

**T.C.**  
**NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞAN KADINLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE**  
**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BATURAY ÖZDEN**

**Enstitü Anabilim Dalı: Psikoloji**  
**Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN**

**NIŞAN-2018**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


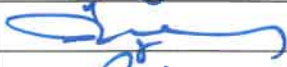

**ÇALIŞAN KADINLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE  
ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BATURAY ÖZDEN**

Enstitü Anabilim Dalı : Psikoloji  
Enstitü Bilim Dalı : Psikoloji

“Bu tez 04/04/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. K. Ozan ÖZER	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür ERGÜN	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ali ÖZCAN	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahribat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Baturay ÖZDEN**

**04/04/2018**

## **ÖNSÖZ**

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, babama, aileme ve eşime şükranlarımı sunarım.

**Baturay ÖZDEN**

**04/04/2018**

## İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR .....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEYE İLİŞKİN TEORİK</b>	
<b>ARKA PLAN</b> .....	3
1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı .....	3
1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi .....	8
1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları.....	9
1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Yöntemleri.....	13
1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları.....	16
1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar .....	20
<b>İKİNCİ BÖLÜM: HİZMET KALİTESİNE YÖNELİK TEORİK ARKA</b>	
<b>PLAN</b> .....	23
2.1. Örgütsel Sessizlik .....	23
2.2. Örgütsel Sessizlik Tipleri.....	25
2.3. Örgütsel Sessizlik Kuramları.....	29
2.4. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Dinamikler .....	33
2.5. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar.....	37
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: .ÇALIŞAN KADINLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE</b>	
<b>ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE</b>	
<b>VAKA ARAŞTIRMALARI</b> .....	39
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	39

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	39
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımı .....	39
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	39
3.5. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler.....	40
3.5.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	40
3.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	41
3.6. Verilerin Analizi.....	41
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler .....	41
3.6.2. Normallik Testi.....	42
3.6.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....	43
3.7. Farklılık Testleri .....	44
3.7.1. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Testleri .....	44
3.7.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık Testleri .....	45
3.7.3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Testleri .....	46
3.8. Korelasyon Analizi.....	48
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>48</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>50</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>58</b>
Ek 1: Demografik Bilgi Formu .....	58
Ek 2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği .....	59
Ek 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	60

## KISALTMALAR

<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Literatürdeki Örgütsel Sosyalleşme Tanımları .....	4
<b>Tablo 1.2:</b> Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları ve Değişim .....	12
<b>Tablo 1.3:</b> Örgütsel Sosyalleşme Yöntemlerinin Sınıflandırılması-1 .....	16
<b>Tablo 1.4:</b> Örgütsel Sosyalleşme Yöntemlerinin Sınıflandırılması -2 .....	16
<b>Tablo 1.5:</b> Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları -1 .....	17
<b>Tablo 1.6:</b> Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları -2 .....	18
<b>Tablo 1.7:</b> Başarılı ve Başarısız Örgütsel Sosyalleşme Sonuçlarının Karşılaştırılması .....	22
<b>Tablo 2.1:</b> Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessiz Kaldığı Konular .....	25
<b>Tablo 2.2:</b> Örgütsel Sessizlik Tipleri ve Çalışan Güdüleri.....	26
<b>Tablo 2.3:</b> Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları.....	27
<b>Tablo 2.4:</b> Savunma Mekanizmaları .....	28
<b>Tablo 3.1:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler .....	41
<b>Tablo 3.2:</b> Normallik Testi.....	42
<b>Tablo 3.3:</b> Geçerlilik Analizi.....	43
<b>Tablo 3.4:</b> Güvenilirlik Analizi .....	43
<b>Tablo 3.5:</b> Independent Samples Test .....	44
<b>Tablo 3.6:</b> Group Statistics Tablosu.....	45
<b>Tablo 3.7:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre One-Way Anova Testi Tablosu.....	45
<b>Tablo 3.8:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Tukey Testi Tablosu.....	46
<b>Tablo 3.9:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre One-Way Anova Testi Tablosu .....	46
<b>Tablo 3.10:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Tukey Testi .....	47
<b>Tablo 3.11:</b> Korelasyon Analizi .....	47



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	10
Şekil 1.2: Aşamalar ve Sonuçlar.....	11
Şekil 1.3: Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Gösterimi ve Sonuçları.....	21
Şekil 1.4: Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları.....	22
Şekil 2.1: Örgütsel Sessizlik Unsurları.....	24
Şekil 2.2: Örgütsel Sessizlik Tipleri .....	25
Şekil 2.3: Sessizlik Sarmalı / Spirali.....	31
Şekil 2.4: Ajzen Tarafından Geliştirilen Planlanmış Davranış Teorisi Modeli.....	32
Şekil 2.5: Detaylı Gösterimle Planlanmış Davranış Teorisi Modeli .....	32
Şekil 2.6: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Unsurlar .....	34
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli .....	40

<b>Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>	<b>Yüksek Lisans Tezi Özeti</b>
<b>Tezin Başlığı: Çalışan Kadınlarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</b>	
<b>Tezin Yazarı: Baturay ÖZDEN</b>	<b>Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN</b>
<b>Kabul Tarihi: 04.04.2018</b>	<b>Sayfa Sayısı: vii(ön sayfalar)+60(tez)+3(ekler)</b>
<b>Anabilimdalı: Psikoloji</b>	<b>Bilimdalı: Psikoloji</b>
<p>Örgütsel sosyalleşme süreci hem çalışan tarafından hem de örgüt tarafından büyük önem arz etmektedir. Çalışanın örgütü tanıması, benimsemesi, örgütün gerekliliklerini yerine getirmesi ve iş doyumuna ulaşabilmesi örgütsel sosyalleşmenin hem işlevini hem de önemini vurgulamaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgütlerinde yaşadıkları negatif durumları benimseyip, kabullenerek olumsuz olan herhangi bir durumu dile getirmemeleri durumudur ve örgütle ilgili teknik ya da davranışsal fikir ve görüşleri amirlere söylemeyerek sessizliğe bürünmeleri olarak ifade edilir.</p> <p>Bu kapsamda araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi açıklayarak literatüre katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda araştırma için evreni oluşturan kadınlardan 498 anket toplanmıştır. Toplanan anketler incelendiğinde ise bu anketlerden 417 tanesinin araştırma kapsamında kullanılabileceğine kanaat getirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik ana değişkenlerinin aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamasına rağmen iki değişkenin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizliğin boyutlarından yönetici boyutunun arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sosyalleşme, Çalışan Kadın</b>	

<b>Nisantasi University Institute of Social Sciences</b>	<b>Abstract of Master's Thesis</b>
<b>Title Of The Thesis: An Analysis of the Relationship Between Organizational Silence and Organizational Socialization in Working Women</b>	
<b>Author: Baturay ÖZDEN</b>	<b>Supervisor: Dr. Özgür ERGÜN</b>
<b>Date: 04.04.2018</b>	<b>Number of pages:vii(pre text)+60(main body)+3(app.)</b>
<b>Department: Psychology</b>	<b>Subfield: Psychology</b>
<p>The organizational socialization process is of great importance both by the employee and the organization. It emphasizes both the function and the importance of organizational socialization in terms of employee's definition of organization, adoption, fulfillment of organizational requirements and attainment of job satisfaction. The concept of organizational silence is that employees are not allowed to express any negative situation by accepting and accepting negative situations they have experienced in their organizations and they are expressed as silence without saying technical or behavioral ideas and opinions about the organization.</p> <p>In this context, the purpose of the research is to contribute to the literature by explaining the relationship between organizational silence and organizational socialization. Within this scope, 498 questionnaires were collected from women who constitute the universe for research. When the collected questionnaires were examined, it was concluded that 417 of these questionnaires could be used within the scope of the research. Although there was no significant relationship between the organizational socialization and organizational silence main variables, there were significant relationships between the two variables and some subscales of the variables. There was a negative relationship between the dimensions of organizational socialization and organizational silence and the managerial dimension.</p>	
<b>Keywords: Organizational Silence, Organizational Socialization, Working Women</b>	

## GİRİŞ

Örgütsel sosyalleşme süreci hem çalışan tarafından hem de örgüt tarafından büyük önem arz etmektedir. Çalışanın örgütü tanıması, benimsemesi, örgütün gerekliliklerini yerine getirmesi ve iş doyumuna ulaşabilmesi örgütsel sosyalleşmenin hem işlevini hem de önemini vurgulamaktadır. Örgüt içerisindeki sosyalleşme süreci başarısız geçerse çalışan mutsuz olarak işi bırakma niyeti artar aynı zamanda da örgütün amaçlarına ulaşması için engel teşkil eder. Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmesini sağlayan birçok faktörün varlığın dan söz edilmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşebilmesi için hem çevresel faktörlerin hem sosyalleşme faktörlerinin hem örgüt içi durumları detaylıca analizinin yapıp daha sonra sosyalleşmeye ilişkin yakın ya da uzak sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarda da ortaya konulmuştur.

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgütlerinde yaşadıkları negatif durumları benimseyip, kabullenerek olumsuz olan herhangi bir durumu dile getirmemeleri durumudur ve örgütle ilgili teknik ya da davranışsal fikir ve görüşleri amirlere söylemeyerek sessizliğe bürünmeleri olarak ifade edilir.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel sosyalleşme kavramına değinilerek kavramın önemi, aşamaları, türleri teorik olarak tartışılmıştır. İkinci bölümde ise örgütsel sessizlik kavramının tanımı, önemi, türleri gibi konular işlenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın iki ana değişkeni olan örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme kavramları kapsamında toplanan anketlerin önce frekans analizleri, daha sonra bazı demografik değişkenler çerçevesinde farklılık testleri daha sonra ise değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları incelenmiştir.

Tüm bunlar kapsamında; araştırmanın amacı: günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Bu noktada işletmeler için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır. İşletmelerdeki bu dönüşümlerde en önemli faktör insan faktörüdür. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme kavramları bu kapsamda işletmeler açısından kesinlikle değerlendirilmesi gereken faktörlerdir. Bu kapsamda araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi açıklayarak literatüre katkıda bulunmaktır. Araştırmanın önemi ise; pratik anlamda iş hayatındaki yöneticilere yol göstermek; teorik olarak ise daha önce yapılmış araştırmaların genellenmesine katkıda bulunmaktır. Araştırmanın

evrenini İstanbul ilinde iş hayatına devam eden kadınlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma için evreni oluşturan kadınlardan 498 anket toplanmıştır. Toplanan anketler incelendiğinde ise bu anketlerden 417 tanesinin araştırma kapsamında kullanılabilmesine kanaat getirilmiştir. Araştırma kapsamında ilişkileri araştırılan değişkenlerin daha geniş bir evrende araştırılması her iki değişkenin teorik alt yapısına ve genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak gerek zaman yönünden gerekse mali açıdan birtakım kısıtların olması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarda içten ve samimim oldukları araştırmanın varsayımıdır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEYE İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN**

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme kavramı detaylıca anlatılarak, örgütsel sosyalleşmenin amacı, önemi, aşamaları, yöntemleri, boyutları ve ortaya çıkardığı sonuçlar hakkında bilgi verilecektir.

### **1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı**

Sosyal bilimler genel itibariyle insanı sosyal bir varlık olarak kabul etmektedir. Bu nedenle insanların biyolojik olarak gelişmesinin yanı sıra ise sosyal olarak da gelişmeleri beklenmektedir. Bu gelişim ve değişimle beraber insan doğası gereği sosyalleşmeye ihtiyaç duyar (Kuşdemir, 2005:9). Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek ve sosyal hayata adapte olabilmek için yaşadığı topluma uyum göstermelidirler. Başkalarıyla etkileşimde bulunan insan doğru ve yanlış kavrayarak bu doğrultuda davranışlar sergiler ve bu uyum ve öğrenme süreci sosyalleşme olarak tanımlanır (Özkan,2005:9; Özçelik, 2008:3). Sosyalleşme özünde bir öğrenme olayı iken örgüt ortamında sosyalleşme ise örgüte yeni katılan çalışanın örgütün nasıl işlediğini (ödeme sistemini, kurallarını, avantajlarını, çalışma ortamında sergilenecek davranışları isimleri, görev ve sorumluluklarını, yöneticilerle uyum içerisinde olmayı, normları, ast üst ilişkilerini) ve görevi ile ilgili işlemsel içerikleri öğrenmeyi içeren, örgüt içerisinde var olmayı amaçlayan bir olgudur (Fisher,1986).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili işletme literatüründe oldukça farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Örneğin klasik görüştüler için Rusça sosyalleşme çalışanın performansını artırması için doğru eğitimlerden geçmesi iken insan ilişkileri araştırmacılarına göre çalışanların yüksek iş doyumunu hissetmesi ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanması olarak tanımlamaktadır. Kötü boyutuna bakıldığında kişilerin örgüt kültürünü Öğrenmesi ve benimsemesi, post modern görüş temsilcileri açısından ise çalışanın bu süreçte proaktif şekilde davranmasını sağlayabilecek her türlü girişimler olarak tanımlamaktadır (Çalık, 2003:3).

Örgütsel sosyalleşme ile alakalı işletme çalışmalarında yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1.1: Literatürdeki Örgütsel Sosyalleşme Tanımları**

<b>Araştırmacı</b>	<b>Örgütsel Sosyalleşme Tanımları</b>
Louis (1980)	“Çalışanın örgütteki rolünü benimseyerek, örgütün değerleri doğrultusunda kendisinden beklenen davranışları sergilenmeye başladığı ve sosyal bilgiyi benimsediği süreçtir”.
Blumberg (1980)	“Çalışanın daha verimli olabilmesi ve daha yüksek performans gösterebilmesi için örgütün değer ve normlarına uyum sağlama sürecidir”.
Feldman (1981)	“Örgüte sonradan katılan bir çalışanın, örgüte uyum sağlayabilmesi için iş prosedürlerini ve iş arkadaşları ile etkileşimi öğrendiği bir süreçtir”.
Weiner (1982)	“Çalışanın kendi değer ve normlarını örgüte uyarlama sürecidir”.
Pascale (1985)	“Örgütün bir üyesi olma, örgütle ve işle ilgili ipuçlarını benimseme ve örgüt içerisinde iletişim sağlama gibi unsurların yeni çalışana öğretilmesi sürecidir”.
Fischer (1986)	“İşgörenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinde başkalarınca kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uyum sürecidir.”
Schein (1988)	İş görenlerin örgüt kültürünü ve örgüt içerisindeki görevlerini benimseme sürecidir.”
Can (1999)	“Çalışanın eski tutum ve davranışlarını bırakarak yeni örgüt normlarını uygun davranmayı öğrenmesini içerir ve yeni bireysel tutum ve davranışlar ile örgüt içerisindeki uyum sürecidir”.
Hart (1991)	“Bireyin örgütteki rolünün gerektirdiği bilgi, değer ve davranışların öğretilmesi sürecidir.”
Başaran (1992)	“İşgörenlerin örgütün işlevsel ve toplumsal çerçevesinde başkalarınca kendileri için yapılandırılmış örgütsel ortama uyum sürecidir.”
Çelik (1993)	“Çalışanın örgüt kültürüne uyum sağlama sürecidir”.
Chao vd., (1994)	“Bireylerin yeni işine ve örgütüne ilişkin rollerine uyum sağladığı temel bir süreç olarak tanımlanır.”
Taormina (1997)	Çalışanın örgüt için gerekli kazanımlarda bulunduğu, örgüt içerisindeki işlerini yapabilmek için fonksiyonel görevleri öğrendiği ve örgütte işlerin nasıl yapıldığını benimsediği süreçtir.”
Çelik (1998)	“Çalışanın örgüt değer ve normlarını öğrenmesi, örgütü tanıması ve kültürlenmesidir”.
Morrison (2002)	“Çalışanın örgüte fayda sağlayabilmesi için örgüt hakkında bilgi edinme sürecidir”.

Balcı (2003)	“Örgüt ve çalışanlar arasında etkileşim sürecidir ve bu süreç üyelerine örgütü tanıtır.”
Kırel (2003)	“Hem öğrenme hem de bir değişim sürecidir.”
Cantekin (2003)	“Çalışanın belirli bir örgütte faydalı olabilmesi için gerekli becerileri edinmesidir.
Plunkett ve Attner (2003)	“Yeni çalışanların örgütle ilgili önemli ipuçlarını öğrendiği aynı zamanda örgüt değer ve normlarıyla tanıştığı dönemdir.
Feldman (2003)	“Öğrenme (bireysel) ve öğretme (örgütsel) şeklinde iki yönlü bir süreçtir.”
Güçlü (2004)	“Çalışanın örgütteki rolünü benimseyebilmesi için örgütü tanıma sürecidir”.
Bauer (2006)	“Çalışanın üstleneceği örgütsel rolün “ipuçlarını” öğrendiği süreçtir.”

Tablo 1.1’de yer alan yorumlar çerçevesinde düşünüldüğünde, örgütsel sosyalleşme örgüte katılma süreci olarak da nitelendirilebilir. Örgüte yeni katılan çalışanlara yön verme ve çalışanları etkileyebilmek için örgütsel sosyalleşme süreci yönetilir ve çalışanlar da örgütten kendileri için kabul edilebilecek roller tanımlanmasını beklerler (Fischer,1986). Bu süreçte aynı zamanda mevcut çalışanların ve rolleri değişebilir (Van Manen ve Schein,1979).

Örgütsel sosyalleşme bütün değil de daha çok çalışanın değişmesi üzerine kurulduğu için örgütsel sosyalleşme tanımında psikolojik yönüne de vurgu yapılmaktadır (Can ve diğerleri, 2001:154). Nicholas (1984)’e göre örgütsel sosyalleşme çalışanların yeni davranışlar edinmesi, örgüte uyum sağlaması, sadakat duygusunu geliştirmesi ve çalışanın ikna edilmesi gibi psikolojik açıların da değerlendirildiği bir süreçtir.

Örgütsel sosyalleşme iki süreçten meydana gelmektedir. Birincisinde örgüt çalışanın örgütsel kurallara ve yasalara aynı zamanda örgüt kültürüne uyum sağlayabilmesi için baskı yapmaktadır. Birincinin tersi olan ikinci süreçte ise çalışan kendi isteğiyle örgütün ve kendi gereksinimlerinin karşılanması için çaba sarf etmektedir hatta çalışan örgüt içerisinde kendi amaçları ile uyuşmayan ve işi yavaşlatan yolları değiştirme teşebbüsüne girebilir (Elci, 2008:8). Etzioni (1969) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme kavramında bu iki süreç de kapsanarak “bireyin ve örgütün inanış ve normlarının bir araya getirilmesi ve eşleştirilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Aktaran: Mignerey ve Rubin, 1995: 55).

Her örgütün güçlü ya da güçsüz bir örgütsel kültürü mevcuttur ve bu kültür kuşaktan kuşağa en yeni çalışanından en eski çalışana geçen değerler normlar ve davranış kalıplarının bütünü



oluşturmaktadır. Örgüt kültüründe yer alan bu normlar çalışanın belirli durumlarda sergilemesi gereken tutumu ve örgütteki rolünün ne olduğunu gösterir. Bu durumda bir nevi örgütsel sosyalleşme çerçevesinde çalışanların, örgüt kültürü içerisindeki uyumunu gösterir (Robbins ve Judge, 2012:283). Bu yönden bakıldığında örgütsel sosyalleşme çalışanın belirli bir örgütsel rolünün ipuçlarını öğrendiği süreç olarak değerlendirilmektedir (Bauner,2006:583) ve bu süreç neticesinde örgüt kültürüne uyum sağlamaları beklenir (Çelik, 1993).

Örgütsel sosyalleşme ile çalışanlar (Gordon,1993:93; Yüksel, 1997:127);

- Örgütün esas amaçlarını öğrenir.
- Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kullanılan araçları öğrenir.
- Örgütün üyesi olarak yapması gerekenleri ve sorumlulukları öğrenir.
- Sorumluluklarını yerine getirebilmek için beklenen davranış kalıplarını öğrenir.
- Örgütün kimliğini, kültürünü, bütünleşmeyi sağlayan unsurları öğrenirler.

Örgütsel sosyalleşme çok da hızlı ilerleyen bir süreç değildir. Yöneticilerin bu noktada çalışanların sosyalleşmesini sağlama adına resmi ya da gayri resmi bazı uygulamalar yapmaları gerekebilir. Sen sosyalleşmeyi arttırabilmenin önemli bir yolu olarak yöneticilerin çalışanlara karşı duyarlı olması gerekliliği belirtilmiştir (Joness ve Goffee, 2000:236-240).

Feldman ve Arnold (1983)'a göre örgütsel sosyalleşmenin belirli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bunları beş başlık altında toplamışlardır ve bunlar aşağıdaki gibidir (Feldman ve Arnold,1983:79):

- **Davranış, tutum ve değerlerin değiştirilmesi:** Örgütsel sosyalleşme genel anlamda değişim içermektedir ve bu değişim içerisinde çalışanların tutum değer ve davranışlarının değerlendirilerek yerine yenilerinin kazandırılması gelmektedir. Örgütte yeni başlamış bir çalışanın tutum ve davranışları örgüt ile ters düşüyor ise çalışanın eski alışkanlıklarından ayrılması, mevcut durumu iyileştirebilmek adına örgütün mevcut yükümlülüklerinin tanımlanması ve bunun çalışana aktarılması gerekmektedir.
- **Sosyalleşme ve sürecinin sürekliliği:** Örgütsel sosyalleşme süreklilik arz etmektedir ve bu süreçle birlikte iki noktaya dikkat çekilmektedir. Birincisi, çalışanın örgüte girmeden önce mesleği seçme nedenleri ve aktiviteleri ile başlamaktadır ikincisinde ise sosyalleşme iş ile karşılaşma aşamasında başlamaktadır.
- **Yeni işlerin, oluşan iş gruplarının ve örgüte bağlı uygulamaların düzenlenmesi:** Örgütsel sosyalleşme süreci sadece işe uyum için gerekmemektedir aynı zamanda örgüt

içerisindeki bağların kuvvetlenmesi ve örgüte uyum sürecini de kapsayan bir süreç olarak değerlendirilir. Çalışan örgüte ilk girdiğinde; işte yeteneklerinin geliştirilmesi, örgüte uygun rol ve davranışların benimsenmesi, iş grubu içerisinde yer alan yeni ve eski çalışanlarla uyumun sağlanması ve örgütsel değerlerin öğrenilip benimsenmesi gibi farklı süreçleri kapsamaktadır.

- **Yeni çalışanlar ve yöneticiler arasındaki karşılıklı iletişim:** Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanların ve yöneticilerin etkileşiminin iki yolu bulunmaktadır. Bazı çalışanlar örgütün isteklerine tamamıyla uymayabilirler bu noktada bazı değişimler iş beklentilerinin yerini alabilmektedir. Yöneticiler yeni çalışanların beklenti ve davranışları doğrultusunda, zayıf yanlarını minimal hale getirerek güçlü yönlerini avantaja çevirmeye çalışır. Bu noktada etkileşim ilgi çekici hale gelmekte ve kaçınılmaz olmaktadır. Tam tersi durumlarda örgüt çalışanı direkt olarak değişime zorlarsa da bu noktada etkileşimde sıkıntıya düşülmesi kaçınılmazdır.
- **Sosyalleşmede ilk dönemin analizinin yapılması:** Örgütsel öğrenmenin ilk dönemini mesleki gelişim olarak değerlendiren araştırmacılar bu noktada ya ilk aşamada mesleklerini sevecekler ve devam edeceklerdir ya da mesleklerinden vazgeçeceklerdir. Bu noktada örgütsel sosyalleşmenin ve iletişimin de rolü yadsınamayacak derecede fazladır.

Bu beş özelliğin dışında yapılan literatür araştırmalarında altı farklı özellikten bahsedilebilir. Bunlar (Can, 1992:326; Kartal,2003:2007).

- Örgütsel sosyalleşme kişisel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsamaktadır.
- Örgütsel sosyalleşme örgüte yeni katılan çalışanların sorumluluklarının kavranmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel sosyalleşme çalışanların davranış ve tutumlarında aşırılığın giderilmesi üzerine kurulu bir sistemdir sadece tek bir standarda uyulması süreci değildir.
- Örgütsel sosyalleşme yeni çalışanların genelden özele doğru uyumlu hale getirilmesini hedeflemektedir.
- Örgütsel sosyalleşme iş, beceri, seçme sistemi, performans değerlendirme gibi süreçlerin nasıl olacağı konusunda da çalışanları yönlendirmektedir.
- Örgütsel sosyalleşme sayesinde çalışanlar bazı rollere bürünebilirler. Bu roller; iş gruplarının rol tanımına uygun, işte çelişen rollerin istekleri, iş yaşamı ile sosyal yaşam arasındaki rollerin dağılımı.

## 1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi

Örgütsel sosyalleşme amaçlarından bahsetmek gerekirse ilk olarak örgüt çevresiyle ilgili bilgi edinmek ve örgütün değerleri hakkında öğrenmeyi kolaylaştırmaktır (Güçlü, 2004:18).

Temel amaçlarından şu şekilde bahsetmek mümkündür (Can, 2002:311):

- Örgütün ana amaçlarının öğrenilmesi
- Örgütün çalışana verdiği temel sorumlulukların belirlenmesi
- Örgüt amaçlarının belirlenmesi için kullanılan araçların oluşturulması
- Çalışana verilen görevlerin yapılabilmesi için gerekli davranış kalıplarının düzenlenmesi
- Örgütün devamlılığını sağlayacak kural ve normların oluşturulması

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında sosyalleşmenin amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir (İshakoğlu,1998:80-82):

- Yapılan işin gerektirdiklerini öğrenmek ve uygulanabilirliği arttırmak
- Kişiler arası iletişimi sağlıklı hale getirmek
- Örgütün içerisindeki güç odaklarının tanınmasını sağlamak
- Örgütün tarihini ve örgüt kültürünü öğrenmek
- Bütün geliştirmiş olduğu ortak dili öğrenmek
- Örgütsel amaç ve değerleri çalışanlara öğretmek

Örgütsel sosyalleşme süreci hem çalışan tarafından hem de örgüt tarafından büyük önem arz etmektedir (Memduhoğlu,2008:139). Çalışanın örgütü tanıması, benimsemesi, örgütün gerekliliklerini yerine getirmesi ve iş doyumuna ulaşabilmesi örgütsel sosyalleşmenin hem işlevini hem de önemini vurgulamaktadır. Örgüt içerisindeki sosyalleşme süreci başarısız geçerse çalışan mutsuz olarak işi bırakma niyeti artar aynı zamanda da örgütün amaçlarına ulaşması için engel teşkil eder (Balcı,2003:12). Cooper ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalar doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin önemi şu şekilde ifade edilmektedir (Cooper ve diğerleri,2006:174):

- Örgüte yeni katılan çalışanın zayıf sosyalleşmesi olumsuz tutum ve davranışları da beraberinde getirir.
- Sosyalleşmeye sağlayan çalışan daha verimli ve daha etkin bir şekilde çalışmaktadır.
- Örgüte yeni katılan çalışan örgüt tarafından benimsenen ve kabul edilen usulleri öğrenmelidir.
- Örgütsel sosyalleşme sürecinin etkisi örgüt içerisinde uzun süre devam eder.

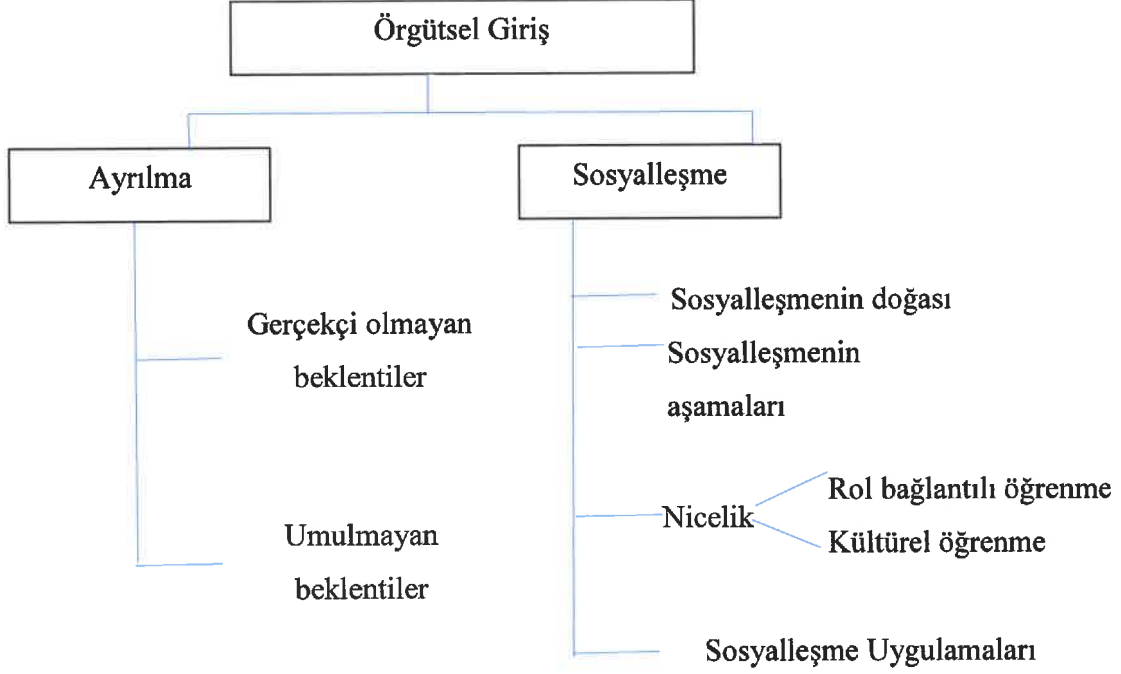
Bunların yanı sıra örgütsel sosyalleşme (Yüksel,1997:129);

- Örgütte yeni çalışmaya başlayan birinin eski bir çalışana göre daha az üretim yapması kaçınılmazdır fakat örgütsel sosyalleşme ile birlikte çalışanın işi ve örgütü öğrenmesi işe adapte olma süresini de kısaltarak aktif bir şekilde üretime katılma süresini etkileyecektir. Bu nedenle de yeni çalışan birinin işe başlama maliyetini düşürecektir.
- Çalışanın işi yapamama riskini ve korkusunu önleyerek yeni çalışandaki gerginliğin azalmasına fayda sağlayacaktır.
- Gerçek anlamda yapılabilen bir örgütsel sosyalleşti mi işten ayrılma niyetini etki edecek ve bu niyeti azaltacaktır.
- Yeni çalışan biri için sosyalleştirme eğitimi verilmezse ve oryantasyon yapılmazsa öğrenmek istediklerini sürekli yöneticisine ve iş arkadaşlarına soracak, bu durum da işte geçirilen vaktin verimsizleşmesine sebep olacaktır. İyi yönetilen bir örgütsel sosyalleşme sürece zaman kaybına önleyecektir.
- Çalışanların iş duyumuna ulaşmasına ve iş hakkındaki gerçek fikirlerin oluşmasına yardımcı olacaktır.

### **1.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları**

Örgütsel sosyalleşme sürecinin anlaşılmasında aşama modelleri ayrı bir öneme sahiptir. Temelde örgütsel sosyalleşme inceleyen araştırmacılar genellikle örgütsel sosyalleşme süreç olarak ele alıp aşamalarını incelemişlerdir (Çalık, 2003:5). Bu noktada esas incelenen kişinin örgüt dışından biri olarak girip örgüt içinden birine dönüşmesinde ki yaşanan deneyimlerin herhangi bir ilişki veya bağlantı ile ilişkisinin olup olmadığının incelenmesidir (Young, 2003:300).

Örgütsel sosyalleşme süreci Bullis' e göre şu şekildedir;



Şekil 1.1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Kaynak: Louis,1980:25-26

**Örgüte Giriş:** kişiler örgüte girdiklerinde ya da örgüte yeni bir göreve geldiklerinde örgütte var olan değer tutum ve beklentilerle yüzleşirler. Bu noktadan sonra kişi aşamaları ayrılma ya da sosyalleşme şeklinde gerçekleştirecektir.

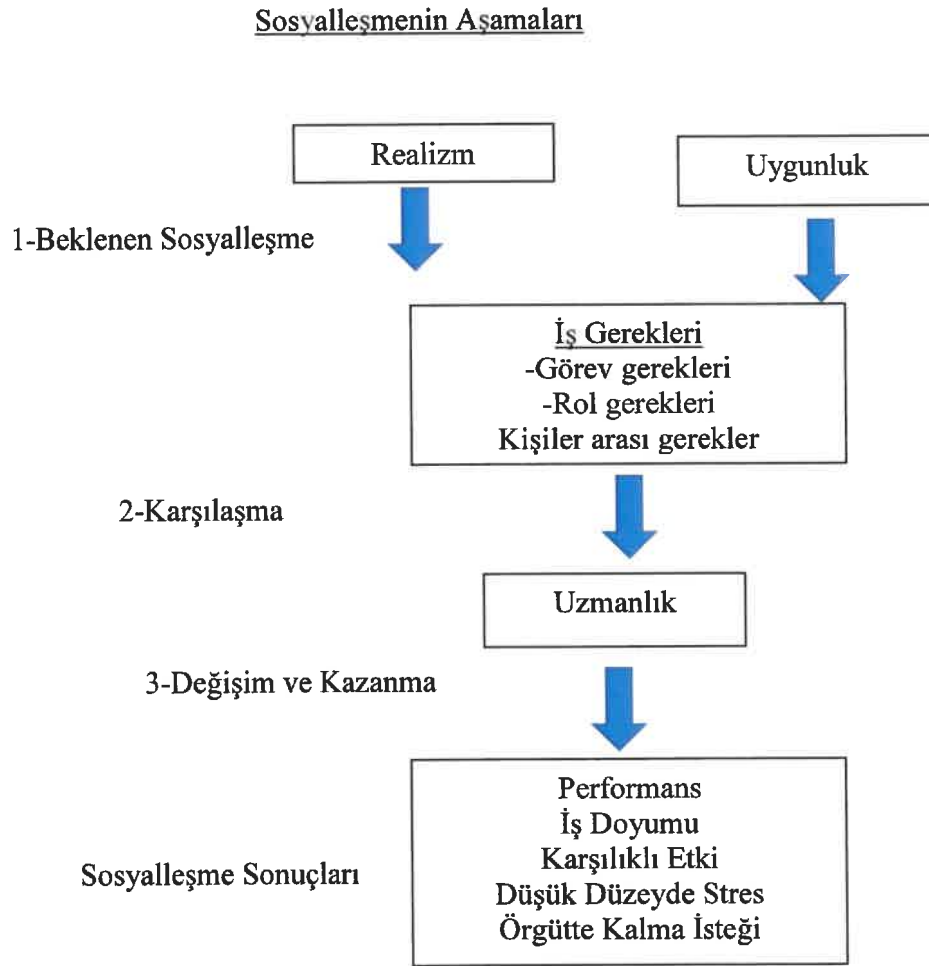
**Ayrılma:** Örgütte yeni işe başlayanların ayrılma nedeni iki farklı nedenden kaynaklanabilir. Birincisi gerçekçi olmayan beklentilerle gelmişlerdir ya da ikinci olarak beklentileri karşılamamıştır.

Balcı (2003) tarafından yapılan basit bir modelleme ile örgütsel sosyalleşme aşamaları şu şekildedir (Balcı, 2003:83):

- **Giriş öncesi aşaması:** Kişinin örgüte girmeden önceki yaptıkları tüm faaliyetleri öğrendikleri ve değer ve tutumları kapsamaktadır (Çapar, 2007:11). Kişinin örgütü yerleşmeden önce aldığı bütün eğitimler buna örnek olabilir. Bu aşamada kişi örgütle arasında bağ kurmaya çalışarak beklentilerini oluşturur. Eğer bunu yapmazsa örgüte girdikten sonra yaşayacağı belirsizlikler kişinin başa çıkamayacak hale gelir (Mutlu, 2008:47).

- **Giriş aşaması:** Kişinin örgütte işe girmesiyle başlar ve örgütsel sosyalleşmenin muhtemel en önemli parçasını oluşturur. Çünkü kişiler bu noktada işe seçildikten sonra iş ve iş arkadaşlarıyla paylaşma sürecini yaşamaktadırlar (Demirbilek, 2009:368).
- **Yerleşme Aşaması:** İşe başlayan kişinin daha önceki iki aşamada edindiği tecrübelerin hepsi bu aşamayı şekillendirmektedir. Yeni çalışan hem işinde hem de özel hayatında çatışmaları çözmeye öğrenecektir ve asıl hedeflediği şey belirliliktir (Çalık, 2003:7).

Örgütsel sosyalleşme çerçevesinden bakıldığında tüm çalışanlar işin özünde hemen hemen ortak sayılabilecek aşamalardan geçmektedirler. Bu aşamalar Tablo 2 ve Şekil 2 de gösterilmiştir.



**Şekil 1.2:** Aşamalar ve Sonuçlar

Kaynak: Nelson ve Quick,1997:487

**Tablo 1.2: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları ve Değişim**

Beklenen Sosyalleşme	Karşılaşma	Değişim
Birey		
Beklentiler: İşe kabul edilme, iş hakkında bilgi edinme, iş arkadaşları tarafından kabul görme.	Örgütteki görevlerini öğrenir ve süreci değerlendirir aynı zamanda örgütün normları hakkında bilgi edinir.	İş ile ilgili uzmanlık edinirken aynı zamanda iş ilişkilerini geliştirir.
Örgüt		
Beklentiler: İşe kabul edilme, iş hakkında bilgi edinme, iş arkadaşları tarafından kabul görme.	Yeni çalışanı eğitime alarak yapacağı iş tanımlanır.	Yeni çalışanın kariyer planlamsanın yapılması

Kaynak: Feldman ve Arnold, 1983:81

**Beklenen Sosyalleşme:** Kişiler yer alacakları örgüte mevcut öğrendikleri, inançları ve davranışları ile giderler. Yeni görevlerinde ne olacağını tahmin edemedikleri birçok şey ortaya çıkabilir ve bu yeni bir çalışan için tam bir kaos ortamıdır. Çalışan buraya gelmeden önce belirli bir eğitimden geçmiş, daha sonrasında çalışacak örgütle ilgili bir eğitim sürecine tabi tutulmuş ve yapacağı iş üzerinde çalışma arkadaşlarıyla mesai harcamıştır. Bu da yeni çalışanın iş hakkında az çok bilgi sahibi olmasını sağlamıştır (Porter ve diğerleri, 1981:163). Yeni çalışanların örgüt hakkında birtakım beklentileri mevcuttur ve bu beklentileri realizim ve uygunluk olmak üzere iki kısımda toplayabiliriz. Realizim, yeni çalışanların örgüte giriş esnasında öğrenmeleri olmazsa olmaz bir husustur. Örneğin örgütsel değerler hakkında bilgi almak, çalışma ortamını incelemek, örgüt içinde daha çok vakit geçirmek ve daha çok yaşantı ile mümkün olabilir. Uygunluk İse çalışanın yeteneklerinin iş ile örtüşmesi ve çalışanın değerleri ile örgüt değerlerinin örtüşmesi anlamına gelmektedir (Nelson ve Quick,1997:487).

**Örgütle Karşılaşma Evresi:** etkili bir sosyalleşmenin gerçekleştirilmesi için en önemli aşamadır. Beklentileri karşılık karşılanmadığı, belirsizliklerle ve çatışmalarla karşılaşan iş görenin ne yapacağına karar vereceği, çalışanın örgüt tarafından değerlendirildiği ve karşılaştırıldığı bir aşamadır (Çalık,2003:168).

**Değişme Evresi:** Örgütle karşılaşmıyor resimden sonra yeni çalışan bütün tercihleri doğrultusunda değişim uğrayacaktır ve Örgüt için uygun bir hale gelecektir. Bunun sonucunda da; çalışanın yeni imajı, yeni ilişkiler, yeni değerler gibi kazanımlar elde edilecektir (Porter ve diğerleri, 1981:167).

Wanous (1980), örgütsel sosyalleşme aşamaları üzerine yaptığı çalışmada temelde dört adet aşamadan bahsetmektedir (Blau, 1988:177):

1. Aşama : Örgütsel gerçekleri kabullenme ve yüzleşme
2. Aşama : Rol açıklığını sağlama
3. Aşama : Örgütsel ortam içinde kendine yer edinme
4. Aşama: Başarılı sosyalleşmenin işaretlerini etmek

#### **1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Yöntemleri**

Bireyler yeni bir örgüte başladıklarında başka yerlerde edinmiş oldukları değerler davranışlar inançlar ve umutlarla beraber başlarlar. Her örgütün yeni çalışanı alıştırma sürece ve bu alıştırma sürecinde kullandığı yöntemler birbirinden değişik olabilir. Yeni gelen birey için yapılan bu araştırma süreci genellikle yüzeysel kalır bu noktada çalışana ödülleri verilerek ya da eski çalışanlarla geçirebileceği bir oryantasyon süreci ile yardımcı olmaya çalışılır (Huczyski ve Buchanan,1991:106).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bireylerin yeni çalışanı kazanmak adına kullandığı bazı yöntemler aşağıdaki gibidir (Jones,1986:264-265; Blau,1998:177-178; Hart,1991:454-458; Çalık,2003:170):

**Bireysele Karşı Kolektif Yöntem:** Bu yöntemle yeni çalışacak insanların örgütte sosyalleşme prosedürlerine nasıl katılacağı tartışılır. Bütün yeni başlayan çalışanları beraber ya da ayrı ayrı Oryantasyonu almak kararı bu yöntemlerden biridir. Bireysele karşı kolektif yöntemde kişiler örgüt yapısını öğrenmek için grup olarak değil bireysel olarak oryantasyon sürecine dahil edilir. Bu yöntem sayesinde yeni çalışanlar kendileri gibi yeni üyelerle beraber bir çok şeyi deneyimleyerek aynı zamanda birbirlerinden de etkilenerken örgüt sürecine dahil olurlar. Kolektif sosyalleşme yönteminde Yeni çalışanların görev tanımları yapıldığında bu aynı zamanda grup tarafından da desteklenen bir hal alır ve bu faaliyetler çalışanın örgüte olan bağlılığı ve iş duygusunu artırır. Kolektif sosyalleşme yönteminin dezavantajı olarak yeni gelenlerin statülerini pasif olarak kabul etmek durumunda kalmaları,



yaratıcılık ve değişimin durması olarak ifade edilir. Bireysel sosyalleşme yönteminde ise yeni iş görenler grupla beraber eğitime katılmazlar yalnızca iş başında eğitim alırlar. Bu durum her yeni gelene ayrı bir zaman maliyet yaratmak anlamına gelir ve her yeni gelen çalışanın tepkilerinin farklılaşmasına neden olur. Bireysel sosyalleşme yönteminin bir dezavantajı da çatışmaların ve belirsizliğin yüksek düzeyde olması iken değişim ve yaratıcılık ön plana çıkmaktadır.

İnformel Karşı Formal Yöntem: Formal ve informal sosyalleşme yöntemlerinde en büyük oynanış bana düşmektedir. Danışman yeni gelen çalışanı geleneksel ve yaratıcılıktan uzak davranışlar sergileyebilir diğer zamanlarda ise yeni çalışanlar danışmanlarıyla ilişkilerinde iPhone'a bir sürece geçerler. Örgüt formal yöntemleri kullandığı zamanda yeni çalışanlarla diğer örgüt üyeleri birbirinden ayrı tutuluyormuş gibi gözükür. Bu süreç yeni başlayan çalışanın kendini grubun bir üyesi gibi hissedene kadar ve işiyle ilgili bütün süreçleri öğrenene kadar devam eder. Bu açıdan bakıldığında formal yöntemler kolektif uygulamakta birleştiğinde yeni çalışanların iş ile alakalı bilgi düzeyinin ve sosyalleşme düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu artışın nedeni olarak yeni gelen çalışanın örgütün ortak değer ve tutumlarını kabul ettiği ve örgütü benimsediği durumlar gösterilebilir. Formal sosyalleşme yöntemlerinin birçok avantaj ve dezavantajlarından bahsetmek mümkündür, özellikle kültürler arasındaki farklar düşünüldüğünde formal sosyalleşmenin sınırlandığı görülmektedir.

Tesadüfiye Karşı Ardışık Yöntem: Bu yöntem bir örgüt ya da mesleki grubun yapılan işe karşılık işi tam olarak hâkim olmayı gösteren belirli adımları belirleyip belirlememesi durumudur. Ardışık yöntemde yeni gelenlere faaliyetlerin ve yapılacak işlerin sırası açık bir şekilde sunulmaktadır. Ardışık yöntemlerde yeni işe başlayan çalışanın ne öğrenmesi gerektiği belirli bir program ve programın üniteleri halinde kişiye sorulmaktadır. Tesadüfi Yöntemlerde ise program basamakları her an değişebilir ya da en baştan belirlenmemiştir. Bu yöntemde yeni işe başlayan kişiler işleri bazı noktalarda tesadüfen öğrenirler çünkü bu yöntemde sürekli olarak değişim söz konusu dur. Ardışık yöntemler de kişi kendini örgütün içinden biri olarak hissedebilirken ve aynı zamanda örgüte bağlı artırılırken tesadüfen yöntemde kişi kendini dışlanmış hissedebilir. Bu yöntemde yeni işe başlayan kişiler işleri bazı noktalarda tesadüfen öğrenirler çünkü bu yöntemde sürekli olarak değişim söz konusudur. Ardışık yöntemler de kişi kendini örgütün içinden biri olarak hissedebilirken ve aynı zamanda örgüte bağlı artırılırken tesadüfi yöntemde kişi kendini dışlanmış hissedebilir.

Değişkene Karşı Sabit: yukarıda belirtilen sosyalleşme basamaklarının yeni başlayan kişilere bir çizelge halinde bildirilip bildirilmedi ile alakalıdır. Yöneticiler tarafından başlıca düşünülen ise örgütün yabancısından en içerideki personeline kadar değişebilecek periyotların bir zamana bağlı olup olmaması durumudur. Yapılan araştırmalar süreklilik arz eden değişikliklerin çalışanlarında bir kaygıya sebebiyet verebileceği noktasında hemfikirlerdi. Yeni işe başlayan için örgüt içerisinde gördüğü kararsızlıklar ve değişiklikler çalışanın da kararsızlığına ve aynı zamanda da örgütün içerisinde serbest hareket etme imkânı sağlamasına yorulabilir. Bu değişkenlik aynı zamanda yeni başlayan çalışanların kariyer Basamaklar ile ilgili de bir belirsizliğe sebebiyet verebilir. Çünkü kişiler işe başladıkları andan itibaren kariyer Basamaklarıyla ve statüleri ile ilgili geleceklerini görmek isteyip, uyumluluklarını arttırmak için örgütle arasında bağ kurmak isteyebilmektedirler. Sabit programlarda değişiklik neredeyse tek bir tipe indirildiği için yeni işe başlayan çalışanın belirsizliği azaltmasına yardımcı olabilir. Sabit sosyalleşme yönteminde sürecin içerisindeki her adım belirlidir ve eksiksiz bir şekilde uygulanır fakat değişken sosyalleşme yönteminde kesin adımlar olmadığı için bilgiye ulaşmak da tesadüfi bir hal alır.

Ayırıcıya Karşı Seri: Seri sosyalleşme sürecinde örgütü yöneticileri yeni gelen çalışanlar üzerinde rol model olarak algulamaktadır. Yeni örgüt çalışanı bu modelleri takip ederek sosyalleşme ile ilgili deneyimler elde eder. Örgütün içerisinde rol model kabul edilen kişi yeni gelen çalışanı işi gösterir ve rehberlik ederse yeni çalışanın sosyalleşme süreci hızlanmış olur. Ayırıcı sosyalleşme sürecinde ise Örgüte yeni başlayan kişinin rol model olarak kabul edecek kimse olmadığında kendisini daha özgür hissetmesine sebep olabilir. Yeni başlayan çalışan istediği değişikliği yapmakta özgürdür aynı zamanda da kendi görevlerinin tanımlanması noktasında gelişmesi için mecbur bırakılmaktadır. Seri sosyalleşme yöntemi gelenek ve göreneklere bağlı kalır ve bu noktada ayırıcı sosyalleşme yönteminden ayrılmaktadır. Çünkü ayırıcı sosyalleşme yönetiminde çalışanlar ve yeni üyeler gelenekleri sıkıntı etmeden hareket ederler.

Atamaya Karşı Yoksun Bırakma: Örgütte yeni çalışmaya başlayan kişiler ilk aşamada örgüt üyelerinden negatif ya da pozitif bir destek alırlar. Yöneticiler genellikle örgüte yeni katılan çalışanın gelir kimliğini ortaya çıkarmak veya doğrulamaya çalışmak için çaba sarf ederler. Temelde yeni gelen çalışanların işe ne katabileceğinden yola çıkılarak bu sosyalleşme yöntemi kullanılır. Örgütler bu yeni çalışanları değiştirmekten kaçınırlar ve bu yüzden örgüte giriş oldukça yumuşak ve sakin olur ve bu noktada sosyalleşme de çalışan olduğu gibi sevmek noktasında yoğunlaşmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda, Jones (1986) tarafından yapılan detaylı ve detaysız sosyalleşme yöntemleri tabloları bulunmaktadır.

**Tablo 1.3: Örgütsel Sosyalleşme Yöntemlerinin Sınıflandırılması-1**

	Kurumsal	Bireysel
Bağlam	Bireysel-Formal	Kolektif-İnformal
İçerik	Ardışık Sabit	Tesadüfi-Değişken
Sosyal-Görünüş	Seri Atama	Ayırıcı Yoksun Bırakma

Kaynak: Jones,1986 :263

**Tablo 1.4: Örgütsel Sosyalleşme Yöntemlerinin Sınıflandırılması -2**

	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş	Ölçek
Kapsam	Kolektif	Bireysel	Öğrenme deneyiminin grupça sağlanması
	Biçimsel Olan	Biçimsel olmayan	Eğitim programının düzenlenmesi
İçerik	Ardışık	Rastgele	Planlanmış kariyer programı
	Sabit	Değişken	Mesleki ilerleme için zaman çizelgesi
Sosyal	Sıralı	Alternatif	Rol modellerin sağlanması
Yönler	Atama	Yoksun Bırakma	Uzman üyelerin desteği

Kaynak: Filstad, 2011: 379.

### 1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Örgütsel sosyalleşmenin boyutları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında boyutların ne olduğuna dair ortak bir görüş olmamakla beraber örgütsel sosyalleşmenin belirli boyutlara sahip olduğu ileri sürülmüştür (Erdoğan,2012). Aşağıda yer alan Tablo 5 ve Tablo 6'dan da anlaşılabilir gibi farklı araştırmacılar, farklı boyutlardan bahsederek örgütsel sosyalleşmeyle alakalı çalışmalar yapmışlardır.

**Tablo 1.5: Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları -1**

Yazarlar	Birey	İnsanlar	Örgüt / Grup	İş Görevi
Adkins (1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>Gerçekçi beklentiler</li><li>Rol açıklığı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kişilerarası ilişkiler</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Göreve ilişkin yetkinlik</li></ul>
Anakwe ve Greenhaus (1999)	<ul style="list-style-type: none"><li>Kişisel öğrenme</li><li>Rol açıklığı</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Kültür hakkında bilgi ve kültürün kabulü</li><li>Grup içinde çalışma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Görevi yerine getirebilirlik</li></ul>
Chao ve diğ. (1994)		<ul style="list-style-type: none"><li>İnsanlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Amaçlar ve değerler</li><li>Tarih</li><li>Politika</li><li>Dil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Performans yeterliği</li></ul>
Eldredge (1996)		<ul style="list-style-type: none"><li>İnsanlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tarih</li><li>Dil</li><li>Politika</li><li>Ait olma</li><li>Amaçlar ve değerler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Performans yeterliği</li></ul>
Feldman (1989)			<ul style="list-style-type: none"><li>Örgütsel özellikler</li><li>Grup Süreçleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İş ile ilgili görevler</li><li>Çalışma rolleri</li></ul>
C. Fisher (1986)	<ul style="list-style-type: none"><li>Kimlik</li><li>Benlik imajı</li><li>Güdülenme yapısı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Arkadaş ilişkileri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Örgütsel değerler</li><li>Amaçlar</li><li>Kültür</li><li>Çalışma grubuna ait değerler ve normlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bilgi ve beceriler</li></ul>
Holton (1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>Tutumlar</li><li>Beklentiler</li><li>Alıştırma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İzlenim yönetimi</li><li>İlişkiler</li><li>Denetmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Örgütsel kültür</li><li>Örgütsel anlayış</li><li>Örgütsel roller</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İş anlayışı</li><li>Görev hakkında bilgi</li><li>Genel bilgi, beceriler ve yetenekler</li></ul>
Morrison (1993b)	<ul style="list-style-type: none"><li>Rol netleştirme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sosyal uyum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kültürleşme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Görevi yerine getirebilirlik</li></ul>
Ostroff ve Kozlowski (1992)			<ul style="list-style-type: none"><li>Örgütsel özellikler</li><li>Grup Süreçleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İşe ilişkin görevler</li><li>Çalışmaya ilişkin roller</li></ul>
Saks ve Ashforth (1997)	<ul style="list-style-type: none"><li>Rol açıklığı</li><li>Motivasyon</li><li>Kişisel değişim</li><li>Rol oryantasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sosyal uyum</li><li>Sosyal kimlik kazanma</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kişi-örgüt uyumu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kişi-iş uyumu</li><li>Beceriler edinme</li></ul>
Cooper-Thomas ve Anderson (2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>Geleceğe ilişkin beklentiler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çalışma arkadaşları</li><li>Sosyal boyut</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Grup</li><li>Tarih</li><li>Amaçlar</li><li>Değerler</li><li>Örgüt</li><li>Politika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Görev</li><li>Rol</li><li>Performans</li></ul>
Taormina (1994)	<ul style="list-style-type: none"><li>Geleceğe ilişkin beklentiler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Çalışma arkadaşlarının desteği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Örgütü anlama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İş eğitimi</li></ul>

Kaynak: Woo, 2006: 19.

**Tablo 1.6: Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları -2**

Sosyalleşmenin Ölçülen İçerikleri	Öğrenme Alanları			Örgüt	Diğer Unsurlar	
	Görev/ İş	Rol	Sosyal/Grup		Kaynak	Uyum
Ostroff & Kozlowski (1992)	Görev	Rol	Grup	Örgüt		
Chao vd. (1994)	Mesleki Yeterlik			Amaçlar, Değerler, Tarih, Dil, Politikası		Kişiler
Taormina (1994, 1997)	Kavrama		Meslektaş Desteği	Kavrama	Eğitim	Geleceğe dönük beklentiler
Morrison (1993, 1995)	Mesleki uzmanlık	Rol açıklığı	Sosyal bütünleşme	Kültürlenme		
Thomas & Anderson (1998)		Rol	Sosyal, Kişiler arası destek	Örgüt		
Myers & Oetzel (2003)				Kültürlenme		Diğerler çalışanlara aşinalık, Tanınma, Bağlılık Mesleki yeterlik
Haueter, Macan & Winter (2003)	Görev		Grup	Örgüt		

Kaynak: Ashforth, Sluss, ve Harrison (2007)

Örgütsel sosyalleşme sürecinin boyutlarından aynı zamanda örgütsel sosyalleşmenin görevleri olarak da bahsedilmektedir. Genel itibari ile bakıldığında; yeni gelen çalışanın sosyalleşmesi nde örgütsel amaç ve değerlere uyum, görevinde uzmanlaşma, sosyal bütünleşme ve rol açıklığı gibi unsurların sağlanması gerekmektedir (Morrison,1993; Adkins,1995; Feldman,1981; Chao ve diğerleri,1994).

Örgütsel Amaç ve Değerlere Uyum: Yeni bir iş kurumuna başlangıçta mevcut iş grubunun amaç ve değerlerine uyum sağlayabilmek Örgütsel sosyalleşme sürecinin etkili olduğu kısım olarak bilinmektedir. Yeni çalışanlar bu boyutta örgüt tarafından daha önceden benimsenmiş amaçlar hakkında bilgi edinip hangi davranışları benimsediklerini öğrenmeyi amaç edinirler (Bauer ve Taylor,2001:414). Örgütsel amaç ve değerleri öğrenme süreci yazılı olmayan fakat örgüt tarafından benimsenmiş informal amaçları da destekleye bilmeleri için yeni çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır (Chao ve diğerleri,1994:732).

Görevde Uzmanlaşma: Herhangi bir örgütte yeni başlayan birey ilk olarak kendi işlerini nasıl yapılması gerektiğini öğrenmeye çalışırlar. Öncelikli olarak işlerine yarayacak olan teknik bilgi ya da görevleri nasıl yapması gerektiği noktasına odaklanarak daha sonrasında ise gerekli becerileri edinmeye çalışırlar (Morrison,1993:174). Yeni bir çalışan için görevde uzmanlaşma çalışmaları hem kendisinin yeterlilik anlamında güvende hissetmesini sağlayacak hem de iş performansını ve iş duyumunu artırıcı bir unsur olacaktır (Adkins,1995:841). Yeni bir çalışanın görevde uzmanlaşma süresi örgütün kültürüne göre değişecektir. Bazı örgütlerde çalışanlara yapacakları işleri öğrenmeleri için yeni yollar denemeleri açısından oldukça büyük fırsatlar tanınarak zaman yaratılmaktadır (Çalık, 2003:168).

Sosyal Bütünleşme: Çalışanın iş arkadaşlarıyla ve iş tanımıyla bütünleşme sürecidir. Yeni çalışanın sosyal hayatında ve daha önceki iş hayatında edindiği tutum ve davranışların örgütle uyum sağlayıp sağlayamayacağı örgüt üyeleri tarafından değerlendirilir. Böylece bu davranışların düzeltilmesi ya da gruba uygun hale getirilmesi de kolaymış olmaktadır. Bu noktada sosyal bütünleşme gruba yeni katılan bireye pozitif etki sağlamaktadır (Morrison, 1993:174).

Rol Açıklığı: sosyalleşme sürecinin önemli bir diğer görevi ise çalışanların işteki rol açıklığının sağlanmasının gereklidir. Herhangi bir işi yerine getirebilmek için çalışanlar örgütün beklediği rolleri bilmek isterler. Bu noktada yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından geri dönüşü almak, yeni bir çalışan için pozitif bir etki yaratırken aynı zamanda da yeni çalışana ihtiyaç duyduğu zamanda verilmelidir (Morrison,1993:174). Kişiler yeni bir işe girdiklerinde örgütteki yeni işi ve iş grubunu tamamen benimseyebilmek için kendilerini işe yarar bir halde görmek ister ve sosyal rollerini bilmek isterler (Louis,1980). Yeni gelenlerin örgütteki rollerini bilmiyor olmaları rol belirsizliğine yol açarken aynı zamanda değişik beklentilerle karşı karşıya kalmaları da rol çatışmaları yaratmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde sosyalleşme süreci zor açıklığına destek sağlayıcı bir unsur olarak değerlendirilir (Çalık,2003:168).

Chat ve arkadaşlarının yaptığı bu boyutlandırma genişletilerek daha sonrasında altı boyutlu bir görüşü oluşturmuştur. Bunlar (Erdoğan, 2012:55):

Mesleki Yeterlilik: Çalışanın yaptığı iş hakkında bilgi edinme sürecidir.

Kişiler: Çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmasıdır.

Politika: çalışanın örgütteki politikalarla sosyalleşmesi formal ve informal iş ilişkilerini geliştirmesi ve güç yapılarının farkında olması durumudur.

Örgüt Dili: Çalışanın sadece mesleğiyle ilgili teknik konuları değil aynı zamanda örgüte ait ve kendisini örgütün bir parçası gibi hissedebileceği her şeyi öğrenmesidir.

Örgütsel Amaç ve Değerler: Çalışanın örgütün belirli amaçlarını öğrenmesinin yanı sıra örgütün kendine has yazılı olmayan informal amaç ve hedeflerin de öğrenmesidir

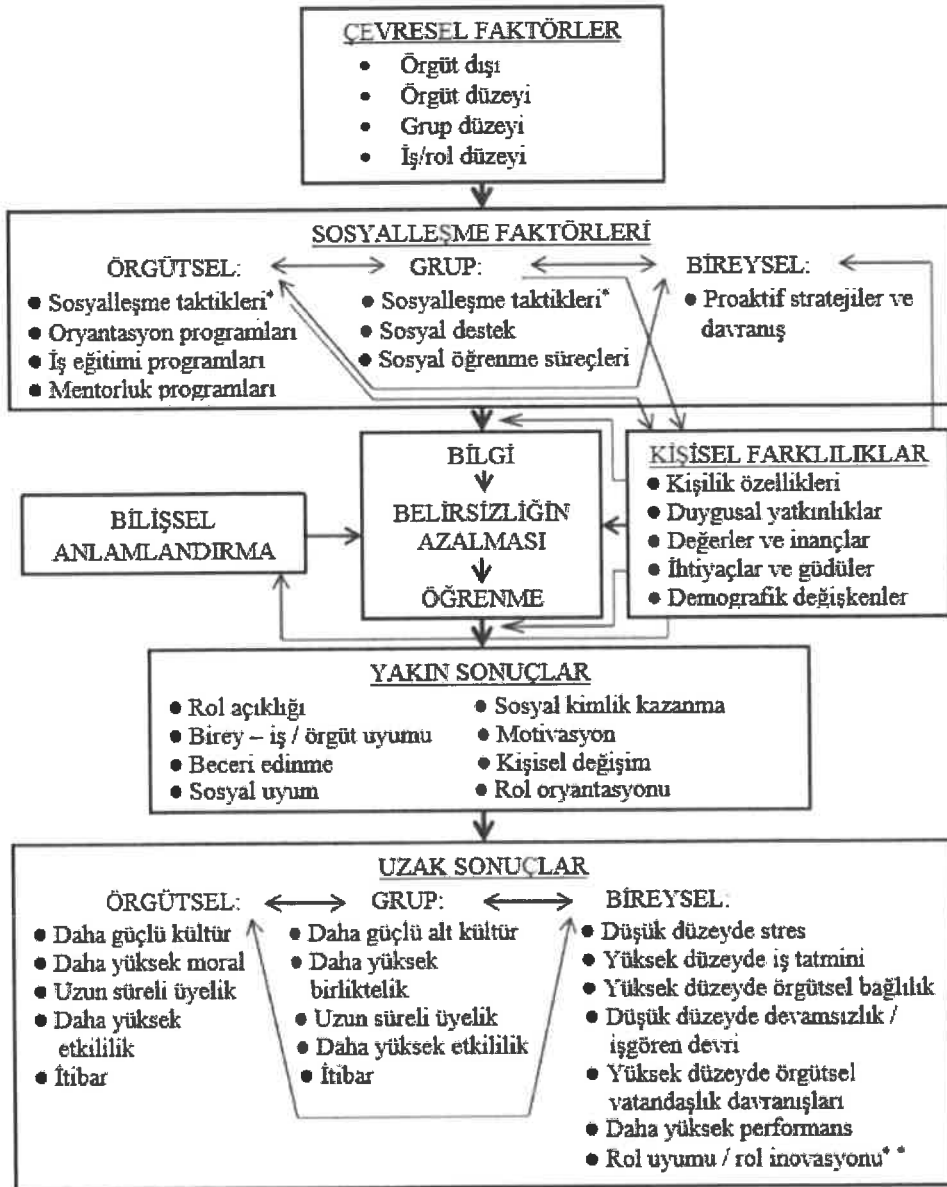
Örgüt Tarihi: Çalışanın örgütte bütünleşebilmesi için örgütle bütünleşen gelenek görenek ve kültürel değerlerini öğrenmesidir.

### **1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar**

Genel itibari ile örgütsel sosyalleşme şu faydaları sağlayabilmektedir (Kuşdemir, 2005):

- Yeni çalışanın işe başlama maliyetini düşürür.
- Yeni çalışanın hem görevini daha kısa sürede benimsemesini hem de örgüt standartlarını daha kısa zamanda yakalamasını sağlar.
- Çalışanlarda yaşanacak olan başaramama endişesi ve riski önlenmiş olur.
- Çalışanın örgüt hakkında öğrenmesi gerekenleri daha kısa zamanda gerçekleştireceği için zaman tasarrufu sağlanır.
- Örgütsel bağlılığı ve özdeşleşmeyi artırıcı etkisi mevcuttur.
- Çalışanlarda mutluluk ve memnuniyet hissi yaratma etkisi yüksektir.

Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmesini sağlayan birçok faktörün varlığın dan söz edilmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşebilmesi için hem çevresel faktörlerin hem sosyalleşme faktörlerinin hem örgüt içi durumları detaylıca analizinin yapılıp daha sonra sosyalleşmeye ilişkin yakın ya da uzak sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Aşağıdaki şekilde bu durumu detaylıca anlatılmaktadır.



Şekil 1.3: Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Gösterimi ve Sonuçları

Kaynak: Saks ve Ashforth, 1997: 239–241.

Örgütsel sosyalleşme ne sonuçlarının başarılı ya da başarısız olarak görülmesi mümkündür. Aşağıdaki tabloda bu durumların karşılaştırılması yapılmıştır.



**Tablo 1.7: Başarılı ve Başarısız Örgütsel Sosyalleşme Sonuçlarının Karşılaştırılması**

<b>Başarılı Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları</b>	<b>Başarısız Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları</b>
İş doyumu	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışma
Yüksek motivasyon	Düşük motivasyon
Kültürü anlama,	Kültürü anlayamama
Yüksek işe sarılma düzeyi	Düşük işe sarılma düzeyi
Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılık eksikliği
İşinde kalabilme hakkı	Devamsızlık, işten ayrılma
Yüksek performans	Düşük performans
Değerleri içselleştirme	Değerler reddetme

Kaynak: Mutlu, 2008: 47

Örgütsel sosyalleşme ilişkin yapılan çalışmalarda örgütsel sosyalleşme de sonuçları örgütsel ve kişisel olarak tahmin edilmeye çalışmıştır. Bu tahminler daha çok geçmişten kaynaklanan tepkiler, memnuniyet yeniliği ve rol yenile üzerinedir. Aşağıdaki şekilde bu durumu detaylıca anlatılmıştır.

<b>Özellikleri</b>	<b>Sonuçları</b>
Koruma	
Meşguliyet-----	Kişisel gelişme
Tepki-----	Kişisel, rol gelişiminin olmaması
<b>Örgütsel Değişme</b>	
Kararlı oluş-----	Memnuniyet/Rol yeniliği
Alıştırma -----	Memnuniyet/Rol yeniliği ve kişisel gelişme

**Şekil 1.4: Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları**

Kaynak: Hart, 1991:466

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

### 2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgütlerinde yaşadıkları negatif durumları benimseyip, kabullenerek olumsuz olan herhangi bir durumu dile getirmemeleri durumudur ve örgütle ilgili teknik ya da davranışsal fikir ve görüşleri amirlere söylemeyerek sessizliğe bürünmeleri olarak ifade edilir (Çakıcı,2010:10; Tayfun ve Çatır,2013:115).

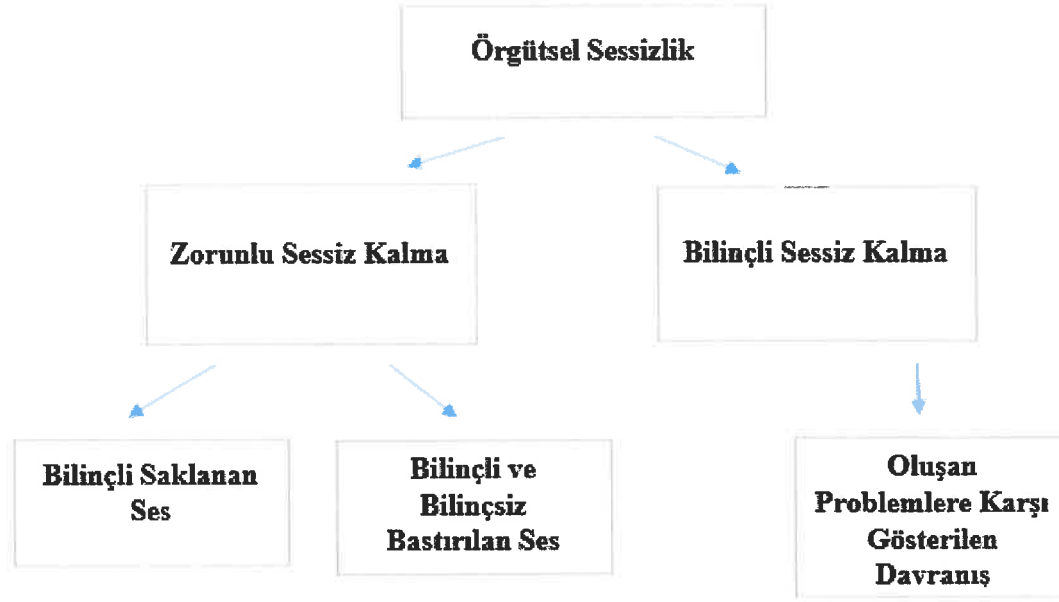
Çalışanların amirlerine ve iş arkadaşlarına anlatamadıkları sorunları sessiz kalarak çözüm yoluna giderler, örgütle ilgili hiçbir bilgi ya da görüşü dışarı yansıtmamaları durumudur (Bowen ve Blackmon,2003:115). Örgütsel sessizliği tespit edebilmek ve değerlendirebilmek hatta tespit edip çözüm bulabilmek oldukça güç bir süreçtir ve sessizlik açıkça beyan edilmediği için analizi de zor olmaktadır. Bu durum bazı araştırmacılar açısından örgütsel gelişimi ve değişimi engelleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı,2007:146). Örgütsel sessizlik araştırılırken temel soru insanların neden ve ne zaman sessiz kalmayı tercih ettikleriyle ilgilenir ve çalışanların neden ve nasıl sessizliği tercih ettiklerini öğrenmek ve anlamak oldukça zordur (Milliken ve Morrison,2000).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik iki ana boyutla ele alınmıştır. Bunlardan ilki çalışanların sessiz kalması ikincisi ise sessiz bırakılması durumudur. Sessiz kalma çalışanların bilerek ve isteyerek kendi tercihleriyle örgütlerinde yaşanan durum ya da aksama ile ilgili sessizliğe bürünmelidir, sessiz bırakılma ise çalışanların yöneticilerden çekinme ya da iş arkadaşlarından çekinme gibi durumlarında ortaya çıkan bir sessizlik halidir (Blackman ve Smith,2009:571-572).

Çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmesinde çalışanların etki altında kaldığı bazı durumlar vardır. Bunlar (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 65);

- Örgütten kaynaklanan nedenler
- Yönetimden kaynaklanan nedenler
- İzole olma korkusu
- Tecrübe eksikliği
- İletişim eksikliği
- Kendini koruma güdüsü
- Savunma
- Uysallık

Aşağıdaki tabloda örgütsel sessizliğin unsurları gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Örgütsel Sessizlik Unsurları

Kaynak: Morrison ve Milliken, 2003:1353

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel sessizlik motivasyonu ile ilgili üç ayrı davranış modelinin olduğu ortaya çıkmıştır (Korkmaz ve Aydemir, 2015:143);

- Bunlardan ilki; ilgiyi keserek itaat etme temeline dayanmaktadır. Bu itaat davranışı aynı zamanda boyun eğme olarak da adlandırılır ve çalışanlar pasif kalmayı tercih ederler.
- İkinci davranış; korku temeline dayanan kendini korumak adına sessiz kalma davranışdır ve bazı araştırmacılar tarafından bir çalışan stratejisi olarak değerlendirilir. Herhangi bir dış tehdide karşı da aynı zamanda savunma iç güdüsü ile hareket etmeyi baz almaktadır.
- Üçüncü davranış; temelini işbirliğine dayandıran örgüte ve diğer çalışanlara yarar sağlamak amaçlı sessiz kalma tercihidir.

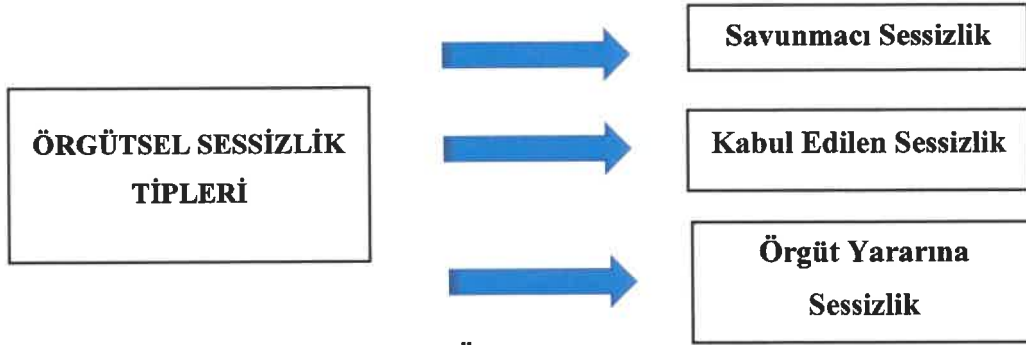
**Tablo 2.1: Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessiz Kaldığı Konular**

<b>Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri</b>	<b>Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular</b>
İşten çıkarılma korkusu	İş süreciyle ilgili konular
Mobbinge uğrama korkusu	Olumsuz durumlarla ilgili konular
Çalışma koşulları	Kendinin olumsuz etkilenebileceğini düşündüğü durumlar
Yönetimin tutumu	Kurum sırları
Çalışma koşulları	Etik olmayan davranışlarla ilgili konular
Çalışma koşulları	
Kazanılan ücret	
İşle ilgili kurallar	
Motivasyon eksikliği	
Birlikte hareket etme	

Kaynak: Brinsfield, 2009:146

## 2.2. Örgütsel Sessizlik Tipleri

Sessizlik türleri; Kabul Edilen (Uysal) Sessizlik, Savunmacı (Koruma Amaçlı) Sessizlik, Örgüt Yararına (Prososyal ) Sessizlik olmak üzere toplamda üç tanedir.



**Şekil 2.2: Örgütsel Sessizlik Tipleri**

**Tablo 2.2: Örgütsel Sessizlik Tipleri ve Çalışan Gütüleri**

<b>Örgütlerde Sessizlik Tipleri</b>	<b>Çalışan Gütüleri</b>
<b>Kabul edilen sessizlik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Düşüncelerinin değerli olmadığını düşünen ve düşüncelerini söylemekten kaçınan</li><li>• Düşüncelerin ifade edilmemesi, saklanması</li></ul>	<b>Serbest davranış</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Söylenilen her komutu kabul eden bundan dolayı düşüncelerin değerli olmayacağını düşünen davranış türü.</li></ul>
<b>Savunma amaçlı sessizlik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Korku temelli olarak düşüncelerin ifade edilmekten kaçınılması, korkuya dayalı olarak bireyin kendini korumak istemesi</li></ul>	<b>Öz Korumacı Davranış</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Korku temelli, kendini ifade etmeyen ve riskin olduğu davranış türüdür.</li></ul>
<b>Örgüt Yararına Sessizlik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt yararına, koruma amaçlı olarak bilgilerin ifade edilmekten kaçınılması, iş ile ilgili bireylerin örgüt için grup halinde saklanması</li></ul>	<b>Diğer Yönlü Davranış</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dayanışmanın, ortak hareket etmenin, işbirliğinin olduğu davranış türüdür.</li></ul>

Kaynak: Van Dyne vd., 2003:1372

Kabul Edilen (Uysal) Sessizlik: Çalışanların kendilerini saf dışı bırakarak bilerek sessizliği seçmesidir. Bu durumda çalışanlar karşılaştıkları duruma razı gelir ve değişiklik yapma adına herhangi bir girişimde bulunmamaktadır (Üçok ve Torun,2005:29). Kabul edilen Sessizlik davranışında bulunan çalışanların motivasyonlarının ve iş doyumlarının oldukça düşük olduğu bilinmektedir ve çalışanlar örgütle ilgili herhangi bir gelişmeyi takip etmekten kaçınırlar alınan kararlar hakkında bilinçsiz davranmayı tercih ederler (Pinder ve Harlos,2001:333). Kabul edilmişse sessizliği seçen çalışanlarda mevcut durumu kabullenme, düzenin değişmeyeceğine inanma ve iş ortamının hep böyle sürüp gideceğine karşı oluşmuş inanç güvenini de kıran bir unsur olarak kabul edilir (Barçın,2012:25). Bu tip çalışanlar daha çok özgüveni düşük kendini fark edemeyen başkalarının ne dediği ile gerektiğinde pasif karakterli çalışanlardır. Genellikle haklarını savunmaktan kaçınıp haksız duruma düşerler (Cüceloğlu, 2001:25).

Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik: Örgüt içindeki herhangi bir durumla ilgili dış çevrelerden kendini korumayı amaçlayan temelinde korku olan bir savunma türüdür (Bildik, 2009:35). Çalışan hissettiği korkudan dolayı koruma içgüdüleriyle savunma amaçlı sessizliği tercih etmektedir. Bu noktada çalışan örgütte gözleri kapalı davranmayı tercih ederek strateji geliştirir (Bowen ve Blockmon,2003:1416).

Aşağıdaki Tablo 2.3'te kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik davranışları gösterilecektir.

**Tablo 2.3: Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları**

	<b>Korunmacı</b>	<b>Kabullenici</b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres düzeyi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Alternatiflerin farkında olma</b>	Yüksek	Düşük
<b>Ses Çıkarma eğilimi</b>	Yüksek	Düşük
<b>Baskın duygular</b>	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Taşkırın,2010:105

**Tablo 2.4: Savunma Mekanizmaları**

Bastırma	Bireyin hatırlamak istemediği kötü olayları, üzüntüleri bilinçaltına saklayarak unutmaktır.
Hayal Kurma Ve Yadsıma	Birey, bazen hayal kurarak yani diğer ismiyle düşünerek savunma davranışı içine girer. Yadsıma da ise inkar etme, bireyin istemediği her türlü olumsuz olayı bilerek görmezden gelmesidir.
Mantığa Bürünme	Bireyin kendi kişilik özelliklerinden oluşan yetersizlik sonucu, gerçekleştiremediği durum ve olayların kişi tarafından belli mantık çerçevesinde saklanmasıdır.
Yansıtma	Bireyin kendisinde bulunan bir eksikliği, olumsuzluğu gerekçelerle beraber başkasına yüklemesidir.
Ödünleme	Taviz verme, telafi etme diye tanımlanmaktadır. Bireyin eksik gördüğü bir durumu başka alanda tamamlaması, açığı kapatmasıdır.
Yüceltme	Bireyin beğenilmeyen davranış ve düşüncelerinin başka bir alana yönlendirilerek beğendirilmesidir.
Karşıt Tepki Geliştirme	Bireyin düşündüklerinin, yaptıklarının tam tersini yapmasına denir.
Gerileme	Bireyin içinde bulunduğu yaşa özgün davranışlar yerine bir önceki yaşa uygun davranışlar sergilemesine denir.
Özdeşleştirme	Bireyin başarısız kaldığı yönlerini, başarılı olan biriyle kıyaslaması, kendini onun yerine koymasıştır. Birey bir grup, kişiyle kendini özdeşleştirebilmektedir.
Çarpıtma	Bireyin karşılaştığı olumsuzlukları istediği gibi anlayıp, istediği şekilde yorumlamasıdır.
Bölünme	Birey çevresindeki insanları bazen iyi insanlar, bazen kötü insanlar olarak düşünmektedir.
Yer-Yön Değiştirme	Bireyin bir olaya karşı gösteremediği davranışını, bir kişiye, objeye yöneltmesidir.
Özgecilik	Birey, hiçbir çıkar gözetmeden kendini değil başkalarını düşünür.
Dışsallaştırma	Yansıtma benzer. Ancak dışsallaştırmada dış etkilerin değiştirilemeyeceği düşünülmektedir.
Ketlenme	Bireyin istenmeyen durumlarda egosunu bir süreliğine durdurmasıdır.

Kaynak: Tanık, 2010:232

Çalışanların geliştirdikleri savunma mekanizmaları Tablo 2.4'teki gibidir. Örgüt Yararına (Prososyal ) Sessizlik: Prososyal sessizlikte örgütle ilgili oluşan herhangi bir sıkıntıda yararına gözetmek amacıyla çalışanların sessiz kalabilmesi ve bu davranışın için pozitif bir etkiye sahip olduğuna karşı geliştirdiği inançtır. Çalışanın Sessizliği tercih etmesi

durumunda örgüte fayda sağlayacağını düşünmesi Çalışanı sessizliğe itmektir (Çakıcı, 2007:147).

İşyerindeki ortamın huzursuz olmasını önlemek ve iş arkadaşlarıyla arasının bozulmasının önüne geçmek için kişi davranışının mantığını sessizliğe dayandırmakta ve bunu örgüte fayda sağlayacak bir şey olarak görmektedir (Bartın,2012:25).

### 2.3. Örgütsel Sessizlik Kuramları

Çalışanların örgüt içerisinde sessizliğe bürünmesi üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar, çalışanların bu davranışını benimsemesinde birçok faktörün olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenleri etkileyen kuramlar başlıca şu şekilde sıralanabilir:

- Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı
- Kendini Uyarlama Teorisi
- Noelle ve Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı
- Ajzen tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi
- Fayda- Maliyet Analizi
- Abilere Paradoksu

Beklenti Kuramı: Kişilerin değişik konulardaki görüş ve düşünceleri, tecrübeleri ve örgütten beklentileri kendilerini de psikolojik anlamda etkilemekte ve örgüte nasıl katkıda bulunabileceğini de belirlemektedir (Tayfun ve Çatır,2003:118-119). Bu kurama göre esas olan öge beklentidir ve çalışanların beklentileri dikkate alınan örgütlerde bireylerin daha olumlu davranış göstermeye başlayacakları bilinmektedir (Çakıcı, 2007:147).

Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında beklenti kuramına göre çalışanlar sessiz kalma ya da konuşma eylemlerini beklentilerine göre şekillendirmektedir (Chen ve diğerleri, 2006:182). Buna göre çalışan tercihinden hangisinde olumlu bir geri dönüş alacağını düşünürse o davranışa göre hareket edecektir (Emre, 2010:532).

$$\text{Eylemde Bulunma Gücü} = \text{Beklenti} \times \sum (\text{Araçsallık} \times \text{Amacın Değeri})$$

Vroom'un beklenti kuramına bakıldığında kuramın temelde üç ana unsur üzerine kurulduğu görülmektedir. Bu üç unsur; beklenti, araçsallık ve amacın değeridir.



- **Beklenti:** Kişilerin harcadığı maddi manevi emek karşısında istediği sonucu almaya yönelik inancı beklenti olarak ifade edilir. Bu durum karşılığında kişiler herhangi bir eylemde bulunmadan önce kazanacaklarını ya da kaybedeceklerini düşünerek sarf edecekleri çabanın beklentilerini deyiş diyemeyeceğini karar verirler. Kişiler harcadıkları emek karşısında beklentilerine kavuşacaklarına inanıyorlarsa daha fazla çaba harcayacaklardır.
- **Amacın Değeri:** Kişilerin harcadıkları emeğin karşılığında kazanmayı beklediği ödülü ifade etmektedir ve çoğu zaman amacın beklenen değeri ile asıl ele geçen arasında farklılıklar olabilir (Koçel,2010:632).
- **Araçsallık:** Araçsallık kişinin kendine verilen sorumluluğu yerine getirmesi dahilinde ödülü hemen alacağını olan inancıdır (Bayram, 2010:18).

Fayda Maliyet Analizi Kuramı: Çalışanların Sessizliği tercih etme sürecinde konuşarak sağlayacakları faydaların karşısında, konuşarak ödeyecekleri bedellerin çalışan tarafından fayda maliyet analizinin yapılmasıdır (Premeaux ve Bedeian, 2003:1539). Konuşulacak konunun örgüt tarafından önemli olup olmamasından ziyade kişiye sağlayacağı fayda ya da durum karşısında ödenecek olan bedel analiz edilmektedir ( Gephart ve diğ.,2009:167). Fayda maliyet analizi içsel bir süreç olarak açıklanmaktadır ve bu içsel analiz de çalışanların ödeyecekleri bedeller maliyet olarak adlandırılır bu maliyetler doğrudan ya da dolaylı maliyetler olabilmektedir. Doğrudan maliyetler harcanan çaba ve emek olarak adlandırılırken dolaylı maliyetler ise örgütteki ilişkilerin muhalifleşmesi, imaj kaybı yok sayılma ve örgüt ya da yönetici tarafından yok sayılma, terfi sürecinin aksaması ya da işten çıkarılma gibi durumlardır (Alioğulları,2012:27).

Sessizlik Sarmalı Kuramı: kişilerin çoğunluk tarafından benimsenen düşünceleri katılmazlarsa kendilerine inanılmayacak adına veya kendi düşüncelerinin önemsemeyeceğine karşın fikirlerini söylemekten çekinmeleri ya da gizlemeyi tercih etmeleridir (Çakıcı,2007:153). Sessizlik sarmalı teorisine göre kişiler çoğunluğun desteğini gördükleri zaman derin bir güven hissi duyacaklar ve bu güvenlisi onları konuşmaya itecektir (Brinsfield,2009:34), çoğunluğun ne düşündüğünden emin olmadıkları durumlarda ise sessizliğe bürüneceklerdir (Bowen ve Blackmon, 2003:1395).

Sessizlik sarmalında kişilerin davranışlarının temel nedeni yalnız kalmaktan korkmak ya da izolasyon korkusudur ve kişiler azınlık olarak anılmak istemedikleri için çoğunluğun fikrini bilmek ve ona göre davranmak isterler (Kostiuk, 2012: 22-23).

Noelle-Neumann'ın (1974) Sessizlik Sarmalı aşağıda şekil yardımı ile açıklanacaktır.



Şekil 2.3: Sessizlik Sarmalı / Spirali

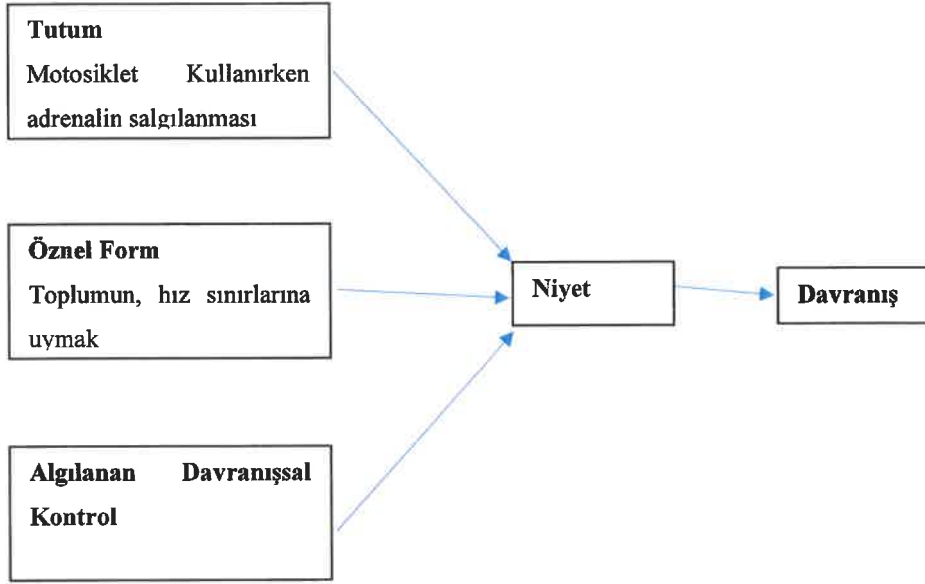
Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397

Sessizlik sarmalının bazı varsayımları vardır. Bunlar (Gül ve Özcan, 2011:112):

- Çalışanların örgütten dışlanmakla yüz yüze olması
- Çalışanların azınlık olarak görülme korkusu ile örgütte var olması
- Örgütte dışlanma ile karşı karşıya kalan çalışanın örgütü incelemeye ve sorgulamaya başlaması
- Yapılan bu değerlendirme sonucunda da konuşmanın ya da sessiz kalmanın tercih edilmesi

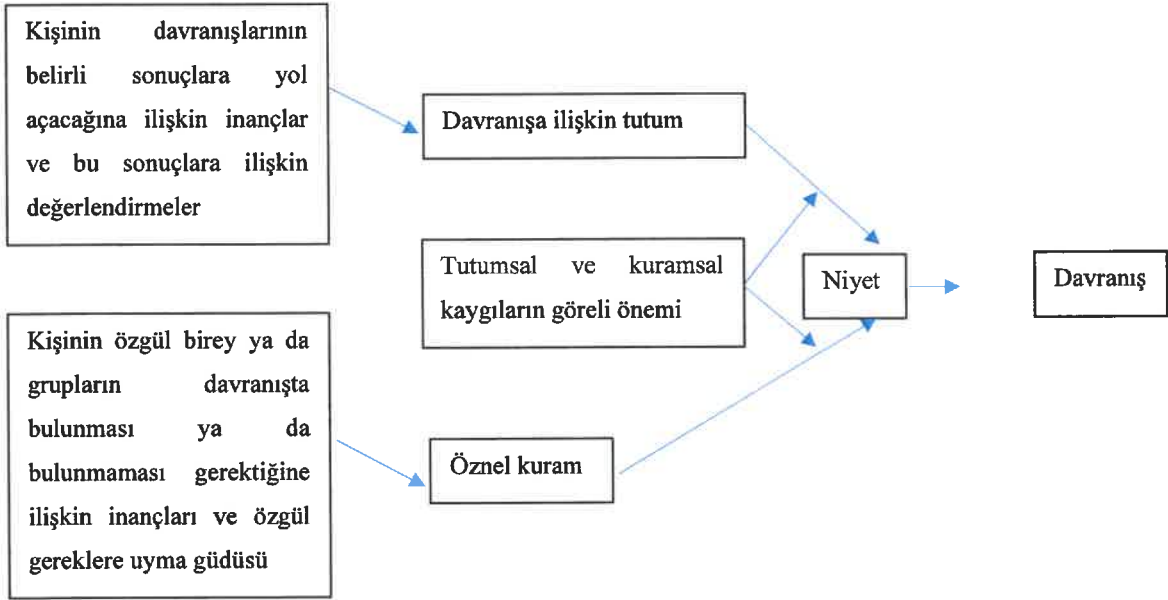
Ajzen'in Planlı Davranış Kuramı: Planlı davranış teorisine göre insanların davranışları toplumun belirlediği bazı normlardan etkilidir ve bunun doğrultusunda planlanmış bir şekilde harekete geçer. Herhangi bir insanda davranışın ortaya çıkması için öncelikli olarak bir amacın oluşması gerekmektedir (Erten,2002:220). Bu teori "Düşünölmüş Eylem Teroisi"nin geliştirilmiş halidir ve insanların ifade edecekleri görüşlerin benimseneceğinden ve olumlu sonuç doğuracağından emin olmadan konuşmayacaklarını ifade etmektedir (Çakıcı,2010:16). Bu teoride davranışlar; yaş, köken, zeka, duygular, tecrübeler gibi faktörlerden etkilenirler.

Aşağıdaki şekillerde Planlanan Davranış Teorisinde kişileri etkileyen unsurlar ve davranışın ortaya çıkışı detaylıca gösterilmiştir.



**Şekil 2.4:** Ajzen Tarafından Geliştirilen Planlanmış Davranış Teorisi Modeli

Kaynak: Ajzen, 1991: 182



**Şekil 2.5:** Detaylı Gösterimle Planlanmış Davranış Teorisi Modeli

Kaynak: Ekici ve Aydoğdu, 2005:26

**Kendini Uyarılma:** Kendini uyarılma teorisi kişilerin sosyal çevrelerinin gerektirdiği şartlara uygun olarak hareketlerini ve tutumlarını şekillendirmelerine açıklamaktadır teoriye

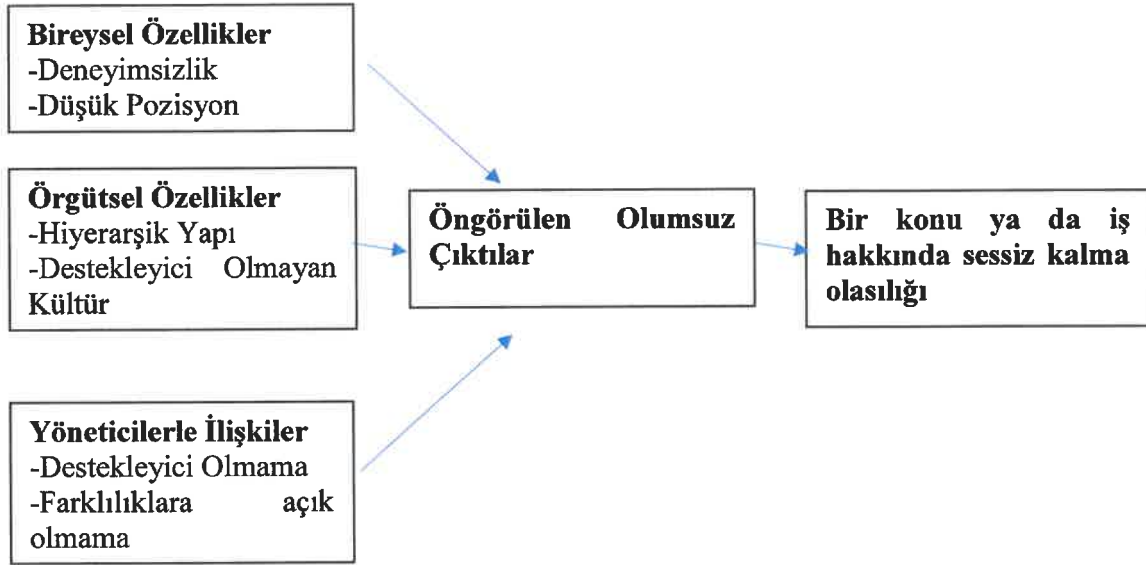
göre kendini uyarılma durumu ve ortama göre değişmektedir. Kendini duruma uyarılma; kişilerin sosyal ilişkileri çerçevesinde kendilerini gizlemeleri, kontrollü davranmaları ya da kendini göstermeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Kendini ortama uyarılma ise bilgi ve yetenek isteyen bir davranış modelidir ve buna bağlı olarak örgüt için tercih edilen bir sessizlik türü olarak da kendini gösterir. Kişi kendini ortama ayarlaya biliyorsa örgütteki olumsuz tutumları ve gidişatı paylaşmamayı tercih edecektir (Oral ve Köşe,2011:469).

Kendini durumu ve ortamı uyarlayabileceği kişiler, sosyal çevreye uyum sağlama noktasında sıkıntı yaşamazlar ve uyarılma düzeyi daha düşük kişilere göre örgüt içinde daha fazla fikir beyan ederler (Çakıcı,2007:150).

#### **2.4.Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Dinamikler**

Örgütlerde sessizlik hem farklı bakış açılarının açığa çıkmasını engelleyerek yaratıcılığı engellemekteyken hem de örgütlerde yaşanan mevcut problemlerin anlaşılmasını engelleyerek çözümlenme fırsatlarının kaçırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde sessizliğe neden olan unsurların tespit edilip çözülmesi örgüt yararına olacaktır (Kılıç ve diğerleri,2014:264). Örgütsel sessizliğe neden olan genel geçer nedenlerden Beer ve Eisenstat (2000) şu şekilde bahsetmiştir:

- Örgütlerde hiyerarşik yapının çok baskıcı olması ya da tam tersi şekilde özgür bırakan bir yapıya sahip olması,
- Tam anlamıyla belirlenmemiş çalışma şartlarının ve örgüt stratejilerinin varlığı,
- Üst yönetimden sorumlu kişilerin aktif rol oynamamaları,
- İletişim olanaklarının sınırlı olması özellikle de yatay iletişimin zayıf olması,
- Organizasyona ait işlemlerin yapılması için gereken düzenlemelerin yetersiz kalması ve çalışanlara düzgün bir şekilde aktarılmaması,
- Örgütün gelişmesine etki eden faktörlerin uygulanmasında yetersizlikler.



Şekil 2.6: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Unsurlar

Kaynak: Durak,2014:95

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bazı araştırmalarda sessizliğe neden olan unsurlar bireysel nedenler, yönetsel nedenler, örgütsel nedenler ve ulusal-kültürel nedenler şeklinde sıralanmıştır ( Eroğlu ve diğerleri,2011:102);

**Bireysel Nedenler:** Güven eksikliği, Konuşmanın riskli bulunması, dışlanma korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve kişisel özellikler örgütsel sessizliği etkileyen bireysel nedenler arasındadır.

- **Güven Eksikliği:** Yönetici konumundakilere çalışanların güvenle yaklaşması örgütte sessiz kalma kararı noktasındaki etkileyici unsurlardandır (Çakıcı,2008:31). Gerek iş arkadaşlarına duyulan güvensizlik gerekse yöneticilere duyulan güvensizlik çalışanlarda cezalandırılma korkusu yaratabilmekte ve adil olmayan paylaşımlar ve performans kriterleri noktasında negatif bir durum yaşamamak adına çalışanları sessizliğe itmektir (Akagündüz,2014:186; Fettahoğlu ve Demir, 2014:30).
- **Konuşmanın Riskli Bulunması:** Örgütlerin belirlemiş oldukları stratejiler doğrultusunda çalışanlar açıkça konuşma müşterilerle iletişime geçme noktasında tedirginlik yaşayabilirler. Gruptan dışlanma, yükselmeme ve fikirlerinin zaten kabul olmayacağını düşünme gibi hislere kapılmak çalışanı sessizliğe itmektir (Fettahlıoğlu ve Demir,2014:31). Örgütlerde çoğu zaman bir sorun yaşandığı anlarda sessiz kalıp

sorun başkası tarafından ortaya atıldığında konuşup fikir beyan etme gibi durumlarla karşılaşmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015:207).

- **Dışlanma Korkusu:** Çalışanlar sahip oldukları bazı düşüncelerde kendilerini yalnız hissederek azınlık algısına kapılırlar ve bu sessizliğe neden olabilir (Durak,2012:66). Çalışanın dışlanma hissini şiddeti arttıkça sessiz kalma olasılığı da artacaktır (Çakıcı,2010:22). Çalışanlar bu noktada konuşma ya da konuşmama durumlarında mevcut ihtimalleri değerlendirerek sessiz kalma kararlarını verirler. Çalışanlar bu kararı alırken kendi bilgi birikimlerinin ve deneyimlerinin dışında sadece toplumun ve bağlı oldukları örgütün tepkisine dayanarak karar verirler (Aktaş ve Şimşek,2015:207).
- **Geçmiş Tecrübeler:** Çalışanların iş yaşamında edindikleri geçmiş tecrübeler, daha önce fikir beyan ettiklerinde negatif bir durumla karşılaşp karşılaşmaması da mevcut örgütünde sessiz kalma kararını etkileyici unsurlar arasındadır (Bowen ve Blackmpn,2003:1394). Ayrıca çalışanlar daha önce iş arkadaşlarının yaşamış olduğu negatif tecrübelerden de etkilenebilir ve kendi örgütündeki meslektaşlarının tutum ve davranışlarına göre sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Milliken ve diğerleri,2003:1468).
- **İlişkileri Zedeleme Korkusu:** Örgütlerde çalışanlar arasındaki mesafe ve ilişkinin boyutu sessiz kalma sürecinde etkin rol oynamaktadır (Milliken ve diğerleri, 2003:1462). Örneğin bir çalışanın çalışma arkadaşının iş yapmadığını ya da iş hep geç kaldığını gördüğü halde sessiz kalmayı tercih etmesi iş arkadaşıyla ilişkilerinin zedelenmesinden kaynaklanabilir (Çakıcı,2010:22).
- **Kişisel Özellikler:** Çalışanların sessiz kalma davranışlarında kişisel özellikleri bu kararı vermeleri noktasında etkilidir. Aynı olaylar karşısında bazı çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederken bazıları durum hakkında fikirlerini beyan etmek isteyeceklerdir (Şimşek ve Aktaş,2014:125).

**Yönetmel Nedenler:** Çalışanların örgüt içerisinde sessizliğe bürünmelerinin yönetmel nedeni olarak; yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerinden çekinme, iş ve çalışana olan önyargı, yöneticilerin yapısı ve yönetim ekibinin homojenliği gibi unsurlardır.

**Yöneticilerince Olumsuz Geri Bildirimlerinden Çekinme:** Çalışanlar yöneticilere negatif geri bildirimde bulduklarında yöneticiler bunu dikkate almayarak kaynağını güvenilirliğini sorgulamaktadırlar. Bu durumda yöneticinin öz eleştiri yapmak ya da hatayı çalışana yüklemek gibi yapabileceği iki temel davranış bulunmaktadır.

(Durak, 2014:93-94). Yapılan çalışmalar neticesinde yönetim kademesinde olanların altlarından olumsuz bir geri bildirim aldıklarında kendi otoritelerinin sarsılacağına inandıkları görüşü ortaya çıkmış (Çakıcı, 2010:29) ve yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve savunmasız hissetmelerine neden olacağı ortaya koyulmuştur (Morrison ve Milliken, 2000:712).

- **İş ve Çalışana Önyargı:** Yöneticilerin yönetimin doğası gereği inandıkları üstü kapalı görüşler mevcuttur. Bu düşüncelerden bazıları; çalışanların bencil olduğu, çalışanlara güvenmenin yanlış kararlara sebebiyet vereceği ve çalışanların görüş ve önerilerinin önemsiz olduğudur. Bütün bu inanışlar çalışanda fikirlerinin önemsiz olduğu ve ciddiye alınmayacağı algısı oluşturur (Morrison ve Milliken,2000:710). Bu noktada örgütte yöneticilerin bir çoğu çalışanların sessizliğini memnuniyet göstergesi olarak algılar ve örgüte dair gerçekler ya da düzeltilmesi gereken tutum ve davranışlar yok sayılmaktadır ( Çakıcı,2007:160).
- **Yöneticinin Yapısı:** yöneticiler hem sessizliğin oluşmasında hem de kırılmasında aktif rol oynamakta ve bazen sessizliğin nedenini bazen de sonucunu oluşturmaktadır. Yöneticiler bu noktada çalışanları negatif yönde etkileyecek herhangi bir ortam oluşturmamak için ve elindeki çalışanları en aktif şekilde kullanabilmek için çaba sarf etmelidir (Çavuş ve diğerleri, 2015:10-11). Yöneticilerin destekleyici tavırları ve önyargısız tavır sergilemeleri örgüt kültürünün de bu paralelde ilerlemesine sebebiyet verecek ve sessizliğin oluşmasının önüne geçecektir (Şimşek ve Aktaş, 2014:123).
- **Yönetim Ekibinin Homojenliği:** Tepe yönetimde yer alan kişilerin eğitim ve tecrübe açısından eşit ya da eşite yakın seviyelerde olmaları, yöneticilerin ekibi birleştirici etkileri çalışanlar arasındaki paylaşımları sağlamlaştırarak sessizliğin oluşmasına mani olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000;711).

**Örgütsel Nedenler:** Çalışanları sessizliğe iten örgütsel nedenler; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü gibi faktörlerdir. Aşağıda bu nedenler detaylıca incelenecektir.

- **Adaletsizlik Kültürü:** Çalışanların bağlı olduğu örgütlerde hak, eşitlik ve adil uygulamalar konusunda herhangi bir olumsuz algıya kapılmaları (Sözen ve diğerleri,2009:397), hem çalışma ilişkilerine hem insanı ilişkilerine hem de örgütte işi yapma şekillerine etki edecektir. Örgüt içerisinde adaletsizlik kültürünün hissedilmesi çalışanların zamanla örgüte olan inanç ve bağlılığını azaltacak ve sessizliği tercih etmeleri kaçınılmaz olacaktır (Armutcu,2014:1441).

- **Sessizlik İklimi:** Sessizlik iklimi genel itibar ile çalışanların yapmakla yükümlü olduğu herhangi bir işle ilgili karşılaştıkları sorunlarda kimseyle iletişime geçmeden kendi kendilerine çözüm aramaları olarak ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:442). Bu iklimin ilk belirtileri çalışanların herhangi bir şey beyan ettiklerinde bunun yanlış anlaşılacağını ve ilerleyen günlerde kendisi için tehlike arz edebileceğini düşünmeleri ile başlar (Ülker ve Kantem, 2009:111).
- **Örgüt Kültürü:** çalışanların örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri, iyi iletişim kurarak oluşturulan bir örgüt kültürünün temelidir ve bu durum sessizliğin oluşmasını engelleyici bir unsurdur. Tam tersi korku ve itaata dayalı kurulmuş örgüt kültürlerinde ise çalışanlar herhangi bir olaya tepki vermemeye ve örgütte oluşacak herhangi bir sıkıntıyı umursamamaya başlarlar (Şimşek ve Aktaş, 2014:133). Her iki durum da örgütte var olan çalışanlara etki ederek sessizliğin oluşmasında etki eden unsurlar arasına girecektir (Durak, 2014:95).

**Ulusal ve Kültürel Nedenler:** Çalışanların sessiz kalma kararına etki eden faktörler; Güç mesafesi ve kültürel yapı ve normlar olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenecektir.

- **Güç mesafesi:** Toplumdaki bireylerin hiyerarşik algısı ile alakalı bir durumdan ibarettir ve güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda adalet ile ilgili beklenti ve arzuların daha çok olduğu bilinmektedir (Durak,2012:69). Mesafenin belirgin olduğu toplumlarda ise çalışanlar diğer çalışanlarla çatışmaktan kaçınırlar ve yöneticilerin verdikleri kararları sorgulamaktansa direkt olarak yapmayı tercih ederler. Yöneticilerin bazı durumlarda çalışanlara cesaret verici tavırları olsa dahi, Türk toplumu gibi güç mesafesinin oldukça belirgin hissedildiği toplumlarda çalışanların fikirlerini açıkça beyan etmesi pek olası bir durum değildir ve bu durum örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Çakıcı,2007:155).
- **Kültürel Yapı ve Normlar:** İnsan zihninde yer etmiş toplumsal normları değiştirmek pek mümkün değildir ve bu durum da kişilerin örgütlerdeki tavırlarına da yansımaktadır (Yaman ve Ruçlar, 2014:48). Hem yöneticiler hem çalışanlar için büyük önem arz eden örgütsel sessizlikte kültürün temel taşlarının bilinmesi ve anlaşılması sessizliğin oluşmasına ve ortadan kalkmasına etki eden faktörlerden biri konumundadır (Turhan ve diğerleri, 2015:6).

## **2.5. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar**

Örgütsel sessizliğin örgüt bazında ve kişisel bazda bazı sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütsel sonuçları şunlardır (Çakıcı, 2007:152);



- Çalışanların bulunduğu örgütte olumsuzluklar yaşamaları, iş bağlılık oranlarının düşük olması, çalışanların iş başındayken morallerinin düşük olması ve örgütün bunu düzeltmek adına yaptığı hamlelerin çalışanlar tarafından görülmemesi örgütte düşünce ve bilgi aktarımını aksatmaktadır. Bu durumda çalışanlarda örgütsel sessizliğe bürünme olarak geri dönmektedir ve örgütü olumsuz etkilemektedir.
- Çalışanların büyük bir çoğunluğunun örgütte olumsuz tepkileri üzerlerine toplamamak için sessiz kalmayı bir tercih olarak kullanmaktadırlar bu durum örgütün gelişmesini engellemektedir.
- Örgütün Çalışanlara güven teşkil etmemesi, çalışanların bu noktada çekingen hareket etmesi ve karar alma mekanizmasında etkisiz olmalarına neden olmaktadır. Çalışanların tercihlerini etkilemektedir ve bu durum direkt örgütü etkiler.
- Örgüt içerisinde eşit ücret dağıtılmamasını karar verme noktasında adil davranılmaması kısacası örgütte haksızlıkların meydana gelmesi adaletsizliğin engellememesi çalışanların örgütsel sessizliğe itmektir. Çalışanların sessizliği adaletsizliğin yer etmesinde etkili olmaktadır.
- Bazı örgütlerde örgütsel sessizlik bir davranış modeli olarak benimsenmektedir.
- Örgütlerin eleştirel yapıya uygun olmamaları ve kalıplaşmış kuralların ve kararların değişmeyeceklerine olan inançları çalışanların sessizliğine neden olmaktadır. Bu durumda çalışanların örgütle olan bağlılığını etkilemektedir.
- Yöneticilerin çalışanları dinlemesi ve bunu çalışanlara belli etmesi çalışanlarda örgütsel sessize neden olmaktadır ve bu tercih olmaktan çıkıp örgüt kültürüne yerleşebilir.

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları (Çakıcı, 2007:154);

- Çalışanların örgütteki diğer çalışanlara ve yönetime karşı kin beslemesine tutumlarının değişmesine ve yabancılaşma davranışları göstermesini sebebiyet verebilir. Örgütte sessizliğin yer edinmesi bireylerin kendilerini savunma güdüsü ile hareket etmelerine neden olacak ve bunun sonucunda örgütte yaratıcılık, yenilikçilik gibi duyguların yerini kıskançlık, kin, bencillik gibi duygular alacaktır.
- Çalışanlar fikirlerinin değer gördüğü ortamda kendilerini daha mutlu ve örgütü daha ait hissedeceklerdir.
- Örgütsel sessizliğe bürünen çalışanların yaşadıkları kaygı tükenmişlik yaşanmalarına neden olabilir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN KADINLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE VAKA ARAŞTIRMALARI**

### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde birer açık sistem olan işletmeler çevresel şartlardan sürekli olarak etkilenmektedir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek adına çevresel değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda sürdürülebilirlik ve piyasa değeri maksimizasyonuna ulaşabilirler. Bu noktada işletmeler için değişim ve dönüşüm kaçınılmazdır. İşletmelerdeki bu dönüşümlerde en önemli faktör insan faktörüdür. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme kavramları bu kapsamda işletmeler açısından kesinlikle değerlendirilmesi gereken faktörlerdir. Bu kapsamda araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi açıklayarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın önemi ise; pratik anlamda iş hayatındaki yöneticilere yol göstermek; teorik olarak ise daha önce yapılmış araştırmaların genellenmesine katkıda bulunmaktadır.

### **3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde iş hayatına devam eden kadınlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma için evreni oluşturan kadınlardan 498 anket toplanmıştır. Toplanan anketler incelendiğinde ise bu anketlerden 417 tanesinin araştırma kapsamında kullanılabileceğine kanaat getirilmiştir.

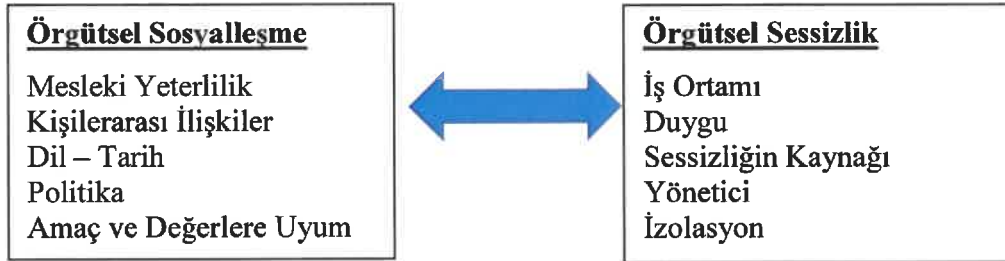
### **3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımı**

Araştırma kapsamında ilişkileri araştırılan değişkenlerin daha geniş bir evrende araştırılması her iki değişkenin teorik alt yapısına ve genelleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ancak gerek zaman yönünden gerekse mali açıdan birtakım kısıtların olması araştırmanın sınırlılıklarıdır. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplarda içten ve samimim oldukları araştırmanın varsayımıdır.

### **3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Yerli literatür incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik değişkenleri adına birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak bu iki değişkenin ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu konuyla ilgili olarak yerli literatürde bir adet tez

bulunmaktadır. Araştırmada 2 değişkenin ve beşer tane olan alt boyutlarının ilişkileri araştırılmıştır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

### 3.5 Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada veri toplamak için toplamda üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Bu formda kişisel bilgi formu, örgütsel sosyalleşme ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik değişkenleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için Erdoğan'ın (2012) araştırmasında kullandığı “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların iş hayatlarında örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) araştırmalarında kullandıkları “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

#### 3.5.1 Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini saptamak için Erdoğan'ın (2012) araştırmasında kullandığı “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçekte mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum olmak üzere beş boyuttan oluşan 24 madde yer almaktadır. Katılımcılardan beşli likert tipinde olan ölçekte her maddenin karşısında bulunan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde bulunan 24 maddenin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir;

1. Mesleki Yeterlilik: 1. 2. 3. 4. 5
2. Kişiler Arası İlişkiler: 6, 7, 8, 9, 10, 11
3. Dil – Tarih: 12, 13, 14, 15
4. Politika: 16, 17, 18, 19
5. Amaç ve Değerlere Uyum: 20, 21, 22, 23, 24

### 3.5.2 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Katılımcıların iş hayatlarında örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) araştırmalarında kullandıkları “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte iş ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olmak üzere beş boyuttan oluşan 18 madde yer almaktadır. Katılımcılardan beşli likert tipinde olan ölçekte her maddenin karşısında bulunan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Sadece 3. Maddesi ters şekilde kodlanan örgütsel sessizlik ölçeğinde bulunan 18 maddenin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir;

1. İş Ortamı: 1. 2. 3. 4 (bu boyutun 3. maddesi ters şekilde kodlanmıştır.)
2. Duygu: 5, 6, 7
3. Sessizliğin Kaynağı: 8, 9, 10, 11, 12
4. Yönetici: 13, 14, 15
5. İzolasyon: 16, 17, 18

### 3.6 Verilerin Analizi

#### 3.6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler

Tablo 3.1'den de görüldüğü gibi toplam katılımcı sayısı olan 417 kişinin %100'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise %73,9'luk kısmın lisans mezunu oldukları; %14,1'lik kısmın ön lisans mezunu olduğu; %12'lik kısmın ise yüksek lisans veya doktora mezunu oldukları görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında ise; katılımcıların %56,6'lık kısmının bekar; %43,4'lük kısmının ise evli oldukları görülmektedir. Katılımcıların kuşak dağılımlarına bakıldığında ise; en çok oran %56,8 ile Y kuşağına aittir. Y kuşağını %33,6 ile X kuşağı takip etmektedir. Son olarak ise %9,6'lık oranla babyboomers kuşağı gelmektedir.

**Tablo 3.1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler

<i>Cinsiyet</i>				<i>Geçerli</i>	<i>Kümülatif</i>
		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Yüzde</i>
Geçerli	<i>Kadın</i>	417	100,0	100,0	100,0
	<i>Toplam</i>	417	100,0	100,0	
<i>Eğitim Durumu</i>					

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Geçerli	<i>Önlisans</i>	59	14,1	14,1	14,1
	<i>Lisans</i>	308	73,9	73,9	88,0
	<i>Lisansüstü</i>	50	12,0	12,0	100,0
	<i>Toplam</i>	417	100,0	100,0	
<b>Medeni Durum</b>					
		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Geçerli	<i>Evli</i>	181	43,4	43,4	43,4
	<i>Bekar</i>	236	56,6	56,6	100,0
	<i>Toplam</i>	417	100,0	100,0	
<b>Doğum Tarihi</b>					
		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Geçerli	<i>Babyboomers</i>	40	9,6	9,6	9,6
	<i>X</i>	140	33,6	33,6	43,2
	<i>Y</i>	237	56,8	56,8	100,0
	<i>Toplam</i>	417	100,0	100,0	

### 3.6.2 Normallik Testi

Araştırma kapsamından ilk olarak yapılacak analiz yöntemlerinin seçilmesi adına verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için normallik testi yapılmıştır.

**Tablo 3.2: Normallik Testi**

	<i>Örg. Sosyalleşme</i>	<i>Org. Sessizlik</i>
<i>Geçerli</i>	417	417
<i>Çarpıklık</i>	-,344	,144
<i>Standart Sapma Çarpıklık</i>	,120	,120
<i>Basıklık</i>	-,001	,286
<i>Standart Sapma Basıklık</i>	,238	,238

Verilerin normal dağılıp dağılmadıkları Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında olmasına bağlıdır (George ve Mallery,2010). Tablo3.2'ye bakıldığında Çarpıklık ve basıklık

değerlerinin +2 ile -2 arasında oldukları görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya parametrik testlerle devam edilmiştir.

### 3.6.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Tablo 3.3'den de görüleceği gibi verilerin geçerliliğini sınamak adına geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda kullanılan ölçeklerin maddeleri dahilinde yapılan testte sig. değerinin anlamlı çıkması yani 0,05 ve altı olması gerekmektedir. Tablo 3.3'de sig. Değerlerinin her ikisi de anlamlı çıkmıştır. Ayrıca KMO değerleri de 0,50'nin üzerindedir. Toplam varyanslar ise örgütsel sosyalleşme ölçeği için 60,517 ve örgütsel sessizlik için de 55,810'dur. Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılan ölçekler geçerli ve analize uygundur (Field, 2009).

**Tablo 3.3: Geçerlilik Analizi**

Örgütsel Sosyalleşme	KMO ve Barlett Kuyruk Testi		
	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,531
	Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	574,579
		df	276
		Sig.	,000
Örgütsel Sessizlik	KMO ve Barlett Kuyruk Testi		
	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,503
	Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	291,748
		df	153
		Sig.	,000

Ölçeklerin ve ölçek alt boyutların güvenilirliğini test etmek amacı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.4: Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler	Cronbach's Alpha
Örgütsel Sosyalleşme	0,718
Mesleki Yeterlilik	0,842
Kişilerarası İlişkiler	0,871
Dil – Tarih	0,703
Politika	0,714
Amaç ve Değerlere Uyum	0,896
Örgütsel Sessizlik	0,731
İş Ortamı	0,852
Duygu	0,912
Sessizliğin Kaynağı	0,865

Yönetici	0,911
İzolasyon	0,754

Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den yüksek olması durumunda güvenilirliği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo 3.5'e bakıldığında ana ölçeklerin ve ana ölçeklerin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin tümünün 0,7'den büyük oldukları görülmektedir.

### 3.7 Farklılık Testleri

Araştırmada kullanılan veriler normal dağılım gösterdiğinden devamında parametrik testler kullanılmıştır.

#### 3.7.1 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Testleri

Medeni durum 2 farklı duruma ayrıldığından araştırmada Bağımsız örneklem t test uygulanmıştır. T-testi, istatistik literatüründe birbiri ile alakalı ya da alakasız 2 grubun ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bir analiz türüdür (Field, 2009).

**Tablo 3.5: Bağımsız Örneklem Testi**

<i>Bağımsız Örneklem Testi</i>								
	<i>Varyanların Eşitliği</i>		<i>Varyansların Eşitliği İçin T-Testi</i>					
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	
<i>Org. Sosyalleşme</i>	Varsayılan Eşit Varyanslar	,497	,481	4,513	415	,000	,06519	,01445
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			4,541	395,903	,000	,06519	,01436
<i>Org. Sessizlik</i>	Varsayılan Eşit Varyanslar	1,518	,219	3,701	415	,000	,05806	,01569
	Varsayılmayan Eşit Varyanslar			3,729	397,602	,000	,05806	,01557

Tablo 3.6'ya bakıldığında sig. (2-tailed) değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların medeni durumlarının hem örgütsel sosyalleşme algılarında hem de örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık yarattığı görülmüştür.

**Tablo 3.6:** Grup İstatistik Tablosu

	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Standart Sapma Ortalama</i>
<i>Örg. Sosyalleşme</i>	<i>Evli</i>	181	3,8730	,14227	,01057
	<i>Bekar</i>	236	3,8078	,14916	,00971
<i>Örg. Sessizlik</i>	<i>Evli</i>	181	1,8739	,15357	,01141
	<i>Bekar</i>	236	1,8159	,16269	,01059

Tablo 3.6’da katılımcıların medeni durumlarının hem örgütsel sessizlik algılarında hem de örgütsel sosyalleşme algılarında farklılık yarattığı görülmüştür. Ancak evlilerin mi, yoksa bekarların mı değişkenler kapsamındaki algılarının yüksek olduğunu belirlemek için tablo 3,7’ye bakılmıştır. Tablo 3.7’deki Ortalama değerlerinden de görüldüğü gibi evli katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları ve örgütsel sessizlik algıları bekar katılımcılara göre daha yüksektir.

### 3.7.2 Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların Buldukları Yaş Kuşakları açısından değişkenler üzerinde farklılıkların olup olmadığını analiz edilebilmesi için One-Way Anova testi uygulanmıştır. One-Way Anova testi, istatistik literatüründe birbiri ile alakalı yada alakasız 3 veya daha fazla grubun ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bir analiz türüdür (Field,2009).

**Tablo 3.7:** Katılımcıların Yaşlarına Göre One-Way Anova Testi Tablosu

		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Df</i>	<i>Ortalama Kare</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Örg. Sosyalleşme</i>	<i>Gruplararası</i>	,270	2	,135	6,184	,002
	<i>Gruplar İçi</i>	9,037	414	,022		
	<i>Toplam</i>	9,307	416			
<i>Örg. Sessizlik</i>	<i>Gruplararası</i>	,175	2	,088	3,411	,034
	<i>Gruplar İçi</i>	10,635	414	,026		
	<i>Toplam</i>	10,810	416			

Tablo 3.7’ye bakıldığında sig. değerinin 0,05’den küçük çıktığı görülmüştür. Yani bu aşamada katılımcıların içinde buldukları yaş kuşakları onların hem örgütsel sessizlik algılarında hem de örgütsel sosyalleşme algılarında farklılığa neden olmaktadır. Bu noktada hangi kuşağın



yüksek farklılık yarattığı hangisinin düşük farklılık yarattığına bakma için Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Bu teste göre;

**Tablo 3.8: Katılımcıların Yaşlarına Göre Tukey Testi Tablosu**

Çoklu Karşılaştırmalar TUKEY HSD							
Bağımlı Değişken		Ort. Farkı	Std. Sapma	Sig.	Aralık		
					Alt sınır	Üst sınır	
Org. Sosyalleşme	babyboomers	X	-,09264*	,02649	,002	-,1549	-,0303
		Y	-,07742*	,02525	,007	-,1368	-,0180
	X	babyboomers	,09264*	,02649	,002	,0303	,1549
		Y	,01522	,01575	,599	-,0218	,0523
	Y	babyboomers	,07742*	,02525	,007	,0180	,1368
		X	-,01522	,01575	,599	-,0523	,0218
Örg. Sessizlik	babyboomers	X	,06986*	,02873	,041	,0023	,1374
		Y	,06947*	,02740	,031	,0050	,1339
	X	babyboomers	-,06986*	,02873	,041	-,1374	-,0023
		Y	-,00039	,01708	1,000	-,0406	,0398
	Y	babyboomers	-,06947*	,02740	,031	-,1339	-,0050
		X	,00039	,01708	1,000	-,0398	,0406

\*. Farklılık 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3.8'e göre babyboomersların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algıları x ve y kuşağındakilere göre daha yüksektir.

### 3.7.3 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Testleri

Katılımcıların Buldukları eğitim durumları açısından değişkenler üzerinde farklılıkların olup olmadığını analiz edilebilmesi için One-Way Anova testi uygulanmıştır. One-Way Anova testi, istatistik literatüründe birbiri ile alakalı ya da alakasız 3 veya daha fazla grubun ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bir analiz türüdür (Field,2009).

**Tablo 3.9: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre One-Way Anova Testi Tablosu**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Örg. Sosyalleşme	Gruplararası	,352	2	,176	8,139	,000
	Gruplar İçi	8,955	414	,022		
	Toplam	9,307	416			
Örg. Sessizlik	Gruplararası	,044	2	,022	,856	,426
	Gruplar İçi	10,766	414	,026		
	Toplam	10,810	416			

Tablo 3.9'a bakıldığında katılımcıların eğitim durumlarının onların örgütsel sosyalleşme algılarında bir farklılık yarattığı görülmekte iken, bu durum katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında tam tersi çıkmıştır.

**Tablo 3.10: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Tukey Testi**

Org. Sosyalleşme						
Tukey Hsd						
(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Önlisans	Lisans	,05439*	,02090	,026	,0052	,1036
	Lisansüstü	-,02271	,02827	,701	-,0892	,0438
Lisans	Önlisans	-,05439*	,02090	,026	-,1036	-,0052
	Lisansüstü	-,07710*	,02242	,002	-,1298	-,0244
Lisansüstü	Önlisans	,02271	,02827	,701	-,0438	,0892
	Lisans	,07710*	,02242	,002	,0244	,1298

\*Ortalamalar Farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.10'a göre yüksek lisans veya doktora mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

### 3.8 Korelasyon Analizi

**Tablo 3.11: Korelasyon Analizi**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
Osos yeterlilik (F1)	1											
Osos İlişki(F2)	,004	1										
Osos Dil Tarih(F3)	,047	,000	1									
Osos Politika(F4)	-,022	,028	,009	1								
Osos Uyum(F5)	-,082	-,059	-,051	,017	1							
Oses Ortam(F6)	-,112*	-,022	,078	-,064	,013	1						
Oses Duygu(F7)	-,022	-,016	,063	,123*	,019	,129*	1					
Oses Kaynak(F8)	-,043	-,024	-,022	-,034	,008	,092	,047	1				
Oses Yönetici(F9)	-,026	-,067	-,069	-,044	-,076	,056	-,110*	,055	1			
Oses İzolasyon(F10)	,036	-,009	-,045	-,045	-,048	-,027	-,001	-,042	,094	1		
Örg.Sosyalleşme(F11)	,339**	,391**	,578**	,455**	,385**	-,026	,087	-,050	-,132**	-,060	1	
Örg,Sessizlik(F12)	-,067	-,058	,006	-,018	-,036	,526**	,505**	,402**	,451**	,466*	,068	1

\*.Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.  
\*\*.Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi Tablo 3.11'e göre iki ana değişken olan örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki çıkmamıştır. Ancak iki değişkenin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizliğin boyutlarından yönetici boyutunun arasında negatif yönlü 0,13'lük bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından yeterlilik ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ortam şartları arasında negatif yönlü 0,11'lik bir ilişki mevcuttur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel sosyalleşme süreci hem çalışan tarafından hem de örgüt tarafından büyük önem arz etmektedir. Çalışanın örgütü tanıması, benimsemesi, örgütün gerekliliklerini yerine getirmesi ve iş doyumuna ulaşabilmesi örgütsel sosyalleşmenin hem işlevini hem de önemini vurgulamaktadır. Örgüt içerisindeki sosyalleşme süreci başarısız geçerse çalışan mutsuz olarak işi bırakma niyeti artar aynı zamanda da örgütün amaçlarına ulaşması için engel teşkil eder. Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmesini sağlayan birçok faktörün varlığın dan söz edilmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşebilmesi için hem çevresel faktörlerin hem sosyalleşme faktörlerinin hem örgüt içi durumları detaylıca analizinin yapıp daha sonra sosyalleşmeye ilişkin yakın ya da uzak sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Aşağıdaki şekilde bu durumu detaylıca anlatılmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgütlerinde yaşadıkları negatif durumları benimseyip, kabullenerek olumsuz olan herhangi bir durumu dile getirmemeleri durumudur ve örgütle ilgili teknik ya da davranışsal fikir ve görüşleri amirlere söylemeyerek sessizliğe bürünmeleri olarak ifade edilir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumlarının hem örgütsel sosyalleşme algılarında hem de örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık yarattığı görülmüştür. Bununla birlikte evli katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları ve örgütsel sessizlik algıları bekar katılımcılara göre daha yüksektir. Evli katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları ve örgütsel sessizlik algıları bekar katılımcılara göre daha yüksektir. Bu sonuçlara ek olarak babyboomersların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik algıları algıları x ve y kuşağındakilere göre daha yüksektir. Araştırmada eğitim durumlarının katılımcıların örgütsel sosyalleşme algılarında bir farklılık yarattığı görülmekte iken, bu durum katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında tam tersi çıkmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarının onların örgütsel sosyalleşme algılarında bir farklılık yarattığı görülmekte iken, bu durum katılımcıların örgütsel sessizlik algılarında tam tersi çıkmıştır. Yüksek lisans veya doktora mezunu katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Araştırmada örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik değişkenleri kapsamında daha önce yapılan araştırmalar desteklenmiştir. Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik ana değişkenlerinin aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamasına rağmen iki değişkenin değişkenin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizliğin

boyutlarından yönetici boyutunun arasında negatif yönlü 0,13'lük bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından yeterlilik ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ortam şartları arasında negatif yönlü 0,11'lik bir ilişki mevcuttur.

Gelecek araştırmalar için öneri ise şu şekilde sıralanabilir; araştırmanın daha geniş bir evren ve örnekleme yapılması, örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme değişkenlerinin ilişkilerini moderatör veya mediatör değişkenin etkisi dahilinde incelenmesi, araştırmanın farklı sektörlerde tekrarlanması olabilir.

## KAYNAKÇA

- ADKINS, Cherly L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862.
- AJZEN, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Processess*, 50, 179-277.
- AKGÜNDÜZ, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 184-199.
- AKTAŞ, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında GG Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- ALIOĞULLARI, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ARMUTCU, B. (2014). Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısı. 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Kitabı (10-12 Eylül), 1441-1455.
- ASHFORTH, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models". *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- BAUER, T. N., & Taylor, M. S. (2001). "A globalized conceptualization of organizational socialization". In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of industrial, work, and organizational psychology* (I. ed., pp., 409-423). New York: Sage Press.
- BAUER, T. N. (2006). "Organizational socialization tactics". In S. Rogelberg, & C. Reeve (Eds.), *The encyclopedia of industrial/organizational psychology* (pp. 583-585). New York: Sage Press.
- BALCI, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler (3. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- BARÇIN, N., (2012), İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.25.
- BAYRAM, T.Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- BEER, M., Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review, 41, 29-40.
- BİLDİK, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- BRINSFIELD, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. Dissertation, Ohio State University, USA.
- BLACKMAN D., and E. Sadler-Smith. "The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning". Management Learning. Vol:40, No:5, 2009, pp.569-585
- BLAU, Gary. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. Journal of Vocational Behavior. (32), 176-195.
- BOWEN, F. ve Blackmon, K., (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40 (6), ss.1393-1417.
- BULLIS, Connie. (1993). Organizational Socialization Research: Enabling, Constraining, And Shifting Perspectives. Communication Monographs. (60), 10-17.
- CAN, Halil, A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CHAO, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). "Organizational socialization: Its content and consequences". Journal of Applied Psychology, 79 (5), 730-743.
- COOPER-THOMAS, A., & Anderson, N. (2006). "Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations". Journal of Managerial Psychology, 21 (5), 492-516.
- CÜCELOĞLU, D., (2001), Yetişkin Çocuklar, Remzi Kitabevi, 20.B.İstanbul.,ss.52

- ÇAKICI, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 145-162.
- ÇAKICI, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz. Detay Yayıncılık, Ankara, 31.
- ÇALIK, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü Ve Önemi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(1).
- ÇAPAR, D. A. (2007). İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Antalya İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAVUŞ, M. F., Develi, A. ve Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi. 3 (1), 10-20.
- CHEN, Y., Gupta, A., & Hoshower, L. (2006). Factors that Motivate Business Faculty to Conduct Research: An Expectancy Theory Analysis. The Journal of Education for Business, 81(4), 179-189.
- DEMİRBİLEK, T. (2009). Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), 353-373.
- DURAK, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Ekin Yayınevi, Bursa
- DURAK, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörler ile İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28 (2), 89-108.
- EHTİYAR, R. ve YANARDAĞ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, Tourism and Hospitality Management, 14(1), ss.54-65.
- EMRE, O. (2010). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ELCİ, D. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ERDOĞAN, U. (2012). İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- EROĞLU, H. A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, Ö. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16 (2), 97-124.
- ERTEN, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi İle Uygulamalı Öğretim Metodu. Edebiyat Fakültesi Dergisi, 19(2).
- FELDMAN, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy Of Management Review*, 6(2), 309-318.
- FELDMAN, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. Mc Graw - Hill Book Company.
- FETTAHLIOĞLU, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (45), 27-56.
- FIELD, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- FISHER, C. D. (1986). Organizational Socialization:an Integrative Review. In K. M. Rowland ve G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personel in Human Resources Management 4*. Greenwich, C.T.:JAI Press.
- FILSTAD, C. (2011). Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics. *Journal Of Workplace Learning*, 23 (6), 376-390.
- GEORGE, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference, 17.0 Update (10a Ed.)* Boston: Pearson
- GEPHART, J. J. K., Detert, J. R., Trevin, K. L. & Edmondson, C. A. (2009). Silenced by Fear: the Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- GÜÇLÜ, N. (2004). Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. İlk Günden Başöğretmenliğe. (Ed. Erçetin, Ş.): 17 – 39. Ankara: Asil Dağıtım.



GÜL, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (80), 107–134.

HART, Ann W. (1991). Leader Succession and Socialization: A Synthesis. Review of Educational Research. 61(4), 451-474.

HUCZYSKİ, A. ve David, B. (1991). Organizational Behavior Prentice Hall. New York.

İSHAKOĞLU, G. (1998). Örgüt Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi Ve Sosyalleşmenin Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

JONES, G. R. Ve Goffee, R. (2000). Kurum Kültürü. (Çeviren: Kıvanç Kutman). Ankara: Kapital Medya A.Ş.

KAHVECİ, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.

KARTAL, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

KILIÇ, R., Keklik B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(2), 249-268.

KOÇEL, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

KORKMAZ, Oya ve Sibel Aydemir. "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Cilt:13, Sayı:2, Mayıs 2015, ss.140-165.

KOSTIUK, D. (2012). Silence: The Reasons Why People May Not Communicate. Doktora Tezi. Missouri Üniversitesi. Kolombiya.

KUŞDEMİR, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri (Kırıkkale İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- LOUIS, M. R. (1980). "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings". *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2008). "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, V (II), 137-153.
- MIGNEREY, J. T., & Rubin, R. B. (1995). "Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty". *Communication Research*, 22 (1), 54-85.
- MORRISON, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence. A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-731.
- MORRISON, Elizabeth W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*. 78(2), 173-183.
- MORRISON, E. W. and F. J. Milliken. "SoundsOf Silence". *Stern Business*. Vol:25, No:6, 2003, pp.31-35.
- MUTLU, B. (2008). İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- NELSON, Debra L. ve James C. QUICK. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- ORAL, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İG Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- PINDER, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence. Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- PORTER, Lyman W., E. E. Lawler Ve R. J. Hackman. (1981). *Behavior in Organizations* (international student edition). Mc Graw- Hill International Book Company.
- PREMEAUX, S. F. ve Bedeian A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.

- ÖZÇELİK, F. (2008). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZKAN, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ROBBINS, S. P., & Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış. (Çev.: İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (2011).
- SAKS, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense Of The Past And Present As A Prologue For The Future". *Journal Of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- SÖZEN, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- TAŞKIRAN, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAYFUN, A ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3,ss.114-134.
- TURHAN, R., Ayyıldız Ünnü, N.A., Kelgökmen Üliç, D., Çapraz, B. ve Kesken, J. (2015). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Ege Strategic Research Journal*, 7 (1), 1-15.
- ÜÇOK D., Torun A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- ÜLKER, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 111-126.
- WANOUS, John P. (1980). Organizational Entry Recruitment, Selection and Socialization and Group Development:Toward an İntegrative Perspective. *Academy of Management Review*. 9(4), 670-683.

- WOO, H.-Y. (2006). Identification and Validation of New Employees' Organizational Socialization Dimensions within a Large Bank in Korea. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Minneapolis, Saint Paul: The University of Minnesota.
- VAKOLA, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- VAN MAANEN, J., & Schein, E. H. (1979). Toward A Theory Of Organizational Socialization. In BM Staw (Ed.), *Research In Organizational Behavior* (Vol. 1).
- VAN DYNE, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, Vol.40, No.6, ss.1359-1392.
- YAMAN, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Journal Of Higher Education & Science/Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi*, 4(1).
- YOUNG, C.A. (2003). "Organizational socialization: Messages, Ortalamaings and making sense". In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 289–308). USA: Nova Science Publishers.
- YÜKSEL, Ö. (1997). Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(2), 31-43.

## EKLER

### Ek 1: Demografik Bilgi Formu

- Adınız Soyadınız:
- Cinsiyetiniz :  
Erkek ( )                      Kadın ( )                      Diğer ( )
- Doğum Tarihiniz:
- Medeni durum  
Evli ( )                      Bekar ( )                      Diğer ( )
- Eğitim düzeyi  
Ön Lisans ( )                      Lisans ( )                      Lisansüstü ( )

## Ek 2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.					
2	Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.					
3	Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.					
4	Okulumdaki sorumluluklarımı biliyorum.					
5	Mesleğimle ilgili mevzuatı biliyorum.					
6	Okulumdaki iş arkadaşlarımın katıldığı sosyal etkinliklere ben de katılırım.					
7	Okulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
8	Okulumdaki meslektaşlarım işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler.					
9	Okulumdaki meslektaşlarımın çoğunu arkadaşım olarak görüyorum.					
10	Okulumda herkes tarafından sevilirim.					
11	Okulumdaki meslektaşlarımın çoğu beni bu okulun bir parçası olarak kabul ederler.					
12	Okulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.					
13	Okulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.					
14	Okul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum.					
15	Okulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum.					
16	Okulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum.					
17	Okulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler) örüntüsünü anlıyorum.					
18	Okulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum.					
19	Okulumda geçerli olan kurallara uyarım.					
20	Okulumun amaçlarını destekliyorum.					
21	Okulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri benimsiyorum.					
22	Okulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.					
23	Okulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum.					
24	Okulumun amaçları aynı zamanda benim de amaçlarımdır.					

### Ek 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Öğretmenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	Öğretmenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	Okulumuzda bulunan yöneticiler, öğretmenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
5	Öğretmenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
6	Öğretmenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
7	Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
8	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
9	Öğretmenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
10	Okuldaki israf ve kayıplar öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
11	Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmaması, öğretmenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
12	Öğretmenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
13	Okul yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, öğretmenlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
14	Okul yöneticilerinin performanslarının düşük olması, öğretmenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
15	Öğretmenlerin okul yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
16	Öğretmenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
17	Öğretmenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
18	Öğretmenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					