 ile 0,888 arasında)] tüm maddelerin bu faktör altında kalmasına karar verilmiştir. Faktörün maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,303 ile 0,748 arasında değişmektedir).

Katılımcı Yönetim Ölçeğinin ikinci faktörü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,850$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutun maddeleri arasında da güvenilirliğin yüksek derecede olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenilirlik katsayılarının (α) 0,835 ile 0,847 arasında değiştiği ve her hangi bir maddenin çıkarılması sonucu faktörün genel güvenilirlik katsayısının artmayacağı bulunmuştur. Faktörün maddelerine ait Madde-Toplam Korelasyon katsayıları da maddeler arasında yeterli ilişki olduğunu göstermektedir (0,517 ile 0,731 arasında değişmektedir).

Üç maddeden meydana gelen Katılımcı Yönetim Ölçeğinin üçüncü faktörü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,844$ olarak bulunmuştur. Bu değer, üçüncü faktörün maddeleri arasında da güvenilirliğin yüksek derecede olduğunu ve faktörden çıkarılacak madde olmadığını göstermektedir. Faktörün maddelerine ilişkin güvenilirlik katsayıları (α) 0,836 ile 0,839 arasında ve Madde-Toplam Korelasyon katsayıları ise 0,678 ile 0,702 arasında değişmektedir.

Ölçeğin son, iki maddeden meydana gelen dördüncü faktörü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,661$ olarak bulunmuştur. Bu değer, dördüncü faktörün maddeleri arasında da güvenilirliğin olduğunu göstermektedir. Madde-Toplam Korelasyon katsayısı ise 0,494 olarak hesaplanmıştır.

Dört faktör için yapılan madde analizleri sonrası 20 maddelik ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,907$ olarak bulunmuştur. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabileceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenilirliğin olduğunu göstermektedir. Maddelerin güvenilirlik katsayılarının (α) 0,835 ile 0,888 arasında, Madde-Toplam Korelasyon katsayılarının da 0,323 ile 0,797 arasında değiştiği bulunmuş ve 20 madde arasında yeterli bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcı Yönetim Ölçeğinin son olarak ölçek toplamı ile alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir (Tablo 3.9.). Değişkenler arasında bulunan ilişkiler (korelasyonlar) aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Jawlik, 2016, s.132);

| r | İlişki |
|-----------|-----------|
| 0,00-0,10 | Yok |
| 0,10-0,30 | Zayıf |
| 0,30-0,50 | Orta |
| 0,50-0,70 | Güçlü |
| 0,70-1,00 | Çok Güçlü |

Tablo 3.9. Katılımcı Yönetim Ölçeğinin Ölçek Genel ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

| Boyut/Ölçek | | Faktör 1 | Faktör 2 | Faktör 3 | Faktör 4 | Ölçek |
|-------------|---|----------|----------|----------|----------|--------|
| Faktör 1 | r | 1 | ,726** | ,756** | ,620** | ,904** |
| | p | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Faktör 2 | r | | 1 | ,504** | ,653** | ,818** |
| | p | | | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Faktör 3 | r | | | 1 | ,582** | ,852** |
| | p | | | | 0,000 | 0,000 |
| Faktör 4 | r | | | | 1 | ,841** |
| | p | | | | | 0,000 |
| Ölçek | r | | | | | 1 |
| | p | | | | | |

** Korelasyon (ilişki) 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

KYÖ ile Faktör 1, Faktör 2, Faktör 3 ve Faktör 4 arasında pozitif yönde ve çok güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r_{KYÖ \cdot Faktör 1} = 0,904$; $r_{KYÖ \cdot Faktör 2} = 0,818$; $r_{KYÖ \cdot Faktör 3} = 0,852$ ve $r_{KYÖ \cdot Faktör 4} = 0,841$; $p < .01$). Faktörler arası korelasyon katsayıları da 0,504 ile 0,756 arasında değişmekte olup, pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Özetle, ölçek ile tüm alt boyutlar arasında ve tüm alt boyutların kendi arasında istatistiksel olarak, .01 düzeyinde anlamlı pozitif ilişkiler vardır.

Tablo 3.10. Katılımcı Yönetim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizleri Özet Tablosu

| Faktör | Maddeler | Madde Sayısı | Güvenirlik Katsayısı (α) |
|----------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| Faktör 1 | 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10 ve 19 | 9 | 0,895 |
| Faktör 2 | 3, 11, 12, 13, 14 ve 15 | 6 | 0,850 |
| Faktör 3 | 16, 17 ve 18 | 3 | 0,844 |
| Faktör 4 | 20 ve 21 | 2 | 0,661 |
| Ölçek | | 20 | 0,907 |

Üç faktör analizi ve takiben yapılan madde analizleri sonrasında ölçeğin toplam 20 maddeden oluştuğu, Katılımcı Yönetim Ölçeğinin çok boyutlu bir yapı gösterdiği ve 4 alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının (iç tutarlılığı) $\alpha=0,907$, alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının da 0,661 ile 0,895 arasında değiştiği bulunmuştur (Tablo 3.10.). Ölçeğin faktörlerinde yer alan maddelerin ortak özellikleri dikkate alınarak;

Faktör 1'e, 'Çalışanların kararlara katılımı',

Faktör 2'ye, 'Kurum içi bilgi paylaşımı',

Faktör 3'e, 'Kişisel gelişimin desteklenmesi' ve son olarak

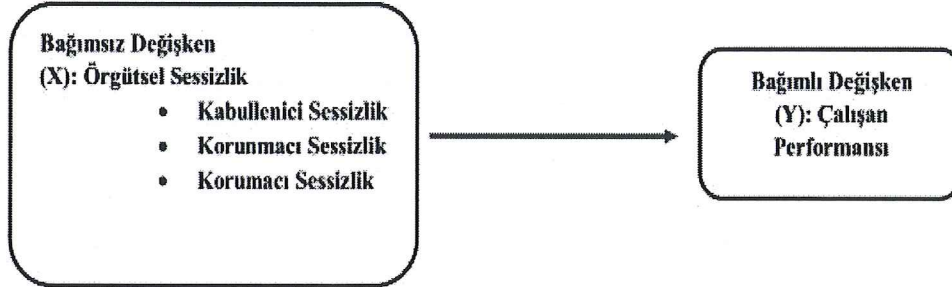
Faktör 4'e, 'Yetki ve sorumluluk paylaşımı' isimlerinin verilmesi uygun bulunmuştur.

3.3. Araştırma Modelinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel amacına yönelik olarak yapılan analizler için Şekil 3.1'deki ilişkiler araştırılmış ve hipotezler buna göre test edilmiştir. Buna göre ilk analizde, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi (H1), ikinci analizde katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi (H2) ve son olarak örgütsel sessizlik davranışı ile katılımcı yönetim arasındaki ilişki (H3) incelenmiştir. İlk iki hipotez testinde doğrusal regresyon analizi, üçüncü hipotez testinde ise Pearson momentler çarpımı korelasyonu katsayıları incelenmiştir.

3.3.1. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

H1: Örgütsel sessizlik davranışı çalışan performansı üzerinde etkilidir.



Şekil 3.2. Örgütsel Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Model

Firma çalışanlarının, örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır (Şekil 3.2. ve Tablo 3.11. - 3.13.). Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarından ilk ikisi çalışanların olumsuz algılarını, üçüncüsü ise olumlu algılarını temsil etmektedir.

Tablo 3.11. Kabullenici Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|-----------------------|-------|----------------|-------|----------|-----------------|-------|------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,402 | 0,162 | 93,27 | 0,000*** | 1,71 | | 3,96 | 0,000*** |
| Kabullenici Sessizlik | | | | | 0,81 | -,402 | 9,25 | 0,000*** |

***p<.001(Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak kabullenici/boyun eğici sessizlik düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.11.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının kabullenici/boyun eğici sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir (F=93,27 ve p<.001). Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak kabullenici/boyun eğici

sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,402$ ve $p<.001$).

Katılımcıların, çalışan performansı algısının, kabullenici/boyun eğici sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R^2 değeri 0,162 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların kabullenici/boyun eğici sessizliğe ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını %16,2 oranında açıklamaktadır ($p<.001$ anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, kabullenici/boyun eğici sessizliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\text{Çalışan performansı}=1,71-0,81*\text{kabullenici/boyun eğici sessizlik}$$

Tablo 3.12. Korunmacı Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|---------------------|-------|----------------|--------|----------|-----------------|---------|-------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,441 | 0,194 | 102,61 | 0,000*** | 2,02 | | 4,98 | 0,000*** |
| Korunmacı Sessizlik | | | | | 1,03 | -,441 | 10,18 | 0,000*** |

*** $p<.001$ (Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak korunmacı/savunmacı sessizlik düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.12.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir ($F=102,61$ ve $p<.001$). Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,441$ ve $p<.001$).

Katılımcıların, çalışan performansı algısının, korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R^2 değeri 0,194 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını %19,4'ü oranında açıklamaktadır ($p<.001$ anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, korunmacı/savunmacı sessizliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

Çalışan performansı=2,02-1,03*korunmacı/savunmacı sessizlik

Tablo 3.13. Korumacı Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|--------------------|-------|----------------|--------|----------|-----------------|-------|-------|----------|
| | | | F | p | B | B | t | p |
| Sabit | 0,504 | 0,254 | 124,86 | 0,000*** | 1,13 | | 3,16 | 0,000*** |
| Korumacı Sessizlik | | | | | 2,14 | 0,504 | 11,03 | 0,000*** |

***p<.001(Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak korunmacı/olumlu sosyal sessizlik düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.13.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir (F=124,86 ve p<.001). Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,504$ ve p<.001).

Katılımcıların, çalışan performansı algısının, korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R² değeri 0,254 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını %25,4'ü oranında açıklamaktadır (p<.001 anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, korunmacı/olumlu sosyal sessizliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

Çalışan performansı=1,13+2,14*korunmacı/olumlu sosyal sessizlik

Yapılan üç ayrı regresyon analizi sonrasında, örgütsel sessizliğin her üç boyutunun da çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin kabullenici/boyun eğici ve korunmacı/savunmacı boyutları çalışanların performansını negatif yönde etkilerken, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik boyutunun çalışanların performansını pozitif yönde etkiledikleri bulunmuştur. Bu nedenle, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde H1 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır: Örgütsel sessizlik düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

H2: Katılımcı yönetim çalışan performansı üzerinde etkilidir.



Şekil 3.3. Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Model

Firma çalışanlarının, katılımcı yönetime ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizinden yararlanılmıştır (Şekil 3.3. ve Tablo 3.14. - 3.18.). Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarının her dördü ve geneli çalışanların firmalarında yönetime katılma düzeylerini temsil etmektedir.

Tablo 3.14. Çalışanların Kararlara Katılımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|-------------------|-------|----------------|-------|--------|-----------------|------|------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,290 | 0,084 | 4,88 | 0,032* | 3,19 | | 8,92 | 0,000*** |
| Çalışanların k.k. | | | | | 0,24 | ,290 | 2,21 | 0,032* |

*** $p < .001$, * $p < .05$ (Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının kararlara katılıma ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.14.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının kararlara katılıma ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir ($F=4,88$ ve $p < .05$). Yapılan regresyon analizi sonucunda,

çalışanların kararlara katılıma ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,290$ ve $p<.05$).

Katılımcıların, çalışan performansı algısının, kararlara katılıma ilişkin algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R^2 değeri 0,084 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların kararlara katılıma ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını %8,4 oranında açıklamaktadır ($p<.05$ anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, kararlara katılımın çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\text{Çalışan performansı} = 3,19 + 0,24 * \text{çalışanların kararlara katılımı}$$

Tablo 3.15. Kurum İçi Bilgi Paylaşımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|--------------------|-------|----------------|-------|--------|-----------------|---------|------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,292 | 0,085 | 4,92 | 0,032* | 3,07 | | 7,48 | 0,000*** |
| Kurum içi bilgi p. | | | | | 0,28 | ,292 | 2,22 | 0,031* |

*** $p<.001$, * $p<.05$ (Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.15.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir ($F=4,92$ ve $p<.05$). Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,292$ ve $p<.05$).

Katılımcıların, çalışan performansı algısının, kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R^2 değeri 0,085 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını %8,5'i oranında açıklamaktadır ($p<.05$ anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, kurum içi bilgi paylaşımının çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

Çalışan performansı=3,07+0,28*kurum içi bilgi paylaşımı

Tablo 3.16. Kişisel Gelişimin Desteklenmesinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|----------------------|-------|----------------|-------|-------|-----------------|-------|--------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,211 | 0,045 | 2,48 | 0,122 | 3,44 | | 10,168 | 0,000*** |
| Kişisel gelişimin d. | | | | | 0,15 | 0,211 | 1,57 | 0,122 |

***p<.001(Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.16.).

ANOVA testi sonucunda, firma çalışanlarının kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamadığını göstermektedir (F=2,48 ve p>.05).

Tablo 3.17. Yetki Ve Sorumluluk Paylaşımının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|------------------------|-------|----------------|-------|----------|-----------------|------|------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,562 | 0,214 | 14,41 | 0,000*** | 2,82 | | 9,06 | 0,000*** |
| Yetki ve sorumluluk p. | | | | | 0,34 | ,462 | 3,80 | 0,000*** |

***p<.001(Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.17.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir (F=14,41 ve p<.001). Yapılan regresyon analizi

sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,462$ ve $p<.001$).

Katılımcıların, çalışan performansı algısının, yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R^2 değeri 0,214 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını %21,4'ü oranında açıklamaktadır ($p<.001$ anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, yetki ve sorumluluk paylaşımının çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\text{Çalışan performansı} = 2,22 + 0,34 * \text{yetki ve sorumluluk paylaşımı}$$

Tablo 3.18. Katılımcı Yönetimin (Genel) Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | R | R ² | ANOVA | | Katsayı Tablosu | | | |
|-------------------|-------|----------------|-------|---------|-----------------|---------|------|----------|
| | | | F | p | B | β | t | p |
| Sabit | 0,368 | 0,135 | 8,29 | 0,006** | 2,83 | | 7,07 | 0,000*** |
| Katılımcı yönetim | | | | | 0,34 | ,368 | 2,88 | 0,006** |

*** $p<.001$, ** $p<.01$ (Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı)

Firma çalışanlarının, çalıştıkları yere bağlı olarak katılımcı yönetime ilişkin genel algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 3.18.).

ANOVA testi, firma çalışanlarının katılımcı yönetime ilişkin genel algı düzeylerinin de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada (tahmin etmede) kullanılabileceğini göstermektedir ($F=8,29$ ve $p<.01$). Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak katılımcı yönetime ilişkin genel algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,368$ ve $p<.01$).

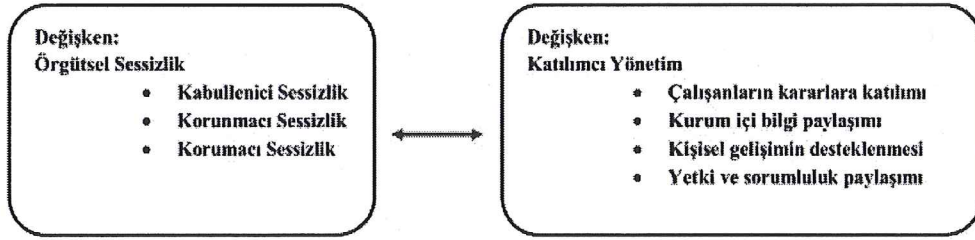
Katılımcıların, çalışan performansı algısının, katılımcı yönetime ilişkin genel algı düzeyleri ile açıklanma derecesi olan R^2 değeri 0,135 olarak bulunmuştur. Yani, çalışanların katılımcı yönetime ilişkin genel algı düzeyleri, çalışan performansını

%13,5'i oranında açıklamaktadır ($p < .01$ anlamlılık seviyesinde). Bunun sonucu olarak, katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\text{Çalışan performansı} = 2,83 + 0,34 * \text{katılımcı yönetim (genel)}$$

Dört alt boyut ve ölçeğin geneli için yapılan beş ayrı regresyon analizi sonrasında, katılımcı yönetimin üç boyutunun ve genelinin çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu görülmüştür. Katılımcı yönetimin *kişisel gelişimi desteklenmesi* boyutu çalışanların performansını etkilemezken, *çalışanların kararlara katılımı*, *kurum içi bilgi paylaşımı*, *yetki ve sorumluluğun paylaşımı* ve *katılımcı yönetimin genelini* çalışanların performansını pozitif yönde etkiledikleri bulunmuştur. Bu nedenle, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde H2 hipotezinin *kişisel gelişimi desteklenmesi* boyutu dışında doğrulandığı anlaşılmaktadır: Katılımcı yönetim çalışan performansını etkilemektedir.

H3: Örgütsel sessizlik davranışı ile katılımcı yönetim arasında ilişki vardır.



Şekil 3.4. Örgütsel Sessizlik İle Katılımcı Yönetim Arasındaki İlişkiye Yönelik Model

Firma çalışanlarının, örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson momentler çarpım korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır (Şekil 3.4. ve Tablo 3.19.).

Tablo 3.19. Örgütsel Sessizlik İle Katılımcı Yönetim Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

| Boyut/Ölçek | | Örgütsel Sessizlik Ölçeği | | | |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------|
| | | Kabullenici sessizlik | Korunmacı sessizlik | Korunmacı sessizlik | |
| Katılımcı Yönetim Ölçeği | Çalışanların kararlara katılımı | r | -,356** | -,514** | ,653** |
| | | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | Kurum içi bilgi paylaşımı | r | -,401** | -,433** | ,504** |
| | | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | Kişisel gelişimin desteklenmesi | r | -0,019 | -0,077 | ,618** |
| | | p | 0,889 | 0,577 | 0,000 |
| | Yetki ve sorumluluk paylaşımı | r | -,421** | -,523** | ,652** |
| | | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | Katılımcı Yönetim (genel) | r | -,391* | -,486** | ,641** |
| | | p | 0,016 | 0,000 | 0,000 |

**Korelasyon (ilişki) .01 ve *korelasyon .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.19.'da firma çalışanlarının, örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson momentler çarpım korelasyon katsayıları verilmiştir. Buna göre;

Kabullenici/boyun eğici sessizlik ile çalışanların kararlara katılımı, kurum içi bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı ve (genel) katılımcı yönetim algı düzeyleri arasında negatif ve orta güçlükte anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Kabullenici sessizlik} \times \text{Çalışanların k.k.}} = -,356$; $r_{\text{Kabullenici sessizlik} \times \text{Kurum içi bilgi paylaşımı}} = -,401$; $r_{\text{Kabullenici sessizlik} \times \text{Yetki ve sorumluluk paylaşımı}} = -,421$ ve $r_{\text{Kabullenici sessizlik} \times \text{Katılımcı yönetim (genel)}} = -,391$; $p < .01$). Kabullenici/boyun eğici sessizlik ile

çalışanların kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($p > .05$).

Korunmacı/savunmacı sessizlik ile çalışanların kararlara katılımı ve yetki ve sorumluluk paylaşımı arasında negatif yönde ve güçlü derecede anlamlı bir ilişki varken ($r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Çalışanların k.k.}} = -.514$ ve $r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Yetki ve sorumluluk paylaşımı}} = -.523$; $p < .01$), korunmacı/savunmacı sessizlik ile çalışanların kurum içi bilgi paylaşımı ve (genel) katılımcı yönetim algı düzeyleri arasında negatif ve orta güçlükte anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Kurum içi bilgi paylaşımı}} = -.433$ ve $r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Katılımcı yönetim (genel)}} = -.486$; $p < .01$). Korunmacı/savunmacı sessizlik ile çalışanların kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($p > .05$).

Son olarak, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik ile çalışanların katılımcı yönetimin tüm alt boyutları ve geneli arasında pozitif yönde güçlü derecede anlamlı bir ilişki vardır ($r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Çalışanların k.k.}} = .653$; $r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Kurum içi bilgi paylaşımı}} = .504$; $r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Kişisel gelişimin desteklenmesi}} = .618$; $r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Yetki ve sorumluluk paylaşımı}} = .652$ ve $r_{\text{Korunmacı sessizlik} \times \text{Katılımcı yönetim (genel)}} = .641$; $p < .01$).

Firma çalışanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile katılımcı yönetimin geneli arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < .01$). Çalışanların kabullenici/boyun eğici ve korunmacı/savunmacı sessizlik düzeyleri ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönde, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde H3 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır: Örgütsel sessizlik davranışı ile katılımcı yönetim arasında ilişki vardır.

3.4. Demografik Özelliklere İlişkin Fark Analizleri

Bu alt bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile bağımlı değişkenler arasında ilişkiler, fark analizleri yoluyla ele alınmıştır. Katılımcıların cinsiyeti ve medeni durumuna göre bağımlı değişkenleri algılama düzeyleri arasında anlamlı farklar olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile katılımcıların yaşı, eğitim durumu, genel ve bu iş yerindeki çalışma süreleri ve maaşlarına göre bağımlı değişkenleri algılama düzeyleri arasında anlamlı farklar olup olmadığı ise non-

parametrik Kruskal-Wallis testi (normallik varsayımı sağlanamadığından) ile araştırılmıştır.

3.4.1. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 3.20. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutları Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

| Boyut/Ölçek | \bar{X} | ss |
|-----------------------------------|-----------|------|
| Kabullenici/boyun eğici sessizlik | 1,89 | 0,68 |
| Korunmacı/savunmacı sessizlik | 1,56 | 0,57 |
| Korumacı/olumlu sosyal sessizlik | 3,96 | 0,87 |

Örgütsel Sessizlik Ölçeği, her biri 5 maddeden oluşan üç alt boyuttan meydana gelmekte olup, 5'li likert tipi biçiminde düzenlenmiştir. Ölçeğin maddeleri araştırmaya katılan çalışanlarca 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) seçeneklerinden biri işaretlenerek yapılmıştır. Ölçeğin madde ve boyutlarına ilişkin puanlarının hesaplanmasında ve değerlendirilmesinde aşağıdaki seçenek ve puan aralıkları dikkate alınmıştır.

| <u>Seçenek</u> | <u>Puan Aralığı</u> |
|-------------------------|----------------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1,00 - 1,80 |
| Katılmıyorum | 1,81 - 2,60 |
| Kararsızım | 2,61 - 3,40 |
| Katılıyorum | 3,41 - 4,20 |
| Kesinlikle katılıyorum | 4,21 - 5,00 |

Ölçeğin ilk iki boyutuna ilişkin maddelerin tümü olumsuz, üçüncü boyutun maddeleri ise olumlu yüklemlidir. Boyuta ilişkin ortalama puanların değerlendirmelerinde bu durum dikkate alınmıştır. Tablo 3.10.'den görüleceği üzere, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin ortalama puanları incelendiğinde en düşük puanın korunmacı/savunmacı sessizlik boyutuna ait olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Korunmacı sessizlik}}=1,56\pm 0,57$). Çalışanlar bu boyutun ifade ettiği durumu (korunmacı/savunmacı sessizlik) 'Kesinlikle katılmıyorum' düzeyinde puanlamışlardır. Başka bir deyişle çalışanların, çalıştıkları yere ilişkin korunmacı sessizlik düzeylerinin çok düşük olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, çalışanların kabullenici/boyun eğici sessizlik düzeylerinin de çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Kabullenici sessizlik}}=1,89\pm 0,68$). Çalışanların kabullenici/boyun eğici sessizlik puanları 'Katılmıyorum' düzeyindedir. Son olarak, diğer boyutlardan farklı olarak, çalışanların korumacı/olumlu sosyal sessizlik düzeylerinin (çok yüksek olmasa da) olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Korumacı sessizlik}}=3,96\pm 0,87$). Çalışanların, korumacı/olumlu sosyal sessizlik düzeyleri 'Katılıyorum' düzeyindedir. Firma çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmalar olup olmadığı aşağıda incelenmiştir.

Tablo 3.21. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi

| Boyut/Ölçek | Cinsiyet | Betimsel İstatistikler | | | t-test | | |
|-----------------------|----------|------------------------|-----------|------|--------|----|--------|
| | | n | \bar{X} | ss | t | sd | p |
| Kabullenici sessizlik | Kadın | 34 | 1,92 | 0,65 | 0,32 | 75 | 0,754 |
| | Erkek | 43 | 1,86 | 0,71 | | | |
| Korunmacı sessizlik | Kadın | 34 | 1,60 | 0,56 | 0,47 | 75 | 0,637 |
| | Erkek | 43 | 1,53 | 0,59 | | | |
| Korumacı sessizlik | Kadın | 34 | 4,14 | 0,73 | 2,13 | 75 | 0,033* |
| | Erkek | 43 | 3,79 | 0,96 | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Firma çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testine göre cinsiyet sadece *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutu bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 3.21.). Buna göre;

Kadın ve erkek çalışanların, *korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın kadın çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,13$ ve $p < .05$]. Ortalama puanlar incelendiğinde, kadın çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=4,14$ ve $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,79$).

Kadın ve erkek çalışanların *kabullenici/boyun eğici* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutlarına ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı bir fark yoktur (birbirine benzerdir);

Kabullenici/boyun eğici sessizlik [$t_{(75)}=0,32$ ve $p > .05$]

Korunmacı/savunmacı sessizlik [$t_{(75)}=0,47$ ve $p > .05$]

Tablo 3.22. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Yaş | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|-----------------------|--------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | χ^2 | sd | p | |
| Kabullenici sessizlik | 30 ve altı (1) | 23 | 29,79 | 0,21 | 2 | 0,901 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 27,71 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 27,10 | | | | |
| Korunmacı sessizlik | 30 ve altı (1) | 23 | 25,75 | 0,33 | 2 | 0,850 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 28,73 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 28,43 | | | | |
| Korumacı sessizlik | 30 ve altı (1) | 23 | 29,79 | 1,74 | 2 | 0,420 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 27,29 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 30,03 | | | | |

Firma çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre yaş hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır (Tablo 3.22.). Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri birbirine yakındır, farklı değildir. Buna göre;

Kabullenici/boyun eğici sessizlik [$\chi^2_{(2)}=0,21$ ve $p>.05$]

Korunmacı/savunmacı sessizlik [$\chi^2_{(2)}=0,33$ ve $p>.05$]

Korumacı/olumlu sosyal sessizlik [$\chi^2_{(2)}=1,74$ ve $p>.05$]

Tablo 3.23. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Eğitim Düzeyine Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Eğitim Düzeyi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|-----------------------|---------------------|---------------|-----------|----------------|----|--------|------------|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Kabullenici sessizlik | Lise m. (1) | 23 | 32,56 | 6,91 | 2 | 0,034* | 3 ile 1, 2 |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 29,15 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 21,19 | | | | |
| Korunmacı sessizlik | Lise m. (1) | 23 | 31,63 | 5,77 | 2 | 0,038* | 3 ile 1, 2 |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 32,00 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 21,95 | | | | |
| Korumacı sessizlik | Lise m. (1) | 23 | 31,90 | 4,85 | 2 | 0,136 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 31,60 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 22,12 | | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların eğitim düzeyine bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı non-parametrik Kruskal Wallis H testi ile incelenmiş ve sonuçları yukarıda özetlenmiştir (Tablo 3.23.). Buna göre;

Çalışanların, eğitim düzeylerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *kabullenici/boyun eğici sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$X^2_{(2)}=6,91$ ve $p < .05$]. Çalışanların hangi eğitim grupları arasında *kabullenici/boyun eğici sessizlik* puanlarının/düzeylerinin farklılaştığını araştırmak üzere yapılan post-hoc Mann-Whitney U testine göre; lise ve ön lisans mezunu çalışanların (Grup 1, 2) *kabullenici/boyun eğici sessizlik* düzeyleri lisans/yüksek lisans mezunu çalışanlardan (Grup 3) daha yüksektir (Sıra Ortalaması Lise=32,56; Sıra Ortalaması Ön lisans=29,15 ve Sıra Ortalaması Lisans/Yüksek Lisans=21,19).

Çalışanların, eğitim düzeylerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$X^2_{(2)}=5,77$ ve $p < .05$]. Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; lise ve ön lisans mezunu çalışanların (Grup 1, 2) *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri lisans/yüksek lisans mezunu

çalışanlardan (Grup 3) daha yüksektir (Sıra Ortalaması_{Lise}=31,63; Sıra Ortalaması_{Ön lisans}=32,00 ve Sıra Ortalaması_{Lisans/Yüksek Lisans}=21,95).

Son olarak, çalışanların, eğitim düzeylerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korumacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Eğitim düzeylerine bağlı olarak çalışanların *korumacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeyleri birbirine benzerdir ($p>.05$).

Tablo 3.24. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi

| Boyut/Ölçek | Medeni Durum | Betimsel İstatistikler | | | t-test | | |
|-----------------------|--------------|------------------------|-----------|------|--------|----|---------|
| | | n | \bar{X} | ss | t | sd | p |
| Kabullenici sessizlik | Evli | 48 | 2,03 | 0,69 | 2,43 | 75 | 0,003** |
| | Bekâr | 29 | 1,65 | 0,66 | | | |
| Korunmacı sessizlik | Evli | 48 | 1,73 | 0,60 | 2,52 | 75 | 0,002** |
| | Bekâr | 29 | 1,30 | 0,49 | | | |
| Korunmacı sessizlik | Evli | 48 | 4,03 | 0,67 | 0,93 | 75 | 0,356 |
| | Bekâr | 29 | 3,80 | 1,18 | | | |

**Fark $p<.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Firma çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testine göre medeni durumu hem *kabullenici/boyun eğici* hem de *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutları bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 3.24.). Buna göre;

Evli ve bekâr çalışanların, *kabullenici/boyun eğici sessizliğe* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın evli çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,43$ ve $p<.01$]. Ortalama puanlar incelendiğinde, evli çalışanların *kabullenici/boyun eğici sessizlik* düzeylerinin bekâr çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evli}=2,03$ ve $\bar{X}_{Bekâr}=1,65$).

Evli ve bekâr çalışanların, *korunmacı/savunmacı sessizliğe* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine evli çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,52$ ve $p<.01$]. Ortalama puanlar incelendiğinde, evli

çalışanların *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeylerinin bekâr çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evlı}=1,73$ ve $\bar{X}_{Bekâr}=1,30$).

Evlı ve bekâr çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı bir fark yoktur (birbirine benzerdir);

Korunmacı/olumlu sosyal sessizlik [$t_{(75)}=0,93$ ve $p>.05$]

Tablo 3.25. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Genel Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/ Ölçek | Genel Çalışma Süresi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|-----------------------|----------------------|---------------|-----------|----------------|----|--------|------------------|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Kabullenici sessizlik | 1-5 yıl (1) | 16 | 37,30 | 7,42 | 4 | 0,043* | 1, 2 ile 3, 4, 5 |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 34,07 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 21,92 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 20,85 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 20,15 | | | | |
| Korunmacı sessizlik | 1-5 yıl (1) | 16 | 35,70 | 10,00 | 4 | 0,040* | 1, 2 ile 3, 4, 5 |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 35,13 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 20,29 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 20,45 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 21,04 | | | | |
| Korunmacı sessizlik | 1-5 yıl (1) | 16 | 24,60 | 4,48 | 4 | 0,115 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 25,57 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 25,96 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 24,50 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 26,15 | | | | |

*Fark $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların genel çalışma sürelerine (çalışma hayatına ilişkin süre) bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı non-parametrik Kruskal Wallis H testi ile incelenmiş ve sonuçları yukarıda özetlenmiştir (Tablo 3.25.). Buna göre;

Çalışanların, genel çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *kabullenici/boyun eğici sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$X^2_{(4)}=7,42$ ve $p<,05$]. Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; 1-5 ve 6-10 yıldır çalışan katılımcıların (Grup 1 ve 2) *kabullenici/boyun eğici sessizlik* düzeyleri/puanları 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü bir süredir çalışan katılımcılardan (Grup 3, 4 ve 5) daha yüksektir (Sıra Ortalaması 1-5 yıl=37,30; Sıra Ortalaması 6-10 yıl=34,07; Sıra Ortalaması 11-15 yıl=21,92; Sıra Ortalaması 16-20 yıl=20,85 ve Sıra Ortalaması 21 yıl ve üstü=20,15).

Çalışanların, genel çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$X^2_{(4)}=10,00$ ve $p<,05$]. Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; 1-5 ve 6-10 yıldır çalışan katılımcıların (Grup 1 ve 2) *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri/puanları 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü bir süredir çalışan katılımcılardan (Grup 3, 4 ve 5) daha yüksektir (Sıra Ortalaması 1-5 yıl=35,70; Sıra Ortalaması 6-10 yıl=35,13; Sıra Ortalaması 11-15 yıl=20,29; Sıra Ortalaması 16-20 yıl=20,45 ve Sıra Ortalaması 21 yıl ve üstü=21,04).

Son olarak, çalışanların, genel çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>,05$). Genel çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeyleri birbirine benzerdir/yakındır.

Tablo 3.26. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Bu İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | İş Yerindeki Çalışma Süresi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|-----------------------|-----------------------------|---------------|-----------|----------------|----|--------|------------|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Kabullenici sessizlik | 1-5 yıl (1) | 23 | 25,76 | 7,78 | 2 | 0,021* | 1 ile 2, 3 |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 31,15 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 32,38 | | | | |
| Korunmacı sessizlik | 1-5 yıl (1) | 23 | 23,32 | 8,10 | 2 | 0,017* | 1 ile 2, 3 |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 34,96 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 36,56 | | | | |
| Korumacı sessizlik | 1-5 yıl (1) | 23 | 28,03 | 0,29 | 2 | 0,865 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 29,42 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 25,56 | | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı non-parametrik Kruskal Wallis H testi ile incelenmiş ve sonuçları yukarıda özetlenmiştir (Tablo 3.26.). Buna göre;

Çalışanların, bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *kabullenici/boyun eğici sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$X^2_{(2)}=7,78$ ve $p < ,05$]. Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; 1-5 yıldır çalışan katılımcıların (Grup 1) *kabullenici/boyun eğici sessizlik* düzeyleri/puanları 6-10 ve 11 yıl ve üstü bir süredir çalışan katılımcılardan (Grup 2 ve 3) daha düşüktür (Sıra Ortalaması $_{1-5 \text{ yıl}}=25,76$; Sıra Ortalaması $_{6-10 \text{ yıl}}=31,15$ ve Sıra Ortalaması $_{11 \text{ yıl ve üstü}}=32,38$).

Çalışanların, bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında da anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$X^2_{(2)}=8,10$ ve $p < ,05$]. Post-

hoc Mann-Whitney U testine göre; 1-5 yıldır çalışan katılımcıların (Grup 1) *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri/puanları 6-10 ve 11 yıl ve üstü bir süredir çalışan katılımcılardan (Grup 2 ve 3) daha düşüktür (Sıra Ortalaması_{1-5 yıl}=23,32; Sıra Ortalaması_{6-10 yıl}=34,96 ve Sıra Ortalaması_{11 yıl ve üstü}=36,56).

Son olarak, çalışanların, bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>.05$). Bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeyleri birbirine benzerdir/yakındır.

Tablo 3.27. Firma Çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Puanlarının Maaş Değişkenine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Maaş Aralığı | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|-----------------------|---------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Kabullenici sessizlik | 1000-2000 TL (1) | 23 | 30,31 | 2,67 | 2 | 0,263 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 22,97 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 30,77 | | | | |
| Korunmacı sessizlik | 1000-2000 TL (1) | 23 | 29,63 | 2,55 | 2 | 0,279 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 23,33 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 31,77 | | | | |
| Korumacı sessizlik | 1000-2000 TL (1) | 23 | 28,40 | 0,18 | 2 | 0,914 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 28,53 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 26,18 | | | | |

Firma çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının maaş (aralığı) değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre maaş hiçbir

alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır (Tablo 3.27.). Farklı maaş aralığı gruplarında yer alan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri birbirine yakındır, farklı değildir. Buna göre;

Kabullenici/boyun eğici sessizlik [$\chi^2_{(2)}=2,67$ ve $p>.05$]

Korunmacı/savunmacı sessizlik [$\chi^2_{(2)}=2,55$ ve $p>.05$]

Korumacı/olumlu sosyal sessizlik [$\chi^2_{(2)}=0,18$ ve $p>.05$]

3.4.2. Çalışanların Katılımcı Yönetim Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 3.28. Çalışanların Katılımcı Yönetim Boyutları Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

| Boyut/Ölçek | \bar{X} | ss |
|---------------------------------|-----------|------|
| Çalışanların kararlara katılımı | 3,22 | 0,82 |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | 3,14 | 0,69 |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | 3,53 | 0,97 |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | 3,36 | 0,92 |
| Katılımcı Yönetim (Genel) | 3,32 | 0,73 |

Katılımcı Yönetim Ölçeği, 5'li likert tipi biçiminde düzenlenmiş tümü de olumlu yüklemlili toplam 22 madde ve dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeğin maddeleri araştırmaya katılan çalışanlarca 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) seçeneklerinden biri işaretlenerek yapılmıştır. Boyut ve ölçeğin genelinden alınacak yüksek puan çalışanların o konudaki olumlu algısını, düşük puan ise olumsuz algısını göstermektedir. Ölçeğin madde ve boyutlarına ilişkin puanlarının hesaplanmasında ve değerlendirilmesinde aşağıdaki seçenek ve puan aralıkları dikkate alınmıştır.

| <u>Seçenek</u> | <u>Puan Aralığı</u> |
|-------------------------|---------------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1,00 - 1,80 |
| Katılmıyorum | 1,81 - 2,60 |
| Kararsızım | 2,61 - 3,40 |
| Katılıyorum | 3,41 - 4,20 |
| Kesinlikle katılıyorum | 4,21 - 5,00 |

Tablo 3.28.'den görüleceği üzere, araştırmaya katılan çalışanlar, en yüksek ortalama puanı $3,53\pm 0,97$ ile *kişisel gelişimin desteklenmesi* boyutuna ('Katılıyorum' düzeyinde), en düşük puanı ise $3,14\pm 0,69$ ile *kurum içi bilgi paylaşımı* boyutuna vermişlerdir ('Kararsızım' düzeyinde). Ortalama puanlar incelendiğinde, *çalışanların kararlara katılımı* ($3,22\pm 0,82$) ve *yetki ve sorumluluk paylaşımı* ($3,36\pm 0,92$) boyutlarını da 'Kararsızım' düzeyinde puanladıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların katılımcı yönetime ilişkin genel ortalama puanları da $3,32\pm 0,73$ ile 'Kararsızım' düzeyinde kalmıştır. Özetle, çalışanların en çok *kişisel gelişimin desteklenmesinden* memnun oldukları ancak katılımcı yönetime ilişkin algılarının olumsuz olmasa da olumlu da olmadığı anlaşılmaktadır.

Firma çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak katılımcı yönetime ilişkin algı düzeylerinde farklılaşmalar olup olmadığı aşağıda incelenmiştir.

Tablo 3.29. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi

| Boyut/Ölçek | Cinsiyet | Betimsel İstatistikler | | | t-test | | |
|---------------------------------|----------|------------------------|-----------|------|--------|----|--------|
| | | n | \bar{X} | ss | t | sd | p |
| Çalışanların kararlara katılımı | Kadın | 34 | 3,08 | 0,89 | 2,09 | 75 | 0,038* |
| | Erkek | 43 | 3,33 | 0,77 | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | Kadın | 34 | 3,14 | 0,59 | 0,04 | 75 | 0,966 |
| | Erkek | 43 | 3,15 | 0,76 | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | Kadın | 34 | 3,36 | 1,07 | 2,11 | 75 | 0,034* |
| | Erkek | 43 | 3,66 | 0,90 | | | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | Kadın | 34 | 3,28 | 1,02 | 0,55 | 75 | 0,583 |
| | Erkek | 43 | 3,42 | 0,84 | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | Kadın | 34 | 3,17 | 0,79 | 2,06 | 75 | 0,042* |
| | Erkek | 43 | 3,44 | 0,68 | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Firma çalışanlarının, Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testine göre cinsiyet *çalışanların kararlara katılımı*, *kişisel gelişimin desteklenmesi* ve katılımcı yönetimin geneli bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (Tablo 3.29.). Buna göre;

Kadın ve erkek çalışanların, *çalışanların kararlara katılımına* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın erkek çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,09$ ve $p < .05$]. Ortalama puanlar incelendiğinde, erkek çalışanların, *çalışanların kararlara katılım* düzeyini kadınlardan daha yüksek algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Kadın}}=3,08$ ve $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,33$).

Kadın ve erkek çalışanların, *kişisel gelişimin desteklenmesi* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine erkek çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,11$ ve $p<,05$]. Ortalama puanlar incelendiğinde, erkek çalışanların, *kişisel gelişimin desteklenmesi* düzeyini kadınlardan daha yüksek algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,36$ ve $\bar{X}_{Erkek}=3,66$).

Kadın ve erkek çalışanların, *katılımcı yönetime (genel)* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine erkek çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,06$ ve $p<,05$]. Ortalama puanlar incelendiğinde, erkek çalışanların, *katılımcı yönetim* düzeyini kadınlardan daha yüksek algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,17$ ve $\bar{X}_{Erkek}=3,44$).

Kadın ve erkek çalışanların *Kurum içi bilgi paylaşımı* ve *Yetki ve sorumluluk paylaşımı* boyutlarına ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı bir fark yoktur (birbirine benzerdir);

Kurum içi bilgi paylaşımı [$t_{(75)}=0,04$ ve $p>,05$]

Yetki ve sorumluluk paylaşımı [$t_{(75)}=0,55$ ve $p>,05$]

Tablo 3.30. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Yaş | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------------------|--------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | χ^2 | sd | p | |
| Çalışanların kararlara katılımı | 30 ve altı (1) | 23 | 34,33 | 2,50 | 2 | 0,286 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 30,79 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 32,20 | | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | 30 ve altı (1) | 23 | 32,96 | 1,73 | 2 | 0,421 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 31,50 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 32,97 | | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | 30 ve altı (1) | 23 | 29,96 | 2,45 | 2 | 0,294 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 30,79 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 29,83 | | | | |

| Boyut/Ölçek | Yaş | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|-------------------------------|--------------------|---------------|-----------|----------------|----|--------|------------|
| | | n | Sıra Ort. | χ^2 | sd | p | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | 30 ve altı (1) | 23 | 32,79 | 7,19 | 2 | 0,027* | 1, 2 ile 3 |
| | 31-40 (2) | 33 | 30,80 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 18,93 | | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | 30 ve altı (1) | 23 | 33,13 | 4,00 | 2 | 0,135 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 29,36 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 29,37 | | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların yaşına bağlı olarak katılımcı yönetim düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı non-parametrik Kruskal Wallis H testi ile incelenmiş ve sonuçları yukarıda özetlenmiştir (Tablo 3.30.). Buna göre;

Çalışanların, yaşına bağlı olarak Katılımcı Yönetim Ölçeğinin yetki ve sorumluluk paylaşımı boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur [$\chi^2_{(2)}=7,19$ ve $p < .05$]. Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; 41 yaş ve üstü grupta yer alan çalışanlar (Grup 3) firmada yetki ve sorumluluğun paylaşılma düzeyini diğer yaş gruplarından (Grup 1 ve 2) daha düşük bulmaktadır (Sıra Ortalaması 30 yaş ve altı=32,79; Sıra Ortalaması 31-40 yaş=30,80 ve Sıra Ortalaması 41 yaş ve üstü=18,93).

Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların katılımcı yönetimin diğer boyutları ve geneline ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı fark yoktur;

Çalışanların kararlara katılımı [$\chi^2_{(2)}=2,50$ ve $p > .05$]

Kurum içi bilgi paylaşımı [$\chi^2_{(2)}=1,73$ ve $p > .05$]

Kişisel gelişimin desteklenmesi [$\chi^2_{(2)}=2,45$ ve $p > .05$]

Katılımcı yönetim (genel) [$\chi^2_{(2)}=4,00$ ve $p > .05$]

Tablo 3.31. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi

| Boyut/Ölçek | Medeni Durum | Betimsel İstatistikler | | | t-test | | |
|---------------------------------|--------------|------------------------|-----------|------|--------|----|-------|
| | | n | \bar{X} | ss | t | sd | p |
| Çalışanların kararlara katılımı | Evli | 48 | 3,16 | 0,82 | 0,84 | 75 | 0,404 |
| | Bekâr | 29 | 3,36 | 0,84 | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | Evli | 48 | 3,12 | 0,67 | 0,32 | 75 | 0,752 |
| | Bekâr | 29 | 3,19 | 0,75 | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | Evli | 48 | 3,53 | 0,95 | 0,02 | 75 | 0,985 |
| | Bekâr | 29 | 3,54 | 1,05 | | | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | Evli | 48 | 3,34 | 0,87 | 0,30 | 75 | 0,767 |
| | Bekâr | 29 | 3,42 | 1,02 | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | Evli | 48 | 3,29 | 0,70 | 0,41 | 75 | 0,682 |
| | Bekâr | 29 | 3,37 | 0,80 | | | |

Firma çalışanlarının, Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testine göre medeni durumu hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır (Tablo 3.31.). Evli ve bekâr çalışanların katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri/puanları birbirine yakındır, farklı değildir;

Çalışanların kararlara katılımı [$t_{(75)}=0,84$ ve $p>.05$]

Kurum içi bilgi paylaşımı [$t_{(75)}=0,32$ ve $p>.05$]

Kişisel gelişimin desteklenmesi [$t_{(75)}=0,02$ ve $p>.05$]

Yetki ve sorumluluk paylaşımı [$t_{(75)}=0,30$ ve $p>.05$]

Katılımcı yönetim (genel) [$t_{(75)}=0,41$ ve $p>.05$]

Tablo 3.32. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Eğitim Düzeyi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------------------|---------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | χ^2 | sd | p | |
| Çalışanların kararlara katılımı | Lise m. (1) | 23 | 27,33 | 1,30 | 2 | 0,521 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 29,90 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 30,71 | | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | Lise m. (1) | 23 | 27,23 | 0,54 | 2 | 0,763 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 28,85 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 29,62 | | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | Lise m. (1) | 23 | 28,71 | 0,26 | 2 | 0,876 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 27,70 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 28,29 | | | | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | Lise m. (1) | 23 | 28,81 | 0,56 | 2 | 0,758 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 26,70 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 28,64 | | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | Lise m. (1) | 23 | 27,75 | 0,29 | 2 | 0,866 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 26,00 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 29,24 | | | | |

Firma çalışanlarının, Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis H testine göre eğitim düzeyi hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır (Tablo 3.32.);

Çalışanların kararlara katılımı [$\chi^2_{(2)}=1,30$ ve $p>.05$]

Kurum içi bilgi paylaşımı [$\chi^2_{(2)}=0,54$ ve $p>.05$]

Kişisel gelişimin desteklenmesi [$\chi^2_{(2)}=0,26$ ve $p>.05$]

Yetki ve sorumluluk paylaşımı [$\chi^2_{(2)}=0,56$ ve $p>.05$]

Katılımcı yönetim (genel) [$\chi^2_{(2)}=0,29$ ve $p>.05$]

Tablo 3.33. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Genel Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Genel Çalışma Süresi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------------------|----------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Çalışanların kararlara katılımı | 1-5 yıl (1) | 16 | 23,10 | 4,97 | 4 | 0,290 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 27,60 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 28,25 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 21,25 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 35,31 | | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | 1-5 yıl (1) | 16 | 22,40 | 0,76 | 4 | 0,944 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 28,57 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 28,79 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 27,40 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 29,23 | | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | 1-5 yıl (1) | 16 | 23,20 | 3,54 | 4 | 0,472 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 27,03 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 31,08 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 22,00 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 32,73 | | | | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | 1-5 yıl (1) | 16 | 22,70 | 3,13 | 4 | 0,536 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 32,03 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 28,67 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 22,15 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 29,27 | | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | 1-5 yıl (1) | 16 | 22,70 | 2,71 | 4 | 0,608 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 29,20 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 29,54 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 22,25 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 31,65 | | | | |

Firma çalışanlarının, Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının genel çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak

üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis H testine göre çalışma süresi hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır (Tablo 3.33.);

Çalışanların kararlara katılımı [$X^2_{(4)}=4,97$ ve $p>.05$]

Kurum içi bilgi paylaşımı [$X^2_{(4)}=0,76$ ve $p>.05$]

Kişisel gelişimin desteklenmesi [$X^2_{(4)}=3,54$ ve $p>.05$]

Yetki ve sorumluluk paylaşımı [$X^2_{(4)}=3,13$ ve $p>.05$]

Katılımcı yönetim (genel) [$X^2_{(4)}=2,71$ ve $p>.05$]

Tablo 3.34. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | İş Yerindeki Çalışma Süresi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X^2 | sd | p | |
| Çalışanların kararlara katılımı | 1-5 yıl (1) | 23 | 29,00 | 0,78 | 2 | 0,676 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 28,58 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 29,31 | | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | 1-5 yıl (1) | 23 | 26,75 | 1,15 | 2 | 0,564 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 24,42 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 26,38 | | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | 1-5 yıl (1) | 23 | 28,94 | 0,97 | 2 | 0,616 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 30,27 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 30,06 | | | | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | 1-5 yıl (1) | 23 | 26,37 | 5,17 | 2 | 0,076 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 25,15 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 25,31 | | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | 1-5 yıl (1) | 23 | 26,31 | 1,85 | 2 | 0,396 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 25,12 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 25,50 | | | | |

Firma çalışanlarının, Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının bu işyerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis H testine göre işyerindeki çalışma süresi hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır (Tablo 3.34.);

Çalışanların kararlara katılımı [$X^2_{(2)}=0,78$ ve $p>.05$]

Kurum içi bilgi paylaşımı [$X^2_{(2)}=1,15$ ve $p>.05$]

Kişisel gelişimin desteklenmesi [$X^2_{(2)}=0,97$ ve $p>.05$]

Yetki ve sorumluluk paylaşımı [$X^2_{(2)}=5,17$ ve $p>.05$]

Katılımcı yönetim (genel) [$X^2_{(2)}=1,85$ ve $p>.05$]

Tablo 3.35. Firma Çalışanlarının, Katılımcı Yönetime İlişkin Puanlarının Maaşlarına Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Maaş Aralığı | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------------------|---------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X^2 | sd | p | |
| Çalışanların kararlara katılımı | 1000-2000 TL (1) | 23 | 29,29 | 0,88 | 2 | 0,645 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 27,11 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 29,68 | | | | |
| Kurum içi bilgi paylaşımı | 1000-2000 TL (1) | 23 | 29,38 | 0,47 | 2 | 0,790 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 26,03 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 27,95 | | | | |
| Kişisel gelişimin desteklenmesi | 1000-2000 TL (1) | 23 | 28,83 | 0,14 | 2 | 0,935 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 27,17 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 27,41 | | | | |
| Yetki ve sorumluluk paylaşımı | 1000-2000 TL (1) | 23 | 30,81 | 1,96 | 2 | 0,375 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 28,17 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 27,64 | | | | |
| Katılımcı Yönetim Düzeyi | 1000-2000 TL (1) | 23 | 30,37 | 1,53 | 2 | 0,465 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 29,31 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 28,45 | | | | |

Firma çalışanlarının, Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının maaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis H testine göre maaş hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır (Tablo 3.35.);

Çalışanların kararlara katılımı [$X^2_{(2)}=0,88$ ve $p>.05$]

Kurum içi bilgi paylaşımı [$X^2_{(2)}=0,47$ ve $p>.05$]

Kişisel gelişimin desteklenmesi [$X^2_{(2)}=0,14$ ve $p>.05$]

Yetki ve sorumluluk paylaşımı [$X^2_{(2)}=1,96$ ve $p>.05$]

Katılımcı yönetim (genel) [$X^2_{(2)}=1,53$ ve $p>.05$]

3.4.3. Çalışanların Çalışan Performansına İlişkin Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 3.36. Çalışanların Çalışan Performansına İlişkin Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

| Boyut/Ölçek | \bar{X} | ss |
|---------------------|-----------|------|
| Çalışan Performansı | 3,96 | 0,67 |

Çalışan Performansı Ölçeği, 5'li likert tipi biçiminde düzenlenmiş tümü de olumlu yüklemlili toplam 7 maddeden meydana gelen tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri araştırmaya katılan çalışanlarca 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) seçeneklerinden biri işaretlenerek yapılmıştır. Ölçeğin genelinden alınacak yüksek puan çalışanların işyerindeki performanslarına ilişkin olumlu algısını, düşük puan ise olumsuz algısını göstermektedir. Ölçeğin maddelerine ve geneline ilişkin puanlarının hesaplanmasında ve değerlendirilmesinde aşağıdaki seçenek ve puan aralıkları dikkate alınmıştır.

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

Tablo 3.36.'da görüleceği üzere, araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki performanslarına ilişkin algı düzeyleri/puanları $3,96 \pm 0,67$ olarak, 'Katılıyorum' düzeyinde olmuştur. Bu da çalışanların, çok üst düzeyde olmasa da işyerlerindeki performanslarından memnun olduklarını göstermektedir.

Firma çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak performanslarına ilişkin algı düzeylerinde farklılaşmalar olup olmadığı aşağıda incelenmiştir.

Tablo 3.37. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi

| Boyut/Ölçek | Cinsiyet | Betimsel İstatistikler | | | t-test | | |
|---------------------|----------|------------------------|-----------|------|--------|----|-------|
| | | n | \bar{X} | ss | t | sd | p |
| Çalışan Performansı | Kadın | 34 | 3,99 | 0,55 | 0,33 | 75 | 0,744 |
| | Erkek | 43 | 3,93 | 0,76 | | | |

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testine göre cinsiyet anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır ($p > .05$) (Tablo 3.37.).

Tablo 3.38. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Yaş | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------|--------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Çalışan Performansı | 30 ve altı (1) | 23 | 28,58 | 4,63 | 2 | 0,099 | - |
| | 31-40 (2) | 33 | 27,39 | | | | |
| | 41 yaş ve üstü (3) | 21 | 27,93 | | | | |

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre yaş anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır ($p>.05$) (Tablo 3.38.).

Tablo 3.39. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Eğitim Düzeyi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------|---------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Çalışan Performansı | Lise m. (1) | 23 | 26,75 | 1,37 | 2 | 0,504 | - |
| | Ön lisans m. (2) | 33 | 27,60 | | | | |
| | Lisans/Y.Lisans (3) | 21 | 28,05 | | | | |

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre eğitim düzeyi anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır ($p>.05$) (Tablo 3.39.).

Tablo 3.40. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair t-Testi

| Boyut/Ölçek | Medeni Durum | Betimsel İstatistikler | | | t-test | | |
|---------------------|--------------|------------------------|-----------|------|--------|----|--------|
| | | n | \bar{X} | ss | t | sd | p |
| Çalışan Performansı | Evli | 48 | 3,83 | 0,69 | 2,03 | 75 | 0,048* |
| | Bekâr | 29 | 4,21 | 0,57 | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testine göre anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın bekâr çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(75)}=2,03$ ve $p < .05$] (Tablo 3.40). Ortalama puanlar incelendiğinde, bekâr çalışanların işyerlerindeki performans düzeylerini evli çalışanlara göre daha yüksek algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Evli}}=3,83$ ve $\bar{X}_{\text{Bekâr}}=4,21$).

Tablo 3.41. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Genel Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Genel Çalışma Süresi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------|----------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | χ^2 | sd | p | |
| Çalışan Performansı | 1-5 yıl (1) | 16 | 28,90 | 2,76 | 4 | 0,598 | - |
| | 6-10 yıl (2) | 15 | 31,13 | | | | |
| | 11-15 yıl (3) | 16 | 30,04 | | | | |
| | 16-20 yıl (4) | 14 | 28,45 | | | | |
| | 21 yıl ve üstü (5) | 16 | 21,81 | | | | |

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının genel çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre genel çalışma süresi anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır ($p > .05$) (Tablo 3.41.).

Tablo 3.42. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Bu İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | İş Yerindeki Çalışma Süresi | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------|-----------------------------|---------------|-----------|----------------|----|--------|------------|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Çalışan Performansı | 1-5 yıl (1) | 23 | 30,68 | 6,06 | 2 | 0,048* | 3 ile 1, 2 |
| | 6-10 yıl (2) | 33 | 28,81 | | | | |
| | 11 yıl ve üstü (3) | 21 | 15,31 | | | | |

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının bu işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre anlamlı bir olduğu bulunmuştur [$X^2_{(2)}=6,06$ ve $p < ,05$] (Tablo 42). Post-hoc Mann-Whitney U testine göre; 1-5 ve 6-10 yıldır bu işyerinde çalışanlar (Grup 1 ve 2) performanslarını 11 yıl ve üstü bir süredir bu işyerinde çalışanlardan (Grup 3) daha yüksek algılamaktadır (Sıra Ortalaması 1-5 yıl=30,68; Sıra Ortalaması 6-10 yıl=28,81 ve Sıra Ortalaması 11 yıl ve üstü=15,31).

Tablo 3.43. Firma Çalışanlarının, İşyerindeki Performanslarına İlişkin Puanlarının Maaşa Göre Farklılaşma Gösterip Göstermediğine Dair Kruskal-Wallis H Testi

| Boyut/Ölçek | Maaş Aralığı | Betimsel İst. | | Kruskal-Wallis | | | M-W |
|---------------------|---------------------|---------------|-----------|----------------|----|-------|-----|
| | | n | Sıra Ort. | X ² | sd | p | |
| Çalışan Performansı | 1000-2000 TL (1) | 23 | 30,92 | 4,42 | 2 | 0,110 | - |
| | 2001-3000 TL (2) | 33 | 29,22 | | | | |
| | 3001 TL ve üstü (3) | 21 | 28,09 | | | | |

Firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının maaşa (aralığı) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testine göre maaş anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır ($p > .05$) (Tablo 3.43.).

BÖLÜM 4

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma konusuna yönelik oluşturulan hipotezlerin testlerinin sonuçları ve demografik değişkenlere göre araştırmaya katılanların, örgütsel sessizlik, katılımcı yönetim ve çalışan performansına ilişkin algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadıklarına ilişkin sonuçları hipotez testlerine ilişkin sonuçlar ve fark analizlerine ilişkin sonuçlar başlıkları altında tartışılmıştır.

4.1. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçların Tartışılması

Araştırmanın hipotezleri, örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu üzerine oluşturulmuştur. Geliştirilen hipotezler İstanbul ilinde turizm ve taşımacılık sektöründe faaliyetini sürdüren bir şirkette görev yapan 77 kişiden alınan veriler uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

4.1.1. Örgütsel Sessizliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinin Tartışılması

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında örgütsel sessizlik davranışının çalışan performansı üzerinde etkisi incelenmiştir. Firma çalışanlarının, örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Üç boyuttan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin ilk iki alt boyutu (kabullenici/boyun eğici ve korunmacı/savunmacı sessizlik) çalışanların çalıştıkları kuruma karşı olumsuz algılarını, üçüncü boyut (korunmacı/olumlu sosyal sessizlik) ise olumlu algılarını ifade etmektedir.

Firma çalışanlarının, kabullenici/boyun eğici sessizlik düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi, firma çalışanlarının kabullenici/boyun eğici sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermiştir. Yapılan

regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak kabullenici/boyun eğici sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, çalışanlarının kabullenici sessizlik düzeyleri arttıkça çalışma performansları düşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların olaylardan uzak durarak, durumu pasif bir şekilde kabullenerek ve herhangi bir konuda hakkını savunmak ya da koşulları değiştirmek için herhangi bir çaba göstermemeleri, performansları üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu bulguları literatürdeki diğer çalışmalar ile karşılaştırırsak benzer sonuçların elde edildiği söylenebilir. Pinder ve Harlos (2001) ve Van Dyne ve ark. (2003) yaptıkları çalışmalar sonucunda çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum hakkındaki gelişmeler ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini açıkça söylemekten kaçınarak adeta bir ilgisizlik durumu sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Firma çalışanlarının, korunmacı/savunmacı sessizlik düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi, firma çalışanlarının korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı olarak korunmacı/savunmacı ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, çalışanlarının çalıştıkları yere bağlı olarak algıladıkları korunmacı/savunmacı sessizlik düzeyleri arttıkça çalışma performansları düşmektedir/olumsuz etkilenmektedir. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi neticesinde korunmacı/savunmacı sessizlik davranışı gösteren çalışanların kasıtlı ve proaktif bir şekilde herhangi bir konu, sorun ya da durum hakkındaki fikir, görüş ve düşüncelerini sakladığı ve bu şekilde davrandıklarında performanslarının düştüğü görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) ve Van Dyne ve ark. (2003) çalışmaları incelendiğinde çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmaların bağlı olarak, mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmalarına karşın, kendilerini koruma adına bu şekilde davrandıkları anlaşılmaktadır.

Son olarak, firma çalışanlarının, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi, firma çalışanlarının korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeylerinin de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamada kullanılabileceğini göstermiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların çalıştıkları yere bağlı

olarak korumacı/olumlu sosyal ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, çalışanlarının çalıştıkları yere bağlı olarak algıladıkları korumacı/olumlu sosyal sessizlik düzeyleri arttıkça çalışma performansları yükselmektedir/olumlu etkilenmektedir. Korsgaard ve ark. (1997) ve Van Dyne ve ark. (2003) çalışanların proaktif ve kasıtlı bir davranış biçimi olan korumacı/olumlu sessizlik davranışı benimseyerek yalnızca kendilerini değil örgütü ve diğer çalışanları korumak amacıyla başkalarını düşünme veya işbirlikçi davranma çabasına girerek, herhangi bir durum hakkındaki fikir, bilgi ve görüşlerini söylemekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır. Literatürdeki bu çalışmalar ile yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen veriler karşılaştırıldığında benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir.

Yapılan üç ayrı regresyon analizi sonrasında, örgütsel sessizliğin her üç boyutunun da çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin kabullenici/boyun eğici ve korunmacı/savunmacı boyutları çalışanların performansını negatif yönde etkilerken, korumacı/olumlu sosyal sessizlik boyutunun çalışanların performansını pozitif yönde etkiledikleri bulunmuştur. Bu nedenle, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde H1 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır: Örgütsel sessizlik düzeyi çalışan performansını etkilemektedir. Örgütsel sessizliğin (boyutlarının) çalışan performansı üzerindeki etkileri sıralandığında en büyük etkiyi korumacı/olumlu sosyal sessizliğin (pozitif/olumlu yönde), daha sonra korunmacı/savunmacı sessizliğin (negatif/olumsuz yönde) ve daha sonra kabullenici/boyun eğici sessizliğin (negatif/olumsuz yönde) yaptığı anlaşılmaktadır.

4.1.2. Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinin Tartışılması

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Firma çalışanlarının, katılımcı yönetime ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Katılımcı Yönetim Ölçeği alt boyutlarının tümü ve geneli çalışanların firmalarında yönetime katılma düzeylerine ilişkin algılarını temsil etmektedir.

Firma çalışanlarının, kararlara katılımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna göre firma çalışanlarının kararlara katılımına ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını

anamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların kararlara katılıma ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkilemektedir. Literatürde kararlara katılım, çalışanların moral ve iş tatminini arttırma ve personel değişim ve devamsızlık oranını azaltma üzerinde olan etkisi ile örgütsel performans ile olumlu yönde ilişkili olarak kabul edilmektedir. Kararlara katılımın örgütte daha yüksek ve kaliteli üretim, daha kaliteli karar alımı, ve daha düşük çatışma ve maliyetler sağlaması örgütsel performans üzerinde olan etkisini açıkça göstermektedir (Park, Lee ve Kim, 2015).

Firma alışanlarının, kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna göre firma çalışanlarının kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeyleri de, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif/olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kurum ile ilgili bilgilere erişmesini sağlamak ve örgütlerde bilgi ağlarını oluşturmak örgütlerin özellikle dikkat etmesi gereken bir konudur. Reid (2003) alışmasında bilgi paylaşımının, örgüt çalışanlarının hem kendilerinin hem de örgütlerinin ihtiyaçlarını karşılamada, çözümler üretmelerini sağlamada ve yetkinlikler oluşturma kabiliyetlerini maksimum düzeye çıkararak örgüt için rekabet avantajı sağlayacak fırsatlar yaratmaktaki önemini ifade etmiştir.

Firma alışanlarının, kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna göre, firma çalışanlarının kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Başka bir deyişle, firma çalışanlarının kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin, çalışan performansını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilememektedir. Yu ve arkadaşlarının (2016) yaptıkları çalışmada çalışanların kişisel beceri geliştirmenin önemine inanan ve katılımcı bir yönetim tarzı ile yönetilen şirketlerde edindikleri becerileri kullanarak düşünme biçimlerini glendirebildikleri ve problem çözmede daha aktif olabildiklerini savunmaktadırlar. Dolayısıyla kişisel gelişimin çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu açıkça görüldüğü halde firma çalışanlarının kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamaması daha detaylı bir incelemeye ihtiyaç duymaktadır.

Firma çalışanlarının, kurumda yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna göre firma çalışanlarının yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı ile örgüt çalışanları sahip olma ve başarma duyguları ile motive olarak, kendi işlerini yapmak, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve müşterilere en iyi hizmeti sağlamak amacıyla performanslarını en yüksek düzeyde kullanma yollarını bulmaya çalışmaktadırlar (Boone ve Kurtz, 2013). Yapılan bu tanımlama ile regresyon analizi sonucu elde edilen veriler karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüş, çalışanların yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif/olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Firma çalışanlarının, kurumda genel olarak katılımcı yönetime ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonucuna göre firma çalışanlarının katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri, çalışan performansını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların katılımcı yönetime ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansı üzerinde pozitif/olumlu yönde etkilemekte olduğu görülmüştür..

Dört alt boyut ve ölçeğin geneli için yapılan beş ayrı regresyon analizi sonrasında, katılımcı yönetimin üç boyutunun ve genelinin çalışan performansı üzerindeki etkisi olduğu görülmüştür. Katılımcı yönetimin *kişisel gelişimi desteklenmesi* boyutu çalışanların performansını etkilemezken, *çalışanların kararlara katılımı*, *kurum içi bilgi paylaşımı*, *yetki ve sorumluluğun paylaşımı* ve *katılımcı yönetimin* genelinin çalışanların performansını pozitif/olumlu yönde etkiledikleri bulunmuştur. Bu nedenle, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde H2 hipotezinin *kişisel gelişimi desteklenmesi* boyutu dışında doğrulandığı anlaşılmaktadır: Katılımcı yönetim çalışan performansını etkilemektedir. Katılımcı yönetimin alt boyutlarının çalışan performansını etkileme düzeyleri sıralandığında, en büyük etkiyi sırasıyla *yetki ve sorumluluğun paylaşımı*, *kurum içi bilgi paylaşımı* ve sonra *çalışanların kararlara katılımının* aldığı görülmektedir.

4.1.3. Örgütsel Sessizlik İle Katılımcı Yönetim Arasındaki İlişkinin Tartışılması

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında örgütsel sessizlik davranışı ile katılımcı yönetim arasında ilişki incelenmiştir. Firma çalışanlarının, örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson momentler çarpım korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucuna göre;

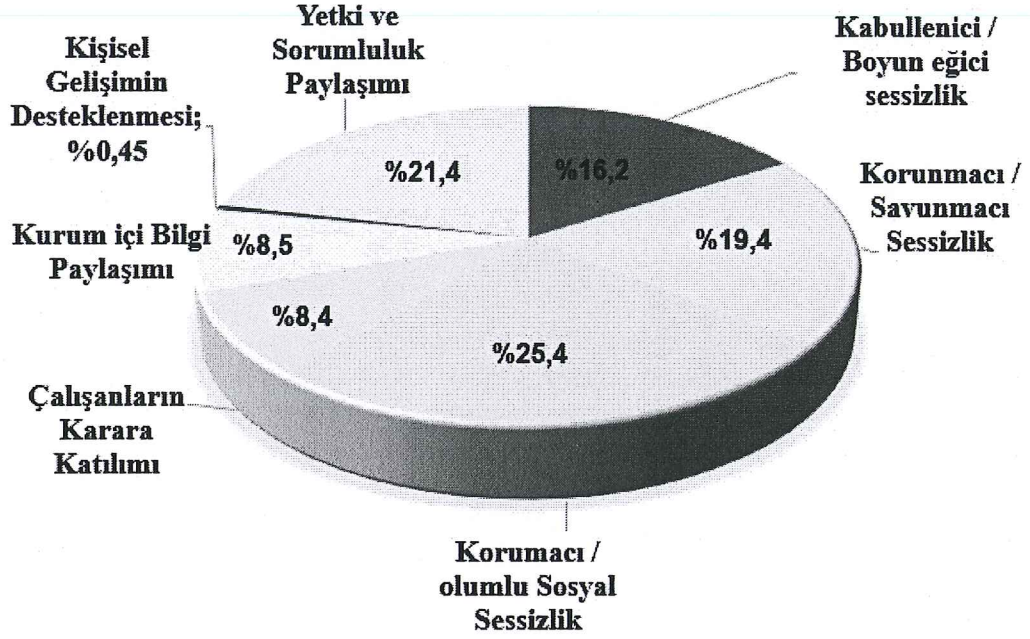
Kabullenici/boyun eğici sessizlik ile çalışanların kararlara katılımı, kurum içi bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı ve (genel) katılımcı yönetim algı düzeyleri arasında negatif ve orta güçlükte anlamlı bir ilişki vardır. Kabullenici/boyun eğici sessizlik ile çalışanların kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur.

Korunmacı/savunmacı sessizlik ile çalışanların kararlara katılımı ve yetki ve sorumluluk paylaşımı arasında negatif yönde ve güçlü derecede anlamlı bir ilişki varken, korunmacı/savunmacı sessizlik ile çalışanların kurum içi bilgi paylaşımı ve (genel) katılımcı yönetim algı düzeyleri arasında negatif ve orta güçlükte anlamlı bir ilişki vardır. Korunmacı/savunmacı sessizlik ile çalışanların kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur.

Son olarak, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik ile çalışanların katılımcı yönetimin tüm alt boyutları ve geneli arasında pozitif yönde güçlü derecede anlamlı bir ilişki vardır.

Firma çalışanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin algı düzeyleri ile katılımcı yönetimin geneli arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < .01$). Çalışanların kabullenici/boyun eğici ve korunmacı/savunmacı sessizlik düzeyleri ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasında negatif yönde, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik ile katılımcı yönetime ilişkin algı düzeyleri arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle, sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde H3 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır: Örgütsel sessizlik davranışı ile katılımcı yönetim arasında ilişki vardır.

Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Şekil 4.1.'de yüzdeleri ile birlikte görülmektedir.



Şekil 4.1. Hipotez Testine İlişkin Sonuçlar

Yapılan regresyon analizine göre çalışanların kabullenici/boyun eğici sessizliğe ilişkin algı düzeyleri çalışan performansını %16,2, korunmacı/savunmacı sessizliğe ilişkin algı düzeyleri çalışan performansını %19,4, korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe ilişkin algı düzeyleri çalışan performansını %25,4 oranında açıklarken, çalışanların kararlara katılıma ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansını %8,4 kurum içi bilgi paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansını %8,5, kişisel gelişimin desteklenmesine ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansını %0,45, yetki ve sorumluluk paylaşımına ilişkin algı düzeylerinin çalışan performansını %21,4 oranında açıkladığı bulunmuştur.

4.2. Fark Analizlerine İlişkin Sonuçların Tartışılması

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, genel ve bu iş yerindeki çalışma süreleri ve maaşlarına göre örgütsel sessizlik, katılımcı yönetim ve çalışan performansına ilişkin algı düzeyleri/puanları

arasında anlamlı fark olup olmadığına yönelik yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilmiştir.

4.2.1. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Sonuçların Tartışılması

Ölçeğin ilk iki boyutuna ilişkin maddelerin tümü olumsuz, üçüncü boyutun maddeleri ise olumlu yüklemlidir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğe ilişkin ortalama puanları incelendiğinde en düşük puanın korunmacı/savunmacı sessizlik boyutuna ait olduğu görülmektedir. Çalışanlar bu boyutun ifade ettiği durumu (korunmacı/savunmacı sessizlik) 'Kesinlikle katılmıyorum' düzeyinde puanlamışlardır. Başka bir deyişle çalışanların, çalıştıkları yere ilişkin korunmacı sessizlik düzeylerinin çok düşük olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, çalışanların kabullenici/boyun eğici sessizlik düzeylerinin de çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların kabullenici/boyun eğici sessizlik puanları 'Katılmıyorum' düzeyindedir. Son olarak, diğer boyutlardan farklı olarak, çalışanların korunmacı/olumlu sosyal sessizlik düzeylerinin (çok yüksek olmasa da) olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların, korunmacı/olumlu sosyal sessizlik düzeyleri 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Firma çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılaşmalar olup olmadığına ilişkin sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek çalışanların *kabullenici/boyun eğici* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutlarına ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı bir fark yoktur. Ancak kadın ve erkek çalışanların, *korunmacı/olumlu sosyal sessizliğe* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın kadın çalışanlar lehine olduğu, kadın çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Firma çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan analize göre yaş hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır. Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri birbirine yakındır.

Çalışanların, eğitim düzeylerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutlarına ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur; lise ve ön lisans mezunu çalışanların *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri/puanları lisans/yüksek lisans mezunu çalışanlardan daha yüksektir. Çalışanların, eğitim düzeylerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Eğitim düzeylerine bağlı olarak çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeyleri birbirine benzerdir.

Evli ve bekâr (medeni duruma göre) çalışanların, *kabullenici/boyun eğici sessizliğe* ve *korunmacı/savunmacı sessizliğe* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın evli çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur; evli çalışanların *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri/puanları bekâr çalışanlardan daha yüksektir. Evli ve bekâr çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların, genel çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutlarına ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur; 1-5 ve 6-10 yıldır çalışan katılımcıların *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri/puanları 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üstü bir süredir çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Çalışanların, genel çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Genel çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanların *korunmacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeyleri birbirine yakındır.

Çalışanların, bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* boyutlarına ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur; 1-5 yıldır çalışan katılımcıların *kabullenici/boyun eğici sessizlik* ve *korunmacı/savunmacı sessizlik* düzeyleri/puanları 6-10 ve 11 yıl ve üstü bir süredir çalışan katılımcılardan daha düşüktür. Çalışanların, bu işyerindeki çalışma

sürelerine bağlı olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin *korumacı/olumlu sosyal sessizlik* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Bu işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanların *korumacı/olumlu sosyal sessizlik* düzeyleri birbirine benzerdir.

Firma çalışanlarının, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanlarının maaş (aralığı) değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan analizlerin sonucuna göre maaş hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır. Farklı maaş aralığı gruplarında yer alan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri birbirine yakındır.

4.2.2. Çalışanların Katılımcı Yönetim Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Sonuçların Tartışılması

Katılımcı Yönetim Ölçeğinin boyut ve ölçeğin genelinden alınacak yüksek puan çalışanların o konudaki olumlu algısını, düşük puan ise olumsuz algısını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar, en yüksek ortalama puanı *kişisel gelişimin desteklenmesi* boyutuna ('Katılıyorum' düzeyinde), en düşük puanı ise *kurum içi bilgi paylaşımı* boyutuna vermişlerdir ('Kararsızım' düzeyinde). *Çalışanların kararlara katılımı* ve *yetki ve sorumluluk paylaşımı* boyutları da araştırmaya katılanlar tarafından 'Kararsızım' düzeyinde puanlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların, katılımcı yönetime ilişkin genel ortalama puanları da 'Kararsızım' düzeyinde kalmıştır. Özetle, çalışanların en çok *kişisel gelişimin desteklenmesinden* memnun oldukları ancak katılımcı yönetime ilişkin algılarının olumsuz olmasa da olumlu da olmadığı anlaşılmaktadır.

Firma çalışanlarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak katılımcı yönetime ilişkin algı düzeylerinde farklılaşmalar olup olmadığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Kadın ve erkek çalışanların, *çalışanların kararlara katılımına*, *kişisel gelişimin desteklenmesi* ve *katılımcı yönetime (genel)* ilişkin algı düzeyleri (puanları) arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın erkek çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur; erkek çalışanların, *çalışanların kararlara katılımı*, *kişisel gelişimin desteklenmesi* ve *katılımcı yönetime (genel)* ilişkin algı düzeylerinin kadınlardan daha yüksek/olumlu

olduğu anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek alışanların *Kurum içi bilgi paylaşımı ve Yetki ve sorumluluk paylaşımı* boyutlarına ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların, yaşına bağlı olarak Katılımcı Yönetim leğinin *yetki ve sorumluluk paylaşımı* boyutuna ilişkin puanları (düzeyleri) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur; 41 yaş ve üstü grupta yer alan çalışanlar firmada *yetki ve sorumluluğun paylaşılma* düzeyini diğer yaş gruplarından daha düşük bulmaktadır. Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların katılımcı yönetimin diğer boyutları ve geneline ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında ise anlamlı fark yoktur.

Firma alışanlarının, Katılımcı Yönetim leği alt boyutlarına ilişkin puanlarının medeni durum, eğitim düzeyi, genel çalışma süresi, bu işyerindeki çalışma süresi ve maaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan analizlerin sonucuna göre bu değişkenler hiçbir alt boyut için anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır.

4.2.3. Çalışanların alışan Performansına İlişkin Algı Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Sonuçların Tartışılması

alışan Performansı leği, 5'li likert tipi biçiminde düzenlenmiş tümü de olumlu yüklemlili toplam 7 maddeden meydana gelen tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin genelinden alınacak yüksek puan çalışanların işyerindeki performanslarına ilişkin olumlu algısını, düşük puan ise olumsuz algısını göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki performanslarına ilişkin algı düzeylerinin/puanlarının 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu bulunmuştur. Bu da çalışanların, çok st düzeyde olmasa da işyerlerindeki kendi performanslarından memnun olduklarını göstermektedir.

alışanlarının çeşitli demografik özelliklerine bağlı olarak performanslarına ilişkin algı düzeylerinde farklılaşmalar olup olmadığına yönelik yapılan analizlerin sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Firma alışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, genel çalışma süresi ve maaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan analizin sonucuna göre bu değişkenlerin anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadıkları görülmüştür.

Diğer yandan firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan analizin sonucuna göre anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın bekâr çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur; bekâr çalışanların işyerlerindeki performans düzeylerini evli çalışanlara göre daha yüksek algıladıkları bulunmuştur.

Benzer şekilde firma çalışanlarının, işyerlerindeki performanslarına ilişkin puanlarının bu işyerindeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan analizin sonucuna göre anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre; 1-5 ve 6-10 yıldır bu işyerinde çalışanlar performanslarını 11 yıl ve üstü bir süredir bu işyerinde çalışanlardan (Grup 3) daha yüksek algılamaktadır.

Günümüzde rekabetin gitgide artarak küresel bir boyut kazanmasıyla birlikte örgütlerin var olabilmeleri rekabet güçlerini arttırmaları ile mümkün olmaktadır. Bu noktada rekabet gücünün ancak iş geliştirme ve inovasyon kavramlarına önem veren örgütlerin elinde olduğu bilinmelidir.

Örgütlerin pozisyonlarının güçlendirmek, gelişmek, büyümek ve rekabet güçlerini arttırmak için ihtiyaçları olan iş geliştirme ve inovasyon çalışmaları için yenilikçi ve yaratıcı düşüncelere gerek duyulmaktadır. Diğer bir deyişle yeni ürünlerden, yeni iş modellerine, yeni süreçlere ve yeni örgüt yapılarına kadar her konunun ancak bu kavramlarla ortaya çıkabileceği, bunun tek yolunun ise çalışanları düşünmeye sevk etmek, onların görüş ve önerilerini açıkça ve istekle dile getirmelerini sağlamak olduğu ortadadır. Bunun gerçekleşebilmesi için de üst düzey yöneticilerin katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek çalışanları bu doğrultuda cesaretlendirerek teşvik etmeleri oldukça önemlidir. Yönetici tarafından yaratılan bu ortam çalışanların düşünce, görüş ve önerilerine değer verildiğini düşünmelerine sebep olacak, örgüte olan bağlılıklarını, iş tatmini ve motivasyonlarını arttıracak ve böylece kendi potansiyellerinin farkına vararak performanslarını yükseltecektir. Bunun sonucu olarak da örgüt içinde oluşturulmak istenen kolektif IQ diğer bir deyişle şirket ortak aklına ulaşılmış olup örgütün performansı da bu paralelde yükselecektir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırma; İstanbul ilinde turizm ve taşımacılık sektöründe hizmet veren bir şirketin çalışanlarından oluşan bir çalışma evreni ile sınırlı olması ile birlikte sonuçlar tüm şirketleri genellemese de temel örgütsel sessizlik konularının ve nedenlerinin, katılımcı yönetimin kapsamının ve boyutlarının ve çalışan performansını etkileyen faktörlerin büyük oranda farklılıklar göstereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı örnekleme uygulanan örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi anketi ile sınırlandırılmış olmasıdır.

Örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisi konusunda yapılmış olan bu çalışmanın sonucunda ileriye dönük olarak yapılabilecek olan çalışmaları hakkında şu önerilerde bulunulabilir:

Farklı bölgelerde faaliyet gösteren farklı şirket çalışanlarını kapsayan geniş bir örneklem ile yapılabilecek olan bir çalışma öngörülebilir. Bu çalışmanın sonucunda daha fazla sayıda ve çeşitte veri elde edilebilir.

Araştırmada çalışma grubunu yöneticiler ve çalışanlar birlikte oluşturmaktadır. Her iki grubun da statü farklılığı nedeninden dolayı konu ile ilgili değişik bakış açılarıyla değişik fikirler verebileceği düşünülerek bu doğrultuda bir çalışma yapılabilir.

Öngörülen bir diğer çalışma ise çalışmanın hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirket ile üretim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışma grubu olarak ele alınarak sonuçlarının karşılaştırılması olabilir. Böylece örgütsel sessizlik ve katılımcı yönetimin çalışan performansı üzerindeki etkisinin farklı sektörler arasında ne derece farklılaşabileceği görülebilir.

KAYNAKLAR

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Allen, J.P., & Meyer, N.J. (1991). A-Three Component Conceptualization of Organizational Comitment, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Amah, O., & Okafor, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: the role of self-esteem and locus of control, *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11. <http://scialert.net/fulltext>, 02.04.2015
- Araz, A. (2005). *Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*. May-June, 98-105.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 23-47. <http://dergipark.gov.tr/sduibfd/issue/20834/223210>, 05.11.2014
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, H.S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Boone, L., & Kurtz, D. (2013). *İşletme*. Azmi Yalçın (Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
<https://www.researchgate.net/publication/232424847>, 02.04.2016
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı* (3. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (7. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-24.
- Cotton, J., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 9. <http://www.isguc.org/?p=makale&id=233&cilt=6&sayi=2&yil>, 11.03.2016

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html, 11.03.2016

Dicle, A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: ODTÜ Yayını.

Dobre, O. (2013). Employee Motivation and Organizational Performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53.

Donaghey, J. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67.

Durham, C.C., Knight, D. & Locke, E.A. (1997). Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 72(2), 203-231.

Eroğlu, A.H, Adıgüzel, O. & Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: Çalışan Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 16(2), 280-308 <http://www.sdu.edu.tr/fakülteler/iibf/dergi/files/2011-2-6.pdf>, 11 Mayıs 2015.

Gambarotto, F. & Cammazzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12, 166-179.

- Geylan, R., Tonus, H., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. & Ergün Özler, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Gökçe, F. (2005). Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişmenin Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 327-354.
- Grawitch, M. J., Ledford, G. E., Ballard, D. W., & Barber, L. K. (2009). Leading The Healthy Workforce: The İntegral Role of Employee Involvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 122-135.
- Hirschman, A. O. (1994). *Exit, Voice and Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations and States*. *Social Contract*, 272-273
<http://www.thesocialcontract.com/pdf/four-four/hirschma.pdf>, 05.09.2015
- Jaccard, J., & Trusi, R. (2003). *Interaction Effects in Multiple Regression*, CA: Sage Publications.
- Jawlik, A.A. (2016). *Statistics from A to Z*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kalaycı, Ő. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Karakitapoğlu-Aygün, Z. & Gümüőođlu, L. (2012). The Bright And Dark Sides Of Leadership: Transformational Vs. Non-Transformational Leadership In A Non-Western Context, *Leadership*, 0(0), 1-27 <http://yoksis.bilkent.edu.tr/pdf/files/10.1177-1742715012455131.pdf>, 09.03.2016.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Katzenbach & Smith, (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, July-August, 1-10.

Kaufman, B.E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11, 505-533.

Kılıç R., Keklik B. & Yıldız H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998). Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-38.

Kish-Gephart, J. J., Detert J. R., Trevin'o L. K. & Edmondson A. C. (2009). Silenced By Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear At Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

Knoll, M. & Dick. R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, <http://www.researchgate.net/publication/257541794>, 25 Haziran 2015.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Korsgaard, M.A., Meglino, B.M. & Lester, S.W. (1997). Beyond Helping: Do Other-oriented Values Have Broader Implications in Organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77.

Köklü, N. & Büyüköztürk, Ş. (2000). *Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Latham, G. P & Locke, E. A., (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340.

Lin, C.S., Wu, S. & Chao T. (2007). The Impact of Self-Monitoring on Theory of Planned Behavior. *Study Of Web Portal Usage, Proceedings of the 2007 Southern Association for Information Systems Conference*.

Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1990). Fact and fiction in analyzing research on participative decision making: A critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings. *Academy of Management Review*, 15(1), 137-146.

Leech, N.L. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Locke, E.A., Schweiger, D.M. & Latham, G.P. (1986). Participation in Decision Making: When Should It Be Used?. *Organizational Dynamics*, 14(3), 65-79.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, And Administration* 15(1), 1-6.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis (2nd Edition)*. USA: Sage Publications.

- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4),706-725 <http://www.jstor.org/stable/259200> , 15.03.2013.
- Morrison, E. W. & Milliken, F.J. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1-31.
- Mowday, R.T., R.M. Steers, LW. Porter (1979), The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (5. baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L. & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların 'Örgütsel Ses ve Sessizlik' Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özgen, H. M. & Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3085.

- Park J., Lee K., & Kim P.S. (2015). Participative Management And Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects Of Innovative Organizational Culture. *Public Performance & Management Review*, 39, 316-336.
- Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *The University of Michigan Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- 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, 331-69.
- Premeaux & Bedeian, (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies Special Issue: Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations*, 40(6), 1537-1562.
- Radmard, S. G. ve Ardakani, M. A. (2014). Effect of Organizational Culture on Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(10), 3306-3303. <http://www.ijmhsjournal.com> , 7 Mayıs 2015.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1999). *Management (Sixth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins S.P. & Judge T.A. (2013). *Örgütsel Davranış*, İnci Erdem (Çev.). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Sashkin M. (1976). Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods. *Academy of Management Review*, 1, 75-86.

- Sempene, M., Rieger, H.S., & Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Shojaie, S., Matin, H.Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım.
- Spector, P.E., Judge, T.A., Parker, S., Colbert, A.E., Heller, D. & Ilies, R. (2009). *İş Tatmini: Kültürlerarası Bir İnceleme, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*. Anderson, N. & Öneş, D.S. (Çev.), İstanbul: Literatür Yayınları.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C. & Quin, R.E. (1999). Empowered To Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Tekin, Ö.A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37 – 68.
- Thomas, R. B. (2005). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences (3rd Edition)*. London: Sage Publications.

- Tutar, H. & Altınöz, M. A. (2008). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmlat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2),195-218.
- Tülübaşı, T. & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice On Faculty Members' Silence: The Mediating Role Of Trust İn Supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Tülübaşı, T. & Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education) 29(1), 280-297.
- Ulutaş, M. (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama, 595. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423912235.pdf>, 11.04.2014
- Üçok, D. & Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L. Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wagner, J.A III. (1994). Participation's Effects On Performance And Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312-330.

Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-level Investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802, Sage-journals, 13 Mayıs 2015.

Wang, M., Yang, T. (2016). Investigating The Success Of Knowledge Management: An Empirical Study Of Smalland Medium-Sized Enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21, 79-91.

Wasti, A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology*, 52(4), 533-554.

Wasti, A. (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. Keser, A., Yılmaz, G. & Yürür, Ş. (Çev.). *Çalışma Yaşamında Davranış*, 21-47, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Yu, P., Fang, S., Wang, Y. (2016). Improving IT Professionals Job Skills Development: The Use Of Management Styles And Individual Cultural Value Orientation. *Asia Pacific Management Review*, 21, 63-73.

Yıldırım, Ali & Hasan Şimşek. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

The Oxford Dictionary, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/silence>

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts Türkçe Bilgi Sitesi, <http://www.turkcebilgi.com/> , 15 Haziran 2015.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler.

Tablo A.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

| Madde | \bar{X} | ss |
|---|-----------|------|
| 1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir. | 2,22 | 1,15 |
| 2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım. | 2,16 | 1,23 |
| 3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım. | 1,67 | 0,92 |
| 4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim. | 1,76 | 1,02 |
| 5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. | 1,62 | 0,85 |
| 6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam. | 1,53 | 0,84 |
| 7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım. | 1,53 | 0,77 |
| 8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | 1,58 | 0,69 |

| | | |
|---|------|------|
| 9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım. | 1,55 | 0,60 |
| 10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim. | 1,60 | 0,76 |
| 11. Bu işletme ve iş arkadaşarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım. | 3,85 | 1,25 |
| 12. Bu işletmeye ve iş arkadaşarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım. | 3,27 | 1,34 |
| 13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | 4,02 | 1,30 |
| 14. Bu işletmeye ve iş arkadaşarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim. | 4,09 | 1,27 |
| 15. Bu işletme ve iş arkadaşarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim. | 4,55 | 0,86 |

Tablo A.2. Katılımcı Yönetim Ölçeği Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

| Madde | \bar{X} | ss |
|--|-----------|-----------|
| 1. İş yerimizde çalışanlar tüm taktik ve operasyonel karar alma süreçlerine katılırlar. | 2,80 | 1,22 |
| 2. İş yerimizde çalışanlar sadece kendi departmanlarını ilgilendiren kararların alım süreçlerine katılırlar. | 3,45 | 0,98 |
| 3. Üst yönetim karar alırken çalışanlardan güncel geri bildirim alır. | 2,98 | 1,41 |
| 4. Çalışan olarak önemli olduğumu, görüş ve düşüncelerime saygı duyulduğunu düşünüyorum. | 3,53 | 1,23 |
| 5. Karar alımına katılımım şirketime olan bağlılığımı ve motivasyonumu attırmaktadır. | 4,04 | 1,00 |
| 6. İş yerimizde karar alınırken fikirlerimiz alındığı halde uygulanmaya konmamaktadır. | 2,89 | 1,29 |
| 7. Çalışan olarak karar alım sürecindeki katılımımı zaman kaybı olarak görüyorum. | 2,04 | 1,11 |
| 8. İş yerimizde yöneticiler kararları kendileri almakta ve değiştirmemektedirler. | 2,87 | 1,33 |
| 9. İş yerimizde tüm çalışanlar eşit düzeyde söz ya da hak sahibidir (Beyaz/mavi yaka, üst/orta/alt düzey). | 2,78 | 1,37 |
| 10. İş yerimizde işbirliği ve takım çalışması prensibi benimsenmiştir. | 3,18 | 1,39 |
| 11. İş yerimizde çalışanlar şirketimizin genel durumu hakkında bilgilendirilmektedirler. | 3,11 | 1,24 |

| | | |
|--|------|------|
| 12. Departman yöneticimiz işlerin ilerleyişini, karşılaşılan sorunları bizlerle paylaşmaktadır. | 3,55 | 1,17 |
| 13. Bilgiler çalışanların kolayca ulaşabileceği kayıtlarla saklanmaktadır. | 3,13 | 1,25 |
| 14. İş yerimizde çalışanlar yöneticilerin hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler. | 3,47 | 1,07 |
| 15. İş yerimiz yukarıdan aşağıya işleyen bir bilgi ve iletişim yapısına sahiptir. | 3,38 | 1,25 |
| 16. İş yerimiz kişisel becerilerimizi geliştirmemiz için gerekli eğitimleri almamıza imkan sağlar. | 3,73 | 1,11 |
| 17. İş yerimiz çalıştığımız departmanla ilgili becerilerimizi geliştirmemiz için bize gerekli eğitimleri sağlar. | 3,78 | 0,99 |
| 18. İş yerimiz araştırma yapmak isteyenlere kaynak sağlamaktadır. | 3,09 | 1,09 |
| 19. İş yerimizde çalışanlar ortak hedef belirleme sürecinde aktif rol almaktadırlar. | 3,07 | 1,05 |
| 20. Yöneticilerimiz çalışanları karar alım sürecine katılımlarını desteklerler. | 3,31 | 1,07 |
| 21. Çalışanlara verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri için gereken inisiyatif kullanma yetkisi verilmektedir. | 3,42 | 1,05 |
| 22. İş yerimizde şeffaf yönetim politikası uygulanmaktadır. | 2,98 | 1,33 |

Tablo A.3. Çalışan Performansı Ölçeği Maddelerine Ait Betimsel İstatistikler

| Madde | \bar{X} | ss |
|---|-----------|-----------|
| 1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir. | 3,49 | 1,25 |
| 2. Devamsızlık oranlarım düşüktür. | 4,24 | 1,12 |
| 3. Moralim yüksektir. | 3,71 | 1,07 |
| 4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. | 4,18 | 0,82 |
| 5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. | 3,82 | 1,02 |
| 6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim. | 4,00 | 0,94 |
| 7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim. | 4,27 | 0,78 |

**Ek 2 : Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı
Üzerindeki Etkisi Anketi**

I. BÖLÜM

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Yaşınız

30 ve altı 31-40 41-50 51 ve üstü

Eğitim (mezuniyet) durumunuz

Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora

Medeni Durumunuz

Evli Bekâr Diğer

Göreviniz

Lütfen yazınız:

Genel çalışma süreniz (kaç yıldır çalışıyorsunuz?)

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Bu iş yerindeki çalışma süreniz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

Maaş aralığınız

1000-2000 TL 2001-3000 TL 3001-4000 TL

4001-5000 TL 5001 TL ve üzeri

BÖLÜM II

Açıklama: Aşağıda, örgütsel sessizlik, katılımcı yönetim ve kişisel çalışma performansına ilişkin hazırlanan sorular bazı ifadeler yer almaktadır. Görev yaptığınız işletmeyi/şirkette göz önünde bulundurarak lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, seçenekteki ilgili rakamı daire içine alarak (0) veya çarpı koyarak (X) belirtiniz.

| A. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B. KATILIMCI YÖNETİM | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
| 1. İş yerimizde çalışanlar tüm taktik ve operasyonel kararların alım sürecine katılırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. İş yerimizde çalışanlar sadece kendi departmanlarını ilgilendiren kararlara katılırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Üst yönetim karar alırken çalışanlardan güncel geri bildirim alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Çalışan olarak önemli olduğumu, görüş ve düşüncelerime saygı duyulduğunu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Karar alımına katılımım şirketime olan bağlılığımı ve motivasyonumu atırmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. İş yerimizde karar alınırken fikirlerimiz alındığı halde uygulanmaya konmamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Çalışan olarak karar alım sürecindeki katılımımı zaman kaybı olarak görüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. İş yerimizde yöneticiler kararları kendileri almakta ve değiştirmemektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. İş yerimizde tüm çalışanlar eşit düzeyde söz ya da hak sahibidir (Beyaz/mavi yaka, üst/orta/alt düzey). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. İş yerimizde işbirliği ve takım çalışması prensibi benimsenmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. İş yerimizde çalışanlar şirketimizin genel durumu hakkında bilgilendirilmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Departman yöneticimiz işlerin ilerleyişini, karşılaşılan sorunları bizlerle paylaşmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Bilgiler çalışanların kolayca ulaşabileceği kayıtlarla saklanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. İş yerimizde çalışanlar yöneticilerin hedefleri konusunda bilgilendirilmektedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. İş yerimiz yukarıdan aşağıya işleyen bir bilgi ve iletişim yapısına sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. İş yerimiz kişisel becerilerimizi geliştirmemiz için gerekli eğitimleri almamıza imkan sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. İş yerimiz çalıştığımız departmanla ilgili becerilerimizi geliştirmemiz için bize gerekli eğitimleri sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. İş yerimiz araştırma yapmak isteyenlere kaynak sağlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. İş yerimizde çalışanlar ortak hedef belirleme sürecinde aktif rol almaktadırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Yöneticilerimiz çalışanları karar alım sürecine katılımlarını desteklerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Çalışanlara verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri için gereken inisiyatif kullanma yetkisi verilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. İş yerimizde şeffaf yönetim politikası uygulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| C. ÇALIŞAN PERFORMANSI | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Devamsızlık oranlarım düşüktür | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Moralim yüksektir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÖZGEÇMİŞ

Yeşim Ocak 1973 yılında Üsküdar, İstanbul'da doğmuştur. İlkokul eğitimini Melahat Şefizade İlkokulu'nda, ortaokul eğitimini Özel Işık Lisesi'nde, lise eğitimini ise 1991 yılında Kadıköy Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. İstanbul Üniversitesi Amerikan Kültürü ve Edebiyatı bölümünden 1996 yılında mezun olmuştur. Yüksek lisans eğitimini 2000-2002 yılları arasında Yeditepe Üniversitesi MBA Programında, doktora eğitimini ise 2013-2017 yılları arasında Maltepe Ünivesitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde tamamlamıştır. 2003 yılından itibaren Maltepe Üniversitesi'nde görev almaktadır.