

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL POLİTİKA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Funda ÜNSAL

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

MART,2025

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
ÖRGÜTSEL POLİTİKA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Funda ÜNSAL
(Y2116.130014)

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GENÇ

MART, 2025

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde, tarihinde tez savunma sınavı yapılan'nun tezi hakkında* ile** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GENÇ
2. Üye : Dr. Öğr. Üyesi Funda Hatice SEZGİN
3. Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih vesayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Dönem projesi olarak sunduğum “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Politika Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Hastaneleri Örneği” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/03/2025)

Funda ÜNSAL

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezi, sağlık hizmetlerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel politika arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir çalışmadır. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan bu eserin, sağlık yönetimi alanına değerli bir katkı sağlayacağına inanıyorum. Bu tezi tamamlamamda bana büyük destek olan herkese içten teşekkürlerimi sunarım.

İlk olarak, tez danışmanım Sayın Dr. Ahmet Genç'e, akademik yolculuğum boyunca gösterdiği derin ilgi, değerli görüşleri ve rehberliği için minnettarım. Sayın hocam, sürekli teşvik edici yaklaşımınız ve her aşamada sağladığınız yönlendirme ile bu sürecin en önemli destekçisiydiniz.

Eşim Mahmut Cahit Ünsal'a, bu zorlu sürecin her anında bana sabır ve sevgi gösterdiği için teşekkür ederim. Onun desteği, çalışmamın her aşamasında bana güç verdi ve bana sadece akademik değil, duygusal olarak da büyük bir destek sağladı.

Tez çalışmalarım boyunca bana moral kaynağı olan yakın arkadaşım Seher Gül Yıldız'a, her zaman yanımda olduğu ve güven verdiği için teşekkür ederim. Ayrıca, tezimin yazım sürecinde gösterdiği özverili desteği için kendisine şükranlarımı sunuyorum.

Aileme, bana her zaman güç veren, sevgi ve inançlarıyla bu süreci daha katlanılabilir kılan her bireye teşekkür ederim. Onların bana verdikleri desteği kelimelerle ifade etmek çok zor. Bu çalışma, onların güveni ve sevgisi sayesinde mümkün oldu.

Tez döneminin stresinden beni uzaklaştıran ve bana hep destek olan canım kızım kedim Arya'ma da varlığı için teşekkür ediyorum.

Son olarak, bu çalışmayı tamamlamamda kendi iç gücümü keşfetmemi sağlayan kendime teşekkür ediyorum. Zorluklarla karşılaştığımda pes etmeyip, bu noktaya gelebilmek için gösterdiğim çabam beni daha da güçlendirdi.

Mart, 2025

Funda ÜNSAL



SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel politika, özellikle sağlık kuruluşlarında çalışan davranışını ve örgütsel dinamikleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çalışma, sağlık kuruluşlarındaki örgütsel sessizlik ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. İlişkisel tarama modeline sahip olan bu araştırmanın evrenini Güneydoğu Anadolu'daki iki eğitim ve araştırma hastanesi ve bir devlet hastanesindeki 396 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri, “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (AÖPÖ)” ile toplanmıştır.

Bulgular, algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, susturulma sessizliği, örgüt yararı sessizliği ve örgützararına sessizlik)vetoplam örgütsel sessizlik düzeyi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle algılanan örgütsel politika düzeyi savunma amaçlı sessizlik ve örgüt zararına sessizlik boyutları ile daha güçlü bir ilişki göstermiştir. Bu çalışma, sağlık sektöründe örgütsel politika algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere ışık tutmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalar, özel sağlık kuruluşlarında, farklı sağlık profesyonelleri ve farklı kültürel ortamlarda bu ilişkiler nasıl incelenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Politika, Sağlık Kuruluşları



SAĞLIK HİZMETLERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ

ABSTRACT

Organizational silence and perceived organizational politics significantly affect employee behavior and organizational dynamics, especially in healthcare organizations. This study investigates the relationship between organizational silence in healthcare organizations and the perception of organizational politics. The universe of this study, which has a relational screening model, consists of 396 healthcare workers in two training and research hospitals and one state hospital in Southeastern Anatolia, Türkiye. The research data were collected with the “Personal Information Form”, “Organizational Silence Scale” and “Perceived Organizational Politics Scale (POPS)”.

The findings revealed that perceived organizational politics has a positive and significant relationship with the sub-dimensions of organizational silence (accepted silence, defensive silence, silence of silence, silence for the benefit of the organization and silence for the detriment of the organization) and the total organizational silence level. In particular, the perceived organizational politics level showed a stronger relationship with the dimensions of defensive silence and silence for the detriment of the organization. This study has shed light on the relationships between organizational politics perception and organizational silence in the health sector. Future studies can examine how these relationships can be examined in private health institutions, among different health professionals and in different cultural environments.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Politics, Healthcare Institutions



İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
I. GİRİŞ	1
II. GENEL BİLGİLER.....	5
A. Örgütsel Sessizlik	5
1. . Örgütsel Sessizlik Tanımı	5
2. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	6
a. Sessizlik Sarmalı Teorisi	6
b. Fayda Maliyet Analizi Teorisi	7
c. Planlı Davranış Teorisi	8
d. Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi	9
e. Beklenti Teorisi	9
f. Kendini Uyarılma.....	10
3. Örgütsel Sessizlik Türleri	11
a. Sağır Kulak Sendromu	11
b. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	12
c. Çalışan İtaati	12

d. Çekilme veya Başka Davranışlar Tercih Etme	13
4. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler	14
a. Bireysel Faktörler	14
b. Örgütsel Faktörler	15
c. Yönetmel Faktörler	16
5. Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	17
B. Örgütsel Politika	18
1. Örgütsel Politika Kavramı	18
2. Örgütsel Politika Algısı Kavramı.....	19
3. Örgütsel Politika Algısı Modeli	22
4. Örgütsel Politika Algısının Boyutları	24
5. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri	26
a. Bireysel Öncüller	26
b. Örgütsel Öncüller.....	27
6. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler.....	28
a. Örgütsel Etkiler.....	28
b. Çalışma Ortamı Etkileri	30
c. Kişisel Etkiler	31
d. Örgütsel Politika Algısı Sonuçları	32
e. Geliştirilmiş Örgütsel Politika Algısı Modeli.....	33
7. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları	34
III. YÖNTEM.....	37
A. Araştırma Modeli	37
B. Hipotezler.....	37
C. Evren ve Örneklem	38
D. Veri Toplama Aracı	38

1. Kişisel Bilgi Formu.....	39
2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	39
3. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (AÖPÖ)	39
4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği İçin Kullanılan Analizler	40
a. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	40
b. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	45
E. Veri Analizi	49
IV. BULGULAR.....	51
A. Tanımlayıcı İstatistiklere Yönelik Bulgular	51
B. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler	53
C. Grup Farklılığı Analizleri	53
D. Örgütsel Sessizlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki	65
E. Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	66
F. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	69
V. TARTIŞMA.....	71
A. Örgütsel Sessizlik Algısı ve Demografik Özelliklere Yönelik Bulguların Tartışılması.....	71
B. Örgütsel Politika Algısı ve Demografik Özelliklere Yönelik Bulguların Tartışılması.....	79
C. Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Tartışılması	88
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
VII.KAYNAKÇA	97
ÖZGEÇMİŞ.....	113



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması ...	44
Şekil 2	Algılanan Örgütsel Politika (AÖP) Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması	48





ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1	Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	41
Çizelge 2	Bileşenler Matrisi (Component Matrix).....	42
Çizelge 3	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları	45
Çizelge 4	Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	45
Çizelge 5	Bileşenler Matrisi (Component Matrix).....	46
Çizelge 6	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları	49
Çizelge 7	Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	51
Çizelge 8	Mesleki Bilgilere Yönelik Bulgular	52
Çizelge 9	Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları.....	53
Çizelge 10	Yaşa Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi.....	54
Çizelge 11	Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi.....	55
Çizelge 12	Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi	56
Çizelge 13	Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi.....	57
Çizelge 14	Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi	58
Çizelge 15	Yöneticilik Kıdem Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi.....	60
Çizelge 16	Çalıştığı Bölüm Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi.....	61
Çizelge 17	Mesleki Deneyime Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi	62
Çizelge 18	Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi.....	64

Çizelge 19 Örgütsel Sessizlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki Pearson Korelasyon Testi	65
Çizelge 20 Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi	66
Çizelge 21 Örgütsel Politika Algısının Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Regresyon Analizi	67
Çizelge 22 Örgütsel Politika Algısının Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Regresyon Analizi.....	67
Çizelge 23 Örgütsel Politika Algısının Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi	68
Çizelge 24 Örgütsel Politika Algısının Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi.....	68
Çizelge 25 Örgütsel Politika Algısının Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYSES) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi.....	69
Çizelge 26 Hipotezlerin Değerlendirilmesi	69

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AÖPÖ	: Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
TDK	: Türk Dil Kurumu



I. GİRİŞ

Politika kelimesi, kökeni Eski Yunan'da "şehir" anlamına gelen "polis" kelimesinden türetilmiştir. Bu bağlamda, o dönemde devletin yönetimi ve çeşitli işlerinin yürütülmesi, politika kavramı ile doğrudan ilişkilendirilmiştir. Yunan toplumunda, şehir devletlerinin yönetim süreçleri, politik faaliyetler ve karar alma mekanizmaları, bu kavramın temelini atmış ve zamanla politika, toplumsal düzenin sağlanması ve kamu işlerinin yönetilmesi anlamında geniş bir çerçeveye oturmuştur (Mehtap, 2011). Sözlük anlamında politika, devletin faaliyetlerini belirli bir amaç doğrultusunda, uygun yöntemler ve içerik ile düzenleme ve gerçekleştirme ilkelerinin tümü olarak tanımlanır; yani bu kavram, siyasetle eş anlamlıdır. Politika, toplumsal yaşamın düzenlenmesi ve devletin iç ve dış işlerinde nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiğine dair temel esasları belirler. Bu tanım, politikanın devlet yönetimi ve kamu hizmetlerinin yönlendirilmesindeki rolünü vurgulamaktadır. Bu tanım, politikanın, toplumsal düzenin sağlanmasında ve devlet işleyişinin yönlendirilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Ayrıca, politika bir davranış biçimi veya düşünce yapısını ifade ederken, belirli bir hedefe ulaşmak için karşı tarafın duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki anlaşmazlıklardan yararlanma gibi stratejileri kullanarak bir işi yürütme anlamına da gelmektedir.

Politika kavramı, yaşamımızın her anında karşımıza çıksa da, yönetim bilimi açısından örgütler üzerindeki etkisi her zaman merak konusu olmuştur. Araştırmacılar, politika ve politik davranışların ortaya çıkma nedenlerini ve bunların örgütler üzerindeki etkilerini anlamak için yoğun çaba sarf etmişlerdir. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren örgütsel politika kavramı literatürde yer almaya başlamış ve bu alanda çeşitli tanımlar geliştirilmiştir (Bursalı, 2008).

"Örgütsel Politika ve Taktikler" kitabının yazarı Ertekin (2003), örgütte politika kavramını, kişilerin ve toplulukların örgütteki kaynakların paylaşımı için amaç, strateji ve rekabet ürettiren eylemler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanım ise, örgütte resmi olmayan temelli ve belirsiz faaliyetlerin mevcudiyeti

durumunda, bireylerin kişisel çıkarlarını veya kariyerlerini korumak ya da geliştirmek için kullandıkları davranışlar olarak ifade edilmiştir (Drory, 1993).

Literatürde algılanan örgütsel politika kavramı, farklı şekillerde boyutlandırılmaktadır. Kacmar ve Ferris'in (1991) geliştirdiği ölçek ve model çalışmaları, bu kavramın beş ana boyutunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar, yükselmek için gerekeni yapmak, çıkarıcılık, meslektaşlar, klikler ve ücret ile terfi olarak sıralanmaktadır. Yükselmek için gerekeni yapmak, bireylerin kariyerlerinde ilerlemek için stratejik veya manipülatif davranışlar sergilemelerini ifade ederken, çıkarıcılık ise kişilerin kendi çıkarlarını ön planda tutarak başkalarının zararına olabilecek şekilde hareket etmelerini anlatmaktadır. Meslektaşlar ve klikler, işyerindeki sosyal ağlar ve grupların bireylerin örgütsel politika algıları üzerindeki etkisini gösterirken, ücret ile terfi ise ödüllendirme süreçlerinin politik etkilerini ele almaktadır. Bu beş boyut, örgütsel politika algısının çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki çeşitli etkilerini anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, ilerleyen zamanlarda yapılan çalışmalar sonucunda, bu boyutlar üç ana başlık altında toplanmış ve daha yaygın bir şekilde kabul görmüştür: genel politik davranışlar, yükselmek için gerekeni yapmak ve ücret ile terfi boyutları. Bu sadeleştirilmiş model, örgütsel politika algısının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına ve değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Ferris and Kacmar, 1992; Kacmar and Carlson, 1997).

Ses kavramı, iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlki, ciğerlerden gelen ve gırtlaktan geçen havanın oluşturduğu titreşim dalgası anlamına gelirken, ikincisi kulağın duyabildiği titreşim olarak tanımlanır. Çalışanların, teknik veya davranışsal işlerde düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessiz kalması durumu, örgütlerde "örgütsel sessizlik" olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda, bu duruma katkıda bulunan iki temel faktör vurgulanmaktadır. İlk olarak, üst düzey yöneticilerin alt kademe çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusu, örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu korku, çalışanların görüşlerini paylaşımlarını engeller ve iletişimin zayıflamasına yol açar. İkinci olarak, yöneticilerin, çalışanlar ve yönetim biliminin doğasına dair belirsiz veya açıkça belirgin olmayan inançları, sessizlik atmosferini güçlendirmektedir. Bu belirsizlik, çalışanların fikirlerini dile getirme konusunda çekingen olmalarına

neden olabilir, çünkü yöneticiler, çalışanların düşüncelerine değeri vermediği veya onları dikkate almadığı izlenimini verebilir. Bu iki faktör, örgüt içinde sessizlik kültürünü pekiştirerek, sorunların çözülmesini zorlaştırabilmektedir.

Bu araştırmada, sağlık kuruluşlarındaki örgütsel sessizlik ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.



II. GENEL BİLGİLER

A. Örgütsel Sessizlik

1. . Örgütsel Sessizlik Tanımı

Sessizlik, toplumsal yaşamın pek çok alanında bir iletişim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) sessizliği, sesin yokluğu ya da sükûnet olarak tanımlamaktadır. Psikoloji alanında sessizlik genellikle içine kapanma ya da özgüven eksikliği, sosyolojide ise toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumlarla ilişkilendirilir. Sessizlik, çok boyutlu sebeplere dayanan, belirsiz ve karmaşık bir davranış olarak kabul edilir (Milliken and Morrison, 2003).

Yönetim bilimi literatüründe işgören sessizliği kavramının ilk kez Albert O. Hirschman'ın 1970 yılında yazdığı "Exit, Voice and Loyalty" adlı eserinde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Hirschman, bu çalışmasında sessizliği, bağlılığın bir ifadesi olarak ele almıştır. Bu bağlamda işgören, kötü muamele görse bile şikayetlerini dile getirmeyen, bu durumu kabullenmiş ve sessiz kalmış bir çalışan olarak tanımlanmıştır. Bu davranış, pasif bağlılık olarak nitelendirilmiştir (Hirschman, 1970).

"Ses" kavramı ise iki farklı anlama sahiptir. İlk anlamı, İngilizce'de "Voice" olarak ifade edilen, kişinin kendi sesidir; ikinci anlamı ise "Sound" olarak bilinen, bir başkası tarafından üretilen ses olarak karşımıza çıkar. Bu çalışmada odaklanılan ses, "Voice" yani kişinin kendi sesidir. Sessizlik ise bu sesin zıttı olarak tanımlanır. Ses ve sessizlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu kavramların kültürlere göre farklı şekillerde yorumlanabileceği ve dilbilimsel bağlamdan ziyade, çalışma alanlarına göre felsefi bir perspektiften değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Psikoloji, iletişim ve etik bilimlerinde sessizliğin farklı şekillerde anlamlandırıldığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010:10-11).

Çalışanların örgüt içinde sessiz kalma nedenleri çeşitli açılardan ele alınmıştır. Morrison ve Milliken, çalışanların kasıtlı olarak bilgi ve görüşlerini sakladığını savunurken, Chon, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinde örgütün ve örgütteki bireylerin rolü olduğunu ve bu bireylerde sorunların çözülebileceğine dair inanç eksikliğinin etkili olduğunu vurgular (Yağcı, 2020: 4). İletişime kapalı olan sessiz kalma durumu, iletişimin farklı bir türü olarak değerlendirilirken, sessizliğin her zaman konuşmanın zıttı olmadığı ve bazen sessizliğin de bir anlam taşıyabileceği belirtilmektedir (Dyne, Ang and Botero, 2003: 1359).

Günümüzün rekabetçi dünyasında örgütlerin en değerli kaynağının insan olduğu ve yöneticilerin bu kaynağa özenle yatırım yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Örgüt yönetiminin tüm fikir ve görüşlere açık olması ve bu görüşlere değer vermesi, insan kaynağına yapılacak önemli bir yatırım olarak kabul edilir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 116). Çalıştığı kuruma aidiyet hissetmeyen bireylerin zamanla sessiz kalma eğilimi gösterdiği gözlemlenmektedir (Nartgün ve Demirer, 2012: 141). Ayrıca, bazı araştırmalar örgüte bağlı olan, her şeyi olduğu gibi kabullenen ya da önemsemeyen bireylerin de sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Köprülü, 2020: 33).

2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

a. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle Neumann'ın (1974) toplumu incelemek amacıyla geliştirdiği, Blackmon ve Bowen'ın (2003) ise örgütsel açıdan ele aldığı bu teoriye göre, çalışanlar kendi fikirlerinin çoğunlukla diğer çalışanlarınkilerle uyuşmadığını ya da azınlıkta kaldığını fark ettiklerinde, düşüncelerinin kabul görmeyeceği ve görüşlerine değer verilmeyeceği endişesiyle düşüncelerini ifade etmektense susmayı tercih ederler. Bu durum, örgüt içinde farklı fikir ve görüşlerin gizli kalmasına yol açabilmektedir (Çakıcı, 2007: 153). Bu davranışın temelinde ise bireylerin yalnız kalma korkusu ve çoğunluk tarafından dışlanma endişesi yer almaktadır. Kısacası, düşüncelerini ifade etmeden önce bu düşüncelerin çoğunluk tarafından desteklenip desteklenmediğini değerlendirme eğilimi, sessizlik sarmalı teorisi ile örtüşmektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252).

Neumann, 1998 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada sessizlik sarmalının beş temel varsayımdan oluştuğunu belirtmiştir. Bunların ilk dördü ve bu varsayımları birbirine bağlayan sonuncusu şu şekildedir: Toplumun uzlaşmayan bireyi dışlama tehdidi, bireylerin dışlanma korkusu, bireylerin tecrit edilme korkusuyla sürekli hakim görüşü araması, kamuoyundaki konuşma ve susma eğilimleri ve tüm bunları birleştiren, kamuoyunun oluşumu, korunması ve değişimine ilişkin düşünceler (Neumann, 1998: 274). Örgütün gelişimi için gerekli olan fikir, düşünce, tartışma ve bilgi paylaşımını engelleyen bu sessizlik sarmalından kurtulmak, özgürce ifade edilebilen bir örgüt ortamı yaratmak için kritik önemdedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

Bireyler genellikle toplumun çoğunluğuyla aynı görüşte olmayı arzu ederler. Toplumun görüşüne katılmadıklarında ise dışlanma riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle, toplumla uyum sağlama isteği, farklı görüşlere sahip olduklarını ifade etmekten kaçınmalarına yol açar. Bireylerin yalnız kalmaktan kaçınmaları ve akranları tarafından kabul görme gereksinimi, bu davranışın temel sebeplerindendir. Bireylerin görüşlerini ifade etme isteği, sadece bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda dış çevrede mevcut olan görüş iklimi ve bireyin bu iklimdeki düşünce oluşumundan da etkilenir (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı, genel olarak toplumun destek düzeyinin değerlendirilmesi ya da bireylerin kişisel görüşlerinin, hakim görüş ikliminden etkilenmesi şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin, çoğunlukla aynı görüşte oldukları zaman düşüncelerini ifade etmeye daha istekli olmaları, bu teorinin temel düşüncesini anlamamızı sağlayan önemli bir açıklama olarak öne çıkmaktadır (Kaya, 2019: 70).

b. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Sessizlik teorileri arasında önemli bir yere sahip olan "Fayda-Maliyet Analizi" teorisi, sessizliğin oluşumuna etki eden faktörlerden birini açıklamaktadırlar. Bu teori, genellikle ekonomi alanında kullanılsa da, psikoloji ve davranış bilimlerinde de uygulama alanı bulmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar fikir ve düşüncelerini ifade ederken, konuşmanın ya da susmanın kendilerine nasıl geri döneceğini değerlendirir ve bu değerlendirme esnasında bir fayda-maliyet analizi yapmaktadır (Gephart and ark., 2009: 167). Bireyler, sessiz kalma kararlarını bu analize dayandırarak verirler. Dolayısıyla çalışanlar, konuşmanın getireceği faydaları olası sonuçlarla karşılaştırır ve konuşmanın maliyetinin daha

yüksek olacağını düşündüklerinde, sessiz kalmayı tercih ederler (Premeaux, 2001: 11).

Çalışanların sessiz kalma ya da konuşmama kararlarının ardında, belirli bir kâr-zarar hesabı yattığı ve bu hesaplamada çeşitli faktörlerin dikkate alındığı belirtilir. Bu faktörler arasında enerji ve zaman kaybı, itibarın zedelenmesi, rütbe kaybı ve işten çıkarılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşma olasılıkları yer almaktadır (Premeaux and Bedeian, 2003: 1540).

Örgüt içinde gelişen olaylara karşı gösterilecek tepkiler ve verilecek yanıtlar, çalışanlar tarafından önceden planlanmaktadır. Çalışanların, kendi çıkarlarına göre susmayı veya konuşmayı tercih etmeleri ve bu tercih sonucunda menfaat veya zarar şeklinde geri dönüşler almaları, fayda-maliyet analizi teorisinin temelini oluşturur (Akan, 2020: 7). Edmondson ve Deter tarafından yapılan bir araştırma, fayda-maliyet analizi yönteminin yöneticiler tarafından sıkça kullanıldığını ve çalışanların eylemlerini belirlerken "eleştirilecek miyim, utandırılacak mıyım, sıkıntıya düşecek miyim, incinecek miyim" gibi soruları yanıtlayarak karar verdiklerini ortaya koymaktadır (Akan, 2020: 7).

c. Planlı Davranış Teorisi

Sessizliği açıklamaya yönelik geliştirilen önemli teorilerden biri de Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından ortaya konulan planlı davranış teorisidir (Dönmez, 2016: 40). Bu teoriye zemin hazırlayan ise Ajzen ve Fishbein'in daha önce geliştirdiği "Düşünülmüş Eylem Teorisi"dir (Theory of Reasoned Action). Düşünülmüş eylem teorisi, bireyin bir davranışı sergileme niyetinin olduğunu ve bu niyetin bireyin inançları veya hareketleri ile uyumlu olma durumunu tanımlar (Bayram, 2010: 12). Planlı davranış teorisi ise, bir davranışın ortaya çıkabilmesi için önce "Davranışa Yönelik Amacın" oluşması gerektiğini savunur. Bu amacı etkileyen faktörler arasında "Davranışın sonucuna dair inançlar," "Bireyin normatif beklentilerine dair inançlar," ve "Davranışı engelleyebilecek unsurlara dair inançlar" yer alır. Bu faktörler kişinin inançları tarafından şekillendirilir (Erten, 2002: 45; Ajzen, 1991).

Güdüler, davranışsal niyetin ve ardından gelen davranışın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle sessizlik güdülerinin doğrudan incelenmesi, çalışanların aslında söyleyecek anlamlı bir şeyleri olduğu halde neden sessiz kalmayı tercih

ettiklerini daha iyi anlamamızı sağlar (Briensfield, 2013: 687). İşgörenin sessiz kalmasının ardında birçok neden ve güdü yatabilir. Çalışanın, belli hesaplar yaparak aldığı bu sessizlik kararı, diğer çalışanları da etkileyerek farkında olmadan bir örgütsel sessizlik iklimi yaratabilir (Bayram, 2010: 12).

d. Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi

Leon Festinger'in (1957) "A Theory of Cognitive Dissonance" adlı eserinde tanımladığı "Bilişsel Çelişki" kavramı, bireylerin bir eylemi gerçekleştirirken içsel olarak yaşadıkları çatışmaları açıklar. Bu teoriye göre, bir kişi yaptığı davranış ile değerleri arasında kaldığında, istemeden o davranışı sürdürüyorsa, huzursuzluk yaratmaktansa sessiz kalmayı tercih eder ve bu şekilde değerlerine ters düşen davranışını devam ettirir. Başka bir varsayım ise, herkesin duygu, düşünce ve davranışları arasında bir denge aradığıdır; bu denge bozulduğunda ortaya çıkan çelişki kişiyi rahatsız eder. Bilişsel çelişki, bireyin düşünme, araştırma ve değişim sürecinin temelinde yer alan bir güdüdür. Bu çelişkinin giderilmesi, bilişsel uyum sağlar ve kişi bu sayede rahatsızlığını gidererek huzura kavuşur (Dürüst, 2017: 6).

Bu teori, sosyolojiden psikolojiye ve iletişime kadar pek çok alanda incelenmiştir. Bilişsel çelişki teorisi, çalışmamız bağlamında da örgütsel sessizliğin gelişimine yön veren önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

e. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, ilk kez Vroom (1964) tarafından ortaya atılan ve güdülenme kuramlarından biri olarak kabul edilen bir yaklaşımdır. Bu teori, işgörenlerin bireysel beklentileri ile ilgilidir ve bireylerin davranışlarını, beklentileri doğrultusunda kendilerine en uygun olan kalıplar arasından seçtiklerini öne sürmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 108).

Beklenti teorisi, aynı zamanda ümit veya bekleyiş teorisi olarak da adlandırılabilmektedir. Bu süreç kuramı, davranışın başlangıcından sonuna kadar olan süreçteki değişkenleri açıklamaya çalışmaktadır. Teori, genellikle iş veya görev ile ilgili daha önce ödüllendirilmiş bir davranışın işlevi olarak ele alınır. Beklenti teorisinde öne çıkan üç temel kavram vardır: "Başarı-Ödül", "İstek veya İhtiyaç Şiddeti", ve "Çaba, Başarı, Beklenti İlişkisi". Bu kavramlar, bireyin

beklentilerinin ve umutlarının çalışma ortamına nasıl katkı sağlayacağını belirlemede kilit rol oynamaktadır (Eren, 2017: 534-542).

f. Kendini Uyarlama

Kendini duruma uyarlama teorisi, Snyder tarafından 1974 yılında ortaya atılmış ve bireylerin davranışlarını, bulundukları ortama göre nasıl şekillendirdiklerini inceleyen bir kuram olarak tanımlanmıştır. Bu teoriye göre, çalışanlar, çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözlemleyerek, bu davranışlara uygun bir şekilde kendi davranışlarını ayarlarlar (Kumral, 2017: 24). İnsanlar, yanlış bile olsa, çoğunlukla baskın fikirlere sahip gruplarla aynı fikirde olmaya çalışırlar. Bu durum, iki temel nedene dayanır: İlki, çoğunluğun genellikle doğru olduğu inancıdır. İkincisi ise, azınlık durumunda kalmanın reddedilme veya alay edilme korkusudur. Hatta doğru olduklarına inandıkları konularda bile, bireyler azınlık durumunda kalmamak için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Nemeth and Nemeth-Brown, 2003: 66).

Kendini duruma uyarlama konusunda başarılı olan bireyler, etkili lider olma konusunda daha başarılı olabilirler. Çünkü bu kişiler, sosyal algıları yüksek ve durum karşısında esnek oldukları için, en uygun liderlik tutumunu seçme avantajına sahiptirler (Syed, 2006: 10). Öte yandan, kendini uyarlama konusunda güçlük çeken bireyler, gerçek duygularını, düşüncelerini, yargılarını ve tavırlarını gizlerken, bu becerisi yüksek olan bireyler, mevcut koşullara uyum göstererek davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilirler (Ebik, 2017: 10). Kendini uyarlama becerisi yüksek olan bireyler, çevrelerindeki ipuçlarına dikkat ederek, iyi bir izlenim bırakmak amacıyla davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirirler. Bu kişiler, sosyal ortamda uyum sağlamak için daha stratejik bir yaklaşım sergilerler. Buna karşın, uyarlama becerisi düşük olan kişiler, tavır, duygu, düşünce ve yargılarını daha doğal bir şekilde yansıtır ve genellikle daha açık ve doğrudan konuşurlar. Bu bireyler, çevreye uyum sağlamak yerine, içsel düşüncelerini dışa vurma eğilimindedirler. Bu durum, bazen daha samimi bir etkileşim yaratabilirken, sosyal durumlara göre daha az esneklik gösterilmesine de yol açabilmektedir (Premeaux and Bedeian, 2003: 1541).

Bu teorinin temelinde, bireylerin toplumsal ilişkilerde kendilerini belirli bir şekilde sunma arzusu yatmaktadır. Kişi, toplum içinde sahip olduğu imajı izler, düzenlemeye ve kontrol etmeye çalışır. Kendini uyarlama, bireyin sosyal

durumlarda kendisini başkalarına kontrollü bir şekilde sunma biçimini ifade eder. Bu kontrol, kişinin görünüşünü, davranışını, tarzını ve konuşmasını içermektedir (Çakıcı, 2007).

Kendini uyarlama, bireylerin sosyal ilişkilerde kendilerini gösterebilme, başkalarının bakış açılarını dikkate alarak kendi görüntüsünü izleme, ayarlama ve kontrol etme derecesiyle yakından ilişkilidir (Çakıcı, 2007: 154). Dış etkenler karşısında kendilerini değiştiren ve olaylara göre uyarlayabilen bireylerin, sosyal alanda daha iyi bir izlenim oluşturmak ve kendilerini kontrol edebilmek amacıyla çevresel olaylar karşısında daha duyarlı oldukları belirtilmektedir (Yağcı, 2020: 14).

3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma davranışını sergilemeleri, genellikle farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır ve bu sessizlik davranışı, çalışanların bireysel özelliklerine ve sessizlik davranışını tetikleyen nedenlerin çeşitliliğine bağlı olarak farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Akan, 2020: 23). Bu durum, her çalışanın sessizlik davranışını benzer şekilde sergilediği izlenimini verir, ancak bu davranışın altında yatan sebepler ve bireysel farklılıklar, sessizlik davranışının örgüt içerisinde çeşitli biçimlerde tezahür etmesine yol açmaktadır.

a. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların örgüt içerisinde şahit oldukları olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmaları, örgütün genel yapısı ve içerisinde istenmeyen davranışların sergilenmesinden kaynaklanır. Sessizlik davranışının en sık gözlemlendiği durumlar arasında cinsel taciz vakaları öne çıkar; çünkü cinsel tacizin sonuçlarının ağır olması, çalışanların bu tür olaylar karşısında sessizliği tercih etmelerine yol açmaktadır (Demir ve Cömert, 2019: 151). Başka bir ifadeyle, bir çalışanın örgüt içinde yaşanan karışıklık veya olumsuzluklarla karşılaştığında bu durumu görmezden gelerek sessiz kalması, örgüt içindeki informal bir kural haline gelebilir. Bu tür bir davranış, örgütte devamlılık kazandığında, diğer çalışanlar da benzer şekilde organizasyonda olup bitenler hakkında sessiz kalmayı seçebilirler (Alioğulları, 2012: 21).

b. Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgüt içerisindeki gruplaşmaların ve örgüt büyüklüğünün, çalışanların pasif kalma ve sessizleşme eğilimlerini artırabileceği ifade edilmektedir. Bireyler, bu grupların dışında kalmaktan çekindikleri ve dışlanma korkusu yaşadıkları için, karşılaştıkları olumsuz durumları örgüt yönetimine bildirme konusunda geri adım atabilirler (Slade, 2008: 61). Çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçınmalarının ve haklarını savunmaları için ses çıkarmamalarının başlıca nedeni olarak geleneksel örgüt yapıları öne çıkmaktadır (Akan, 2020: 27). Geleneksel bir yapıya sahip olan örgütlerde, yönetim çalışanlarına kendilerini ifade edebilecekleri alanlar sunmadığında, bu durum çalışanların örgüte yönelik düşünsel katkılarının azalmasına ve her konuda pasif kalmalarına neden olabilir. Tüm bu etkenler, zamanla çalışanın kendisini değersiz hissetmesine ve nihayetinde işten ayrılmasına yol açabilir (Akan, 2020: 27).

c. Çalışan İtaati

Bir davranışın herhangi bir sorgulamaya tabi tutulmadan ve alternatifler aranmadan kabul edilmesi, itaat olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içerisinde alternatifleri göz ardı eden ve kendilerine uygun seçenekler arayışına girmeyen bireylerin, sessiz kalma durumlarının ötesinde, daha derin bir itaat hali yaşadıkları ve bu durumun çözümü için daha fazla çaba ve desteğin gerektiği vurgulanmaktadır (Tecimen, 2013: 22). Yapılan araştırmalara göre, itaatin örgüt için hem yararlı hem de zararlı sonuçları olabilmektedir. Çalışanların, işleri sorgulamadan hızla tamamlamaları, yani görevleri üzerinde düşünmek yerine hızlıca yerine getirmeleri, itaatin örgüt açısından avantajlarından biri olarak kabul edilmektedir. Ancak, sorgulamadan kabul edilen görevlerin, örgüte farklı seçenekler sunmaması ve sonuç olarak yenilikçi bir ortamdan uzaklaştırması, itaatin olumsuz yönlerinden biri olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2016: 62).

Geleneksel yapı içerisinde önemli bir yer tutan itaat kavramının, örgütlerin temel dayanaklarından biri olduğu ve örgütlerin işleyişinin bu kavram çerçevesinde şekillendiği belirtilmektedir. Çalışanların, yöneticilerine karşı belirli sorumlulukları ve itaat yükümlülüklerinin bulunması, farklı düşüncelere ve görüşlere yer verilmemesi nedeniyle örgütlerde baskın bir otoriter itaat kültürünün hâkim olduğu vurgulanmaktadır (Yağcı, 2020: 27). Sessizlik durumu ile itaat arasındaki farklardan biri, itaat durumundaki çalışanların bu durumun

farkında olmamalarıdır. İtaatkâr çalışanlar, sadece verilen emirleri yerine getirmekte, örgüte faydalı olmak adına çaba sarf etmemekte ve kendi fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar; bu süreç içinde sessizleşerek örgüte bağlılıklarını göstermeye çalıştıkları belirtilmektedir (Pinder and Harlos, 2001: 342).

Çalışan itaati, bireylerin mevcut durumu sorgulamaksızın kabullenmeleri ya da boyun eğmeleri anlamına gelir. İtaatkâr çalışanlar, örgüt içindeki koşulları normal ve değişmez olarak kabul edip buna göre davranırlar. Sessizlik atmosferi içinde kalan ve sessizliği tercih eden çalışanlarda, öfke, korku, depresyon ve umutsuzluk gibi duyguların baskın olabileceği ifade edilmektedir. Sessizlik davranışının devam etmesi, itaatkâr sessizliği açıklayan ve diğer sessizlik türlerinden ayıran kilit noktalardan biri olarak görülmektedir. İtaatkâr çalışanların, hiyerarşik düzene karşı daha toleranslı oldukları ve örgüt koşullarını normal olarak kabul ettikleri için stres seviyelerinin düşük olduğu belirtilmektedir (Pinder and Harlos, 2001: 370).

d. Çekilme veya Başka Davranışlar Tercih Etme

Çalışanların rahatsız edici durumlar karşısında bulundukları ortamdaki uzaklaşmaları ya da farklı davranışlar sergilemeleri, örgütsel çekilme davranışları olarak tanımlanabilir. Bu davranışlar, çalışanların örgüt içindeki olumsuz durumlardan kaçınma eğilimlerinin bir sonucudur. Dyne ve ark.na (2003: 1370) göre, çalışanlar örgüt içindeki durumlara karşı seslerini çıkarmadıklarında, zarar görme riskinden kaçınmayı tercih ederler ve bu da örgütsel etkinliklerini azaltabilmektedir.

Çekilme davranışında bulunan bireylerin başlangıçta örgütte aktif bir şekilde rol almak ve işe istekle gelmek isteyen bireyler oldukları ancak zamanla yaşadıkları olumsuz tepkiler nedeniyle bu davranışlardan vazgeçtikleri belirtilmektedir. Bu bireyler, örgütsel aktivitelerden kendilerini uzak tutar ve örgüte dair beklentilerini yitirirler. Yağcı'ya (2020: 13) göre, geri çekilme yaşayan bireylerin örgüte olan bağlılıkları zamanla azalır ve başka davranışlar sergilemeleri olasıdır.

Fikirlerini belirttiğinde değişim olacağına olan inancını kaybeden, kariyerinin tehlikeye gireceğinden endişelenen, işten atılma ya da ceza alma korkusu taşıyan çalışanlar, yaşanan olaylara karşı kendilerini geri çekebilir ve

farklı davranışlar sergileyebilirler. Brinsfield'e (2009: 41) göre, bu tür davranışlar sergileyen çalışanlar örgüte katkıda bulunamaz hale gelir ve zamanla örgütten soyutlanmaktadır.

4. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler

Ekonomik, akademik veya yaşamın diğer alanlarında, çalışmayı gerektiren ortamlarda, bireylerin sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açan çeşitli etkenler ve nedenler bulunmaktadır. Günümüzde birçok insan, mobbing, baskı veya işten atılma korkuları nedeniyle fikirlerini açıklamaktan çekinmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca, çalışanlar ve bireyler genellikle mevcut düzene uyum sağlamak adına çoğunluğun görüşüne uyum gösterir ve kendi fikirlerinden uzaklaşabilirler (Milliken and Morrison, 2003: 1565). Fikirlerini önemseyen ve farklı düşüncelere açık olan örgütlerin varlığına dair bazı örnekler bulunsa da, bu tür örgütlerin sayısının oldukça az olduğu belirtilmektedir (Çakıcı, 2010: 107).

a. Bireysel Faktörler

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin bireysel faktörlerle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Bireylerin hissettikleri duygular, kendi içlerinde yaşadıkları yargılar ve tutumlar, örgütle bağlarını güçlendirmelerine ve örgütü benimsemelerine engel olabilmektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 116).

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan araştırmalarda, bireysel faktörlerin özgüven, cinsiyet, kontrol odağı, kişilik özellikleri, bağlılık ve iletişim kaygısı gibi unsurları içerdiği görülmektedir (Köprülü, 2020: 60).

Çalışanlar, topluluk önünde konuşmanın işlerini kaybetmelerine yol açabileceğinden endişe edebilmektedirler. Bu nedenle, olumsuz sonuçlardan korkarak, görüşlerini paylaşmaktan vazgeçebilirler. Sessizlik, bir maliyet/fayda analizine dayanarak değerlendirilebilir. Çalışan, konuşmanın olumsuz sonuçları ve olası faydaları arasında bir denge kurarak, ödül ya da tanınma yerine ceza ya da işten çıkarılma riskini göz önünde bulundurarak sessiz kalmayı seçebilir. Sosyal etkileşim yoluyla deneyimlerini paylaşan çalışanlar, çalışma ortamı hakkında ortak bir anlayış geliştirmektedir. Ancak, üst yöneticilerin astlardan gelen yeni fikirleri görmezden gelmesi veya astların, onaylanmadıkları için terfi edilmemesi durumunda, çalışanlar birbirlerine yaklaşıp durumu riskli ve yararsız olarak algılayabilmektedir. Bu tür yönetsel davranışların yaygın olduğu

organizasyonlarda, çalışanlar arasında ortak bir sessizlik anlayışı hızla gelişebilir. Sessizliğin artması, iletişimin azalmasına, yenilikçi düşüncelerin dışlanmasına ve örgütsel sorunların göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Bu durum, örgütsel verimliliği ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir (Çakıcı, 2007).

b. Örgütsel Faktörler

Örgütün yönetim sistemi, işleyişi, kuralları, ilkeleri ve uygulamaları, örgütü inşa eden ve yapı taşlarını oluşturan temel unsurlardır. Yönetim biriminde bulunan kişiler, bazı şartlar ve durumlarda örgüt adına kararlar alırken, örgüt ideolojisi ve kültürü bu kararları sınırlayabilir. Bu durum, örgütte oluşabilecek iyi ve yaratıcı fikirlerin engellenmesine yol açabilir (Çakıcı, 2007: 152). Örgütsel sessizliğin sadece bireysel özelliklere bağlı olmaması gerektiği ve örgütsel olay ve durumların da bireyleri sessizliğe itebileceği ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 24).

Bir örgüt içindeki çalışanlar, yalnızca kendi alanlarını ilgilendiren durumlarla ilgilenip diğer sorunlara karşı duyarsız kalıyorsa ve iletişim eksikliği yaşıyorsa, bu durum örgütte sessizlik ikliminin oluştuğunu gösterir (Yağcı, 2020: 25). Örgütsel sessizlik, zamanla çalışanların yeteneklerini köreltebilir ve örgütsel kararların merkezi otoriteye bağımlı hale gelmesine neden olabilir (Ülker ve Kanten, 2009: 114). Yönetim tarafından olumsuz geri bildirimler alan çalışanlar, görüşlerini paylaşmanın faydasız ve riskli olduğunu düşünebilir. Bu durum sürekli hale geldiğinde, çalışanlar sessizliğe yönelir ve bu sessizlik iklimi tüm çalışanlar tarafından benimsenir (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Bir örgütte adaletsizlik kültürünün varlığı, haksız uygulamalar ve çalışanlara yönelik kötü davranışlarla belirlenebilmektedir. Adaletsizlik kültürü, iki ana kategoriye ayrılır: yapısal ve yöntemsel ilişkilerdir. Yapısal ilişkiler, örgütün iç yapısındaki düşük formalizasyon, merkeziyetçilik ve hiyerarşik otoritenin belirsizliğini kapsar. Yöntemsel ilişkiler ise iletişim eksikliği, yönetimin otoriter yaklaşımları, rastlantısal karar verme ve performans değerlendirmenin yetersizliğini içermektedir. Bu unsurlar, bir organizasyondaki sessizlik ikliminin örgütsel nedenleri arasında yer alır ve adaletsizlik kültürü ile ifade edilebilmektedir (Arıbaş, 2020: 39).

c. Yönetmel Faktörler

Örgüt yönetimi ile ilgili faktörlerin, çalışanların sessizliğı tercih etmelerinde ve örgütsel sessizlik ikliminin oluşumunda önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Yöneticilerin örgütü en iyi seviyelere getirme çabası ve bu amaca yönelik hareketleri, başarılı veya başarısız olabilir. Ancak, başarılı yöneticiler bile örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Erkasap, 2020: 109).

Çalışanların yöneticileri hakkında sahip oldukları olumsuz düşünceler, sessiz kalmalarında önemli bir etken olabilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 167). Morrison ve Milliken'e göre, bireyler yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alacaklarından ve yöneticilerinin bazı örtük inançlara sahip olduğundan endişe ederler. Bu iki sebep, bireylerin düşüncelerini açıklamakta çekingen olmalarına neden olur. Yöneticilerin, örgüt adına iyi şeyler yapmak istemesine rağmen, sessizliğe yol açabilecekleri ve bazı yöneticilerin örgütle ilgili her şeyi en iyi kendilerinin bildiğini düşünerek hareket etmelerinin bile sessizliğe neden olabileceğı belirtilmektedir (Kuru, 2020: 29).

Olumsuz geri bildirim alma korkusu, sadece çalışanlar değil, yöneticiler arasında da yaygındır. Yöneticiler, yönetim tarzlarıyla ilgili eleştirilmekten kaçınmak için çalışanlara olumsuz tavırlar sergileyebilir, bu da çalışanları sessizliğe ittiğı gözlemlenmiştir (Milliken and Morrison, 2000: 713). Eleştirilmek istemeyen yöneticiler, çalışanlarını duymazdan gelme veya önemsememe gibi davranışlarla özgüvensiz ve duyarsız hale getirebilir, bu da örgütsel sessizlik davranışına yol açmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 155).

Yönetim anlayışları ve inançları yöneticiler arasında farklılık gösterebilir. Bazı yöneticiler, çalışanlarına güvenmemekte ve onları bencil olarak görmekte, bu nedenle çalışanları korkutma ve cezalarla motive etme eğilimindedirler (Milliken and Morrison, 2000: 710). Ayrıca, bireylerin kendilerine benzeyen diğer bireyleri daha yakın görme eğilimleri, yöneticilerin çalışanları kendilerinden uzak görmelerine ve bu durumun çalışanları sessizliğe itmesine neden olabilmektedir (Durak, 2012: 27).

Bir diğer örtük inanç ise "en iyisini ben bilirim" anlayışıdır. Bu inanca göre, çalışanlar üstlerinin kararlarını sorgulamadan uygulamalı ve yöneticinin kararlarının en doğru olduğu kabul edilmelidir. Bu inanç, çalışanları zamanla

sessizliğe itebilmektedir (Milliken and Morrison, 2000: 24). Ayrıca, bazı yöneticiler, bireylerin her konu hakkında ses çıkarmalarının düzeni bozacağını ve performansı düşüreceğini düşünmektedir. Bu inanç da örgütsel sessizliğe neden olabilir (Durak, 2012: 28). Bu düşünceler, yöneticilerin örgütsel sessizliğe neden olan önemli faktörler arasında yer almaktadır (Yağcı, 2020: 26).

5. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel süreçlerde örgütsel bağlılık, moral, güven ve memnuniyetlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, sosyalleşmeyi ve örgütsel uyumu engeller, çalışanların stres düzeyini artırmaktadır (Çakıcı, 2008). Örgütsel sessizlik, doğru bilgiyi bilen ancak bu bilgiyi paylaşmayan bir topluluk oluşturarak problem çözme yöntemlerini kısıtlamaktadır. Bu durum, organizasyonların mevcut sorunları tespit etmesini, işleyen süreçleri iyileştirmesini ve üst yönetimin doğru bilgiye ulaşmasını engellemektedir. Ayrıca, sessizlik, önleyici tedbirlerin alınmasını zorlaştırarak, örgüt içindeki verimlilik ve etkileşimi olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle, örgütsel sessizlik, sadece iletişimin engellenmesine değil, aynı zamanda organizasyonel gelişme ve iyileştirme süreçlerinin de sekteye uğramasına yol açabilmektedir.

Çalışanların sessizliği yaygın bir davranış olup, hem bireyler hem de organizasyon için önemli sonuçlar doğurabilir (Morrison and ark., 2003: 1473). Genellikle örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiği düşünülse de, aslında hem örgüte hem de çalışanlara zarar vermektedir. Örgütsel sessizliğin sonuçları, birçok bilimsel araştırmada olumsuz ve örgüt gelişimine engel olan kolektif bir davranış şeklinde ortaya konmuştur (Yalçınsoy, 2017: 12).

Özellikle, çalışanların fikirlerini bilerek yasaklayan yöneticiler, bilgi aktarımında gereksiz engeller yaratabilirler. Eğer bir kuruluştaki sesli konuşmanın maliyeti yüksekse veya aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim mekanizması mevcut değilse, bu durum çalışanlarda sessizlik davranışına yol açabilmektedir. Bu sessizlik, çalışanların istifa etmelerine veya örgüt içindeki sorunlara karşı sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizlik, yenilikçi problem çözme ve süreç geliştirme kararlarını kısıtlayarak örgütsel öğrenme sürecini engelleyebilmektedir. Sessizlik nedeniyle ortaya çıkan iletişim sorunları, tüm işleyişi olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanların sessizliği, aynı zamanda

inovasyon ve araştırma gibi kritik alanlarda olumsuz sonuçlar doğurabilir ve çalışan motivasyonunu düşürerek örgüt yönetimine zarar verebilmektedir (Karaca, 2013).

B. Örgütsel Politika

1. Örgütsel Politika Kavramı

Örgütsel politika kavramını daha iyi anlayabilmek için, önce "politika" teriminin ne anlama geldiğini açıklamak faydalı olabilmektedir. Politika biliminin kurucusu olarak kabul edilen Aristo, politikayı "ana bilim" ve "üstün-bilim" olarak nitelendirmiştir (Heywood, 2007: 8; Kapani, 2011: 23). Bu tanımla, Aristo, politikanın insan toplumlarını düzenleyen ve yönlendiren temel bir bilim dalı olduğunu vurgulamaktadır. "Politika" (politics) kelimesi, eski Yunan'da "şehir" anlamına gelen "polis" kelimesinden türetilmektedir. Bu bağlamda, politika, başlangıçta şehir devletlerinin yönetimi ve bu yönetimdeki güç ilişkileriyle ilgili bir kavram olarak şekillenmiştir. Zamanla, daha geniş bir anlam kazanarak toplumların yönetim süreçlerini, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimi içeren bir alan haline gelmiştir. Bu köken, örgütsel politika kavramının da temelini atmaktadır (Akyüz, 2009: 94).

"Politika" kelimesi İngilizce'de iki farklı anlam taşımaktadır. İlk olarak, "policy" kelimesi, bir birey, grup veya büyük bir paydaş sisteminin, devletin faaliyetlerini yönlendiren temel kurallarını ve davranış biçimlerini belirleyen bir rehber olarak kullanılmaktadır. Bu anlamda politika, belirli bir amaca ulaşmak için izlenecek yolları ve esasları gösteren bir stratejik çerçeve sunmaktadır. Diğer taraftan, "politics" kelimesi, faaliyetlerin hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için uygulanan kuralları, engelleri, güç dinamiklerini ve etki kullanımını anlatmaktadır. Burada politika, bireyler veya gruplar arasındaki çıkar çatışmalarını yönetme, güç ilişkilerini düzenleme ve karar alma süreçlerinde etki yaratma gibi unsurları içermektedir. Bu iki anlam, politikayı farklı açılardan ele alarak, örgütsel ve toplumsal düzeydeki rolünü açıklığa kavuşturmaktadır (Karaöz, 2004: 32).

Cropanzano ve ark. (1997: 160-161), örgütsel politikanın iki farklı şekilde tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. İlk tanımda, örgütsel politika, örgütteki

etkileşim süreçlerini ve sosyal davranışları kapsayan geniş bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu tanıma göre, politika, örgütün genel işleyişine katkı sağlayabilen güçlü bir sosyal araçtır. Bu tanım, politikanın örgütsel koşullara bağlı olarak işlevsel ya da işlevsiz olabileceğini savunmaktadır. İkinci tanımda ise örgütsel politika daha dar bir çerçevede değerlendirilir. Burada, politika, bireylerin kişisel çıkarlarını kısa ya da uzun vadede maksimize etmek için stratejik olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanır. Bu tanım, örgütsel politikanın daha çok bireysel çıkarları ön plana çıkaran ve hedefe yönelik bir davranış biçimi olduğunu vurgulamaktadır. Her iki tanım da örgütsel politikanın farklı yönlerini ele alarak, bu kavramın iş yerindeki rolünü ve etkilerini farklı açılardan anlamamıza olanak tanımaktadır. Bu tanıma göre, politika daha çok bireysel çıkarlar doğrultusunda belirli stratejiler geliştirilmesini ve uygulanmasını içermektedir.

2. Örgütsel Politika Algısı Kavramı

Örgütsel politika algısı, bireylerin çalışma ortamında yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının sergilediği davranışları öznel bir bakış açısıyla politik olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ay, 2014: 22). Bu kavram, bireylerin iş yerinde karşılaştıkları davranışları ne ölçüde politik olarak algıladıklarını ve bu algı doğrultusunda bu davranışları politik olarak nitelendirme derecelerini ifade etmektedir. Örgütsel politika algısı, bireyin iş ortamındaki ilişkileri, güç dengelerini ve karar süreçlerini nasıl yorumladığını anlamada önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, bireylerin bu algıları, iş tutumları ve davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilmektedir (Rong and Cao, 2015: 434).

Örgütsel politika literatüründe, kavrama ilişkin iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. İlk yaklaşım, örgüt içinde sergilenen politik davranışlar ve kullanılan politik taktikler üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısı, politik davranışların nasıl ortaya çıktığını ve örgütsel süreçleri nasıl etkilediğini anlamaya odaklanmaktadır. İkinci yaklaşım ise çalışanların örgütsel politikaları algılama biçimlerine yoğunlaşmaktadır. Bu perspektif, bireylerin örgütsel politikaları nasıl yorumladıkları ve bu algıların onların tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığıyla ilgilenmektedir (Vigoda and Cohen, 2002: 311). Kacmar ve Ferris (1991: 194), örgütsel politika algılamalarına yönelik çalışmaların, örgütsel

politika kavramından sonra başlamasının temel nedeninin, algılamaların ölçülmesine yönelik bir aracın eksikliği olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, örgütsel politika algılarının sistematik bir şekilde araştırılmasını geciktirmiş, ancak daha sonra geliştirilen ölçüm araçları bu boşluğu doldurarak alana önemli bir katkı sağlamıştır. Böylelikle, örgütsel politika algılamalarının birey ve örgüt üzerindeki etkileri daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilmiştir.

Örgüt içinde politik bir ortamın oluşmasında en belirgin faktör, bireylerin ve örgütün tutum ve davranışlarının diğer bireyler ve gruplar tarafından politik olarak algılanmasıdır. Buenger ve ark. (2007: 294), bireyin örgütünü politik olarak algılaması durumunda, örgütte gerçekten politikaların var olup olmadığına bakmaksızın politik davranışlar sergilemeye başlayabileceğini belirtmektedir. Örgüt üyelerinin, örgütün politik atmosferine verdikleri tepkiler ise büyük ölçüde farklılık göstermektedir (Bursalı, 2008: 27). Bu farklılık, bireylerin algılarındaki değişkenlikten kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, bireysel hareketlerinin politik niteliğinin farkında olmayabilir veya kendi davranışlarını farklı bir perspektiften değerlendirebilirler. Bu durum, aynı olayın bazı bireyler tarafından olumsuz, diğerleri tarafından ise olumlu olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütsel ortamın politiklığına ilişkin algıları, bireysel farklılıklara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu çeşitlilik, örgüt içindeki politik iklimin bireyler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını daha karmaşık bir hale getirmektedir (Erol, 2015: 61).

Mohan Bursalı ve Bağcı (2011: 24), örgütsel politika algılamalarına ilişkin yapılan tanımların ortak noktasını, politik davranışların bireysel veya grup düzeyinde elde edilen olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre şekillenmesi olarak ifade etmektedir. Ancak, bu davranışların ortaya konulmasından daha önemli bir boyutun, bireylerin bu davranışları nasıl anlamlandığı süreci olduğunu vurgulamaktadırlar. Bireylerin, örgütsel politikaları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, davranışlarının yönünü ve etkilerini belirleyen kritik bir aşama olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, politik davranışların etkilerinden ziyade algıların ve anlamlandırma süreçlerinin önemini ön plana çıkarmaktadır.

Bakan ve Kefe (2012: 21) algının, dış dünyadan gelen uyarıların zihinsel faaliyetler sonucunda yorumlanarak nasıl davrandığımızı, neye inandığımızı ve ne gördüğümüzü gösterdiğini, aynı zamanda zihinde değerler ve problemler

meydana getirdiğini ve bunlara çözüm ürettiğini ifade etmektedirler. Eren (2012: 69) ise algılama sürecinde bireylerin çevreye karşı ilgilerine göre seçimler yaptığını, bazı olaylara tepkisiz kalırken diğerlerine ilgi gösterdiğini belirtir. Bu farklılıkların kaynağı, insanların farklı kişilikler, inanç sistemleri, değer yargıları, tecrübeler ve güdülere sahip olmalarıdır.

Erol (2015: 60), çalışanların kendi algı ve değerlendirmeleri doğrultusunda çalışma ortamını politik bir yapı olarak tanımlamalarının, davranışlarını da bu yönde şekillendirmelerine yol açtığını belirtmektedir. Çalışanlar, politik bir ortam algıladıklarında, bu algıya uygun davranışlar sergileyerek ortamın dinamiklerine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Atta ve Khan (2016: 22) ise örgütsel politikaların, çalışanların bakış açısıyla genellikle olumsuz bir çerçevede değerlendirildiğini ifade etmektedir. Çalışanların, örgütsel politikalara ilişkin bu olumsuz algıları, iş yerindeki tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Bu yaklaşımlar, örgütsel politika algısının bireylerin iş ortamına ve davranışlarına olan etkisini vurgulamaktadır.

Başar ve Varoğlu (2016: 753), örgütsel politikayı, çalışanların kişisel ve örgütsel çıkarlar doğrultusunda sergiledikleri davranışlar olarak tanımlar. Bu kavramın yanı sıra, örgütsel politika algısı, çalışanların örgütlerini ne kadar politik bir ortam olarak değerlendirdiklerini belirleyen bir faktördür. Ferris ve ark. (1989) çalışmalarına göre, örgütsel politika algısı, örgüt içindeki diğer bireylerin zararını göze alarak kişisel çıkarları ön planda tutan stratejik eylemler olarak tanımlanır (Hassan and ark., 2017: 479).

Örgütsel politika kavramı, örgüt üyelerinin kişisel ve grup menfaatleri doğrultusunda sergiledikleri davranış ve tutumları ifade ederken, örgütsel politika algısı, bu davranışların örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Çalışanlar, politik davranışları genellikle bireysel çıkarları öncelikli olarak gören ve etik olmayan hareketler olarak değerlendirirler (Başar ve Varoğlu, 2016: 753). Madison ve ark.(1980) yaptığı ilk tanımlamalardan sonra, araştırmacılar bireylerin örgütsel politikayı algılama biçimlerine odaklanmıştır. Örgütsel politika algısı, örgüt üyelerinin çıkarıcı davranışları nasıl öznel olarak değerlendirdiğini ifade etmektedir (Yüksel ve Bolat, 2016: 176).

3. Örgütsel Politika Algısı Modeli

Örgütsel politika algılarının ölçmeye yönelik etkili bir aracın eksikliği, bu alandaki araştırmaların başlangıcını geciktirmiştir. Bu durum, örgütsel politika kavramına odaklanan çalışmaların, örgütsel politika algılamalarına yönelik araştırmalardan daha önce başlamasına neden olmuştur. Ölçüm araçlarının yetersizliği, algılamaların sistematik bir şekilde incelenmesini zorlaştırmış ve bu alandaki çalışmaların gelişimini sınırlamıştır. Ancak, örgütsel politika algısını anlamak ve ölçmek için daha sonra geliştirilen ölçekler, bu alandaki araştırmaların hızlanmasına ve kavramın bireysel ve örgütsel etkilerinin daha iyi anlaşılmasına olanak tanımıştır. Bu ilerleme, örgütsel politika algılamalarının iş ortamındaki dinamikler üzerindeki önemini vurgulayan daha geniş bir literatürün oluşmasını sağlamıştır (Eryılmaz ve Gülova, 2017: 160-161). 1936 yılında Lewin'in bireylerin gerçekliği kendi algılarına göre yaşadığını ifade ettiği varsayım, örgütsel politika algısı kavramının temelini oluşturur. Bu bakış açısıyla, örgütlerdeki politikalar da insanların gerçekliğe kendi algılarına göre verdikleri tepkilerle şekillenir (Abbas ve ark., 2015; Kacmar and Carlson, 1997; Kacmar and Ferris, 1991). Ferris, Russ ve Fandt (1989), örgütsel politika algısını açıklamak ve bu kavramın dinamiklerini daha iyi anlamak amacıyla bir model geliştirmiştir. Bu model, örgütsel politika algısının üç temel faktörden etkilendiğini öne sürmektedir: örgütsel, çevresel ve kişisel faktörler. Örgütsel faktörler, örgüt yapısındaki özellikler, iş süreçleri ve kaynakların dağıtımında kullanılan yöntemleri kapsamaktadır. Çevresel faktörler, bireyin içinde bulunduğu iş ortamındaki dış etkilere kaynaklanan durumları içerirken, kişisel faktörler, bireyin kişilik özellikleri, demografik faktörleri ve bireysel eğilimlerini ifade etmektedir. Model, örgütsel politika algısının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini de vurgulamaktadır. Bu sonuçlar arasında işe bağlılık, iş tatmini, iş gerginliği, örgütsel çekinme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi değişkenler yer almaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel politika algısının birey ve örgüt üzerindeki çok yönlü etkilerini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Ferris and ark., 1989).

Ferris ve ark. (1989) geliştirdiği model, günümüzde de önemini korumaktadır (Bursalı, 2008: 31-32). Ancak Hunter ve Schmidt (2004), bu modelin öncüller ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak

test etme yöntemini eleştirmiştir. Ferris ve ark. (2002), örgütsel politika algısı modeli üzerine yaptıkları çalışmada, öncüller ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkilerin yeterince test edilmediğini ve bu konuda güçlü ampirik desteklerin bulunmadığını ifade etmişlerdir (Atınc and ark., 2010). Bu eksiklikleri gidermek amacıyla, modele bazı eklemeler yapmışlardır. Ferris ve ark., örgütsel politika algısını etkileyen faktörleri, bu algının ortaya çıkardığı sonuçları ve bu ilişkilerde düzenleyici rol oynayan unsurları modele dahil ederek daha kapsamlı bir çerçeve oluşturmuşlardır. Bu eklemeler, örgütsel politika algısının hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkilerini daha iyi anlamayı sağlamış ve modelin teorik altyapısını güçlendirmiştir. Güncellenen model, örgütsel politika algısı üzerine yapılan çalışmalara daha geniş bir bakış açısı kazandırarak, bu alanın hem teorik hem de pratik uygulamalarını zenginleştirmiştir (Ferris and ark., 2002: 189).

Güncellenmiş örgütsel politika algısı modeli, önceki modele kıyasla daha geniş bir perspektif sunarak kapsamını önemli ölçüde genişletmiştir. İlk modelde yer alan bireysel faktörler, demografik bilgiler başlığı altında düzenleyici bir kategoriye taşınmış ve bu faktörlerin yerine Güncellenen modelde, örgütsel politika algısını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirebilmek için, Makyavelizm ve olumlu-olumsuz duygulanım kavramları eklenmiştir. Makyavelizm, bireylerin kişisel çıkarlarını elde etmek için manipülatif ve stratejik davranışlar sergileyebilme eğilimini ifade ederken, olumlu-olumsuz duygulanım kavramı ise bireylerin iş ortamında yaşadıkları duygusal tepkilerin, örgütsel politika algılarını nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Bu eklemeler, örgütsel politika algısını sadece davranışsal ve yapısal faktörler üzerinden değil, aynı zamanda bireylerin içsel duygusal durumları ve kişisel eğilimleri üzerinden de incelemeye olanak tanımaktadır. Ayrıca, ikinci modelde örgütsel politika algısının daha geniş bir perspektiften anlaşılabilmesi için görev süresi ve etnik köken gibi iki yeni etken düzenleyici kategoriye dahil edilmiştir. Görev süresi, bireylerin örgüt içindeki deneyimlerinin örgütsel politika algıları üzerindeki etkisini gözler önüne sererken, etnik köken ise bireylerin farklı kültürel ve demografik geçmişlerinin, örgütsel politika algılarını nasıl şekillendirdiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu iki yeni etken, örgütsel politika algısının daha fazla kişisel ve sosyal faktörle etkileşimde olduğunu ve bireylerin örgütsel çevreyi farklı

açılardan değerlendirebileceğini ortaya koymaktadır. Böylece, bu model, örgütsel politika algısını daha geniş bir sosyal, psikolojik ve demografik bağlamda ele alarak, çalışanların davranışlarının daha doğru bir şekilde analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, ikinci modelde politik yeti kavramı, örgütsel politika algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve politik davranış tutumları arasındaki ilişkileri etkileyen düzenleyici bir etken olarak tanımlanmıştır. Bu eklemeler, modelin örgütsel politika algısının bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini daha derinlemesine açıklamayı amaçladığını göstermektedir (Abbas and ark., 2015; Eryılmaz ve Gülova, 2017).

4. Örgütsel Politika Algısının Boyutları

Kacmar ve Ferris (1991: 196), örgütsel politika algısını ölçmek için geliştirdikleri ölçeği başlangıçta beş ana faktör üzerinden tanımlamışlardır: Yükselmek için Gerekeni Yapmak, Çıkarıcılık, İş Arkadaşları, Klikler ve Ücret ve Terfi. Bu faktörler, bireylerin kariyerlerinde ilerlemek için politik davranışlarda bulunma gerekliliğini algılama, iş yerindeki diğer bireylerin politik davranışlarını değerlendirme, örgüt içinde küçük ve etkili grupların varlığına yönelik algılar ve ücretlendirme ile terfi süreçlerinin adil olmadığına dair düşünceleri içermektedir. Ancak, daha sonraki çalışmalarda bu beş faktör, üç ana başlık altında yeniden gruplandırılmıştır: Genel Politik Davranışlar, Yükselmek için Gerekeni Yapmak ve Ücret ve Terfi (Kacmar and Ferris, 1991: 204; Ferris and Kacmar, 1992: 107; Nye and Witt, 1993: 821; Kacmar and Carlson, 1997: 629). Genel Politik Davranışlar, örgütteki genel politik süreçlere odaklanırken, Yükselmek için Gerekeni Yapmak faktörü, bireylerin kariyer hedefleri doğrultusunda politik davranışları bir araç olarak görme eğilimlerini ifade etmektedir. Ücret ve Terfi ise ödüllendirme ve terfi mekanizmalarının politik etkilerden bağımsız olmadığı algısını kapsamaktadır. Bu düzenleme, örgütsel politika algısını daha bütüncül ve anlaşılır bir şekilde değerlendirmeyi sağlamıştır.

Genel Politik Davranışlar, örgüt içindeki politik süreçlerin temel dinamiklerini tanımlayan bir kavramdır ve genellikle üç ana durum üzerinden açıklanmaktadır: kuralların ve prosedürlerin yokluğu, belirsizlik altında karar verme ve kaynakların kıtlığı. Kuralların ve prosedürlerin yokluğu, çalışanların karar alma süreçlerinde açık ve net bir yol haritası olmaması nedeniyle politik davranışlara yönelmesini teşvik etmektedir. Belirsizlik altında karar verme,

bireylerin, yetersiz bilgi veya karmaşık durumlarla karşılaştıklarında kendi çıkarlarını koruma amacıyla politik davranışlara başvurmasına neden olmaktadır. Kaynakların kıtlığı ise, çalışanlar arasında rekabetin artmasına ve kaynakların dağıtımında politik stratejilerin ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Bu durumlar, genel politik davranışların örgüt içinde nasıl şekillendiğini ve algılandığını anlamada temel bir çerçeve sunmaktadır (Gull and Zaidi, 2012: 159). Kacmar ve Carlson (1997: 629), kurallar ve prosedürlerin eksik olduğu ortamlarda çalışanların kabul edilebilir davranışlar konusunda yetersiz bilgiye sahip olacağını ve zamanla kendi kurallarını oluşturacağını belirtir. Bu durumda, çalışanlar genellikle kendi çıkarlarını gözeterek ve kural koyanların yararlarını ön planda tutarak kararlar alırlar. Kuralları belirleyebilen çalışanlar, belirsizlikleri yönetme yeteneğine sahip, diğer çalışanlara kendi kurallarını dayatabilen ve bu kuralları kabul ettirebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Belirsizlik Altında Karar Verme, Drory ve Romm'un (1990: 1145) çalışmalarında örgütsel politika algısını etkileyen bir faktör olarak vurgulanır. Bilgi eksikliği ve belirsizlik altında, karar vericiler kendi yorumlarına dayanarak karar alma eğilimindedir ve bu süreçte diğer çalışanların farklı algıları, politik olarak değerlendirilen kararların ortaya çıkmasına neden olur. Sonuç olarak, karar verme süreci etkisizleşebilir (Kacmar and Carlson, 1997: 629-630).

Gandz ve Murray (1980: 237), örgütsel politika ile çatışma arasında bir ilişki olduğunu vurgulamış ve politik davranışların çatışma ortamını tetikleyebileceğini öne sürmüşlerdir. Kacmar ve Carlson (1997: 630) ise bu ilişkinin temel nedeninin, politik davranışların genellikle bireylerin kendi çıkarlarını ön planda tutma çabası ve bu süreçte diğer bireylerin çıkarlarını tehdit etme potansiyelinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu durum, politik davranışların iş ortamında gerilim yaratma, iş birliğini zayıflatma ve çatışmaları artırma riskini beraberinde getirdiğini göstermektedir. Bu durum, bir tehdit karşısında misillemenin çatışmaya yol açabileceğini öngörür. Ayrıca, bazı bireylerin çatışmadan kaçınarak politik davranışlarda bulunabileceğini ileri sürerler. Bu nedenle, politik bir ortamda çalışan bireylerin, kişisel çıkarlarını korumak ve hedeflerine ulaşmak adına farklı stratejiler benimseyebileceği ileri sürülmektedir. Bu stratejiler arasında, duruma göre eylemsiz kalarak risklerden kaçınmayı veya kariyerlerinde ilerlemek için gerekli görülen adımları atmayı

tercih edebilecekleri savunulmaktadır. Bu durum, bireylerin örgütsel politikaların dinamiklerine uyum sağlayarak kendi çıkarlarını maksimize etme çabası olarak değerlendirilmektedir.

5. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri

Örgütlerde bireylerin ve grupların örgütsel politika algısı eşit derecede olmayabilmektedir. Bazı örgüt yapılarında kişiler açıkça politik bir ortamı deneyimleyebilirken, diğer örgütlerde bu durumun tam tersi olabilmektedir. Bu bağlamda, bireyin örgütsel politika algısını etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır (Bursalı, 2008: 66). Bunun yanı sıra, bireylerin algıları kişisel değerler, hedefler, çıkarlar, beklentiler, motivasyon, kişilik özellikleri gibi birçok bireysel faktörle şekillenmektedir. Bu nedenle, örgütsel politika algısı da bu bireysel etkenlerden etkilenmektedir.

a. Bireysel Öncüller

Ferris ve Kacmar (1992: 96), yaşlı çalışanların örgütlerde daha fazla politik manevralara maruz kaldıkları için çalışma ortamını genç çalışanlara kıyasla daha politik algıladıklarını belirtmektedir. Benzer şekilde, Bursalı (2008: 81-82) örgüte yeni katılan bireylerin, örgütün resmi ve gayriresmî işleyişi hakkında sınırlı bilgi ve deneyime sahip olduklarından, çalışma ortamını daha adil ve dürüst olarak değerlendirdiklerini, bu nedenle örgütsel politika algılarının daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Buna karşılık, uzun süreli çalışanlar, çeşitli kişilerle tanışmış ve örgütün resmi ve gayriresmî sistemlerini öğrenmiş olduklarından, ortamı daha politik olarak algılamaktadırlar.

Ferris ve Kacmar'a (1992: 96) göre, kadınlar çalışma ortamlarını erkeklere göre daha politik olarak algılamaktadır. Kadınların örgütlerde genellikle daha düşük konumlarda bulunmaları, politik durumlarla daha fazla deneyim kazanmalarına yol açmaktadır. Tülü (2021: 21) ise bazı kültürlerde kadınların erkeklere göre daha dezavantajlı pozisyonlarda bulunmasının ve yüksek mevkiler için karşılaştıkları zorlukların bu durumu etkilediğini belirtmektedir.

Öz-denetim, kişinin çeşitli durumlarda kendini gözlemleyerek davranışlarını buna göre düzenlemesini ifade eder ve iki grupta ele alınır: yüksek ve düşük öz-denetim. Yüksek öz-denetim gösteren kişiler, durumlarına uygun imaj yansıtmak ve duygusal faktörlere göre davranışlarını yönlendirmekle ilgilenirken, düşük öz-

denetim gösteren kişiler, değer ve düşüncelerini davranışlarının temel rehberi olarak kabul ederler ve durumlara göre davranışlarını değiştirmekte isteksizdirler (Ay, 2014: 29-30). Ferris ve Kacmar (1992: 97) yüksek öz-denetim gösteren bireylerin çalışma ortamını meslektaşlarından daha politik olarak algıladığını vurgulamaktadır.

Kişilerin çalışma ortamına yönelik bakış açıları da örgütsel politika algısını etkiler. Hevesli, coşkulu ve mutlu bireylerin örgütsel politika algısı genellikle düşüktür, çünkü bu özellikler politik davranış ve uygulamalara karşı bir savunma mekanizması işlevi görür. Öte yandan, olumsuz bakış açısına sahip bireyler, örgütsel politika algısını yüksek tutar; adaletsizliklere daha düşük tolerans gösterir ve olayları daha politik bir biçimde değerlendirme eğilimindedir (Biçer, 2017: 26-27).

b. Örgütsel Öncüller

Ferris ve Kacmar (1992: 95) tarafından geliştirilen örgütsel politika algısı modelinde örgütsel faktörler iki ana grupta ele alınmaktadır: örgütsel yapı ve iş çevresi. Örgütsel yapıya ilişkin faktörler arasında merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik seviye ve kontrol alanı bulunurken, iş çevresine ilişkin faktörler ise iş özerkliği, iş çeşitliliği, geribildirim, yükselme fırsatları, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle etkileşimdir.

Merkezileşme, karar verme gücünün örgüt hiyerarşisinin en üst seviyesinde yoğunlaşmasını ifade eder (Eva and ark., 2021: 45). Gücün bu şekilde toplanması, örgütsel politika algılarını etkileyebilir. Yüksek merkezileşme, kontrol ve gücün örgütün tepe noktasında toplandığını gösterir ve bu durum, düşük seviyelerde doğrudan kontrol ve dolayısıyla örgütsel politika algılarının artış potansiyelini doğurur. Genellikle merkezileşme ile örgütsel politika algısı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki vardır (Ferris and Kacmar, 1992: 95-96).

Biçimselleşme, işlerin nasıl yapılacağına dair önceden tanımlanmış kurallar ve prosedürlerin uygulanmasına verilen ağırlığı ifade eder. Biçimselleşmenin yüksek olduğu örgütlerde kurallar ve uygulamalar net ve belirgin olduğundan, örgütsel politika algısı genellikle düşük olur. Ancak biçimselleşmenin düşük olduğu örgütlerde belirsizlik artar ve bu da örgütsel politika algısının yüksek olmasına yol açabilmektedir (Yıldız, 2016: 103; Şevik, 2019: 58).

Hiyerarşi, örgütlerdeki iş ve mevki düzenini ifade eder. Üst kademelerdeki bireyler, daha fazla belirsizlik ve politik davranış olasılığına sahip olabilirler. Hiyerarşinin üst basamaklarında olanlar, kuralların belirsiz olduğu durumlarda kendi çıkarlarını gözeterek politik davranışlar sergileme olasılığı taşırken, alt basamaklarda kalanlar bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Bursalı, 2008: 71-72).

Kontrol alanı, bir yöneticinin etkin bir şekilde yönetebileceği çalışan sayısını belirtir ve genellikle hiyerarşik otoritenin sınırlarını ölçen bir faktördür (Ouchi and Dowling, 1974: 357; Cathcart and ark., 2004: 395). Kontrol alanı genişledikçe, yöneticinin her bir çalışana ayırabileceği dikkat azalır ve bu da örgütte daha fazla belirsizlik yaratır. Sonuç olarak, geniş kontrol alanı, daha yüksek örgütsel politika algılarına yol açabilmektedir (Ferris and Kacmar, 1992: 96).

Sınırlı yükselme fırsatları da örgütsel politika algılarının artmasına neden olabilir. Sınırlı fırsatlar, bireylerin mevcut durumlarını örgütsel politikanın bir sonucu olarak görmelerine yol açabilir. Yükselme şansının kısıtlı olduğu durumlarda, bireyler bu durumu örgütsel politikaların bir sonucu olarak algılayabilirler (Kacmar and ark., 1999: 387). Çeşitli araştırmalar bu ilişkinin varlığını desteklemektedir (Ferris and ark., 2002: 196; Atınc and ark., 2010: 494-513).

6. Örgütsel Politika Algısını Etkileyen Faktörler

a. Örgütsel Etkiler

Örgütsel politika algısı modeline göre, örgütsel etkiler, örgüt içindeki yapısal unsurların çalışanların örgütsel politikaları algılayış biçimlerini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu etkiler arasında merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı gibi faktörler yer almaktadır.

Merkezileşme, karar verme yetkisinin tamamen üst kademelerde toplandığı ve alt kademelere bu yetkinin verilmediği bir yapıyı ifade etmektedir. Bu durumda, tüm kararlar en üst kademede alınır ve alt kademelere karar alma özgürlüğü tanınmaz. Öte yandan, yetkilerin alt kademelere devredilmesi, örgütün merkezileşmemiş (ademi merkeziyetçi) bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Merkezileşme ya da merkezileşmeme durumu, yöneticiler ve

mevcut koşullarla belirlenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 127). Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde politik algılar genellikle daha belirgindir (Ferris and ark., 1996: 237). Eisenhardt ve Bourgeois (1988: 743), yaptıkları araştırmada merkezileşmenin artmasının örgütsel politik algıları da artırdığını saptamışlardır.

Biçimselleşme, bir işin nasıl yapılacağına dair önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürlere uyulmasını ifade eder. Bu süreçte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden tanımlanır ve bu kurallara uyulması sağlanmaktadır (Koçel, 2014: 217). Andrews ve Kacmar (2001: 353), örgütlerde etkili ve uygun şekilde belirlenmiş politikalar ve kuralların varlığının, çalışanların örgütsel politika algılarının düşük olmasına yol açtığını savunmaktadır. Bu görüşe göre, açık ve net politikaların uygulandığı bir ortamda, çalışanlar örgütsel süreçlerin daha şeffaf ve adil bir şekilde işlediğini gözlemlerler. Böylece, belirsizlik ve politik manipülasyonlar azalır, çalışanlar bu tür davranışlara daha az duyarlı hale gelir. Sonuç olarak, belirgin kuralların ve politikaların bulunduğu örgütlerde, çalışanlar politik bir ortam algılamaktan ziyade, daha istikrarlı ve düzenli bir çalışma atmosferi deneyimlemektedirler. Ferris ve Kacmar (1992: 95) ise örgütlerde biçimselleşme derecesinin, örgütsel politika algısı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Yüksek düzeyde biçimselleşmenin olduğu durumlarda örgütsel politika algısı azalırken, biçimselleşmenin düşük olduğu durumlarda bu algının arttığı belirtilmektedir.

Hiyerarşik düzey, örgüt içindeki yetki, sorumluluk ve görevlerin en üst düzeyden en alt düzeye doğru düzenli bir şekilde dağıtılmasını ifade eder ve bu yapı, genellikle "basamaklar ilkesi" olarak adlandırılmaktadır (Koparal, 2012: 111). Madison ve ark.(1980: 87), örgütsel politika algılarının hiyerarşik düzeye bağlı olarak farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Araştırmalarına göre, üst kademe yöneticiler, orta ve alt kademe yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel politika algısına sahiptir. Bu durum, üst kademedeki yöneticilerin daha fazla stratejik karar alması ve politik süreçlere daha yakın olmasıyla ilişkilendirilmektedir.

Kontrol alanı, örgüt içindeki bir yöneticinin etkili bir şekilde kaç astını denetleyebileceğini veya bir yöneticinin altında kaç astın çalıştığını belirtmektedir (Mucuk, 2008: 147). Ferris ve Kacmar (1992: 96) kontrol alanı ile

örgütsel politika algıları arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu ilişkinin nedeni, kontrol alanının genişlemesiyle birlikte ast sayısının artması ve yöneticinin her bir astına ayırabileceği zamanın azalmasıdır. Bu durum, örgütsel belirsizliği ve karışıklığı artırarak örgütsel politika algılarını yükseltmektedir.

b. Çalışma Ortamı Etkileri

Örgütsel politika algısı modeline göre, çalışma ortamı etkileri, bireylerin iş yerindeki deneyimlerini ve örgütsel politikaları algılama biçimlerini doğrudan etkileyen önemli unsurlardır. Bu etkiler, işin yapısı ve sosyal ilişkilerle ilgili çeşitli faktörleri kapsamaktadır.

Hackman ve Oldham (1975: 161-162) iş özerkliği, iş çeşitliliği ve geri bildirim kavramlarını şu şekilde tanımlamıştır: İş özerkliği, çalışana işin planlanması ve yürütülmesinde bağımsızlık, özgürlük ve karar verme yetkisi sağlar. İş çeşitliliği, çalışanın çeşitli beceri ve yeteneklerini kullanarak farklı görevleri yerine getirme kapasitesidir. Geri bildirim ise, işin nasıl yapıldığı ve çalışanın performansı hakkında net ve doğrudan bilgi sağlar. Bu faktörler, çalışma ortamındaki belirsizliği ve karışıklığı azaltma amacını taşır (Atinc and ark., 2010: 497). O'Connor ve Morrison (2001: 307), örgütsel politika algısının iş özerkliği ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedirler. Bu durum, çalışanların daha fazla özerklik ve bağımsızlık hissettikleri ortamlarda örgütsel politikalara dair algılarının daha olumsuz olabileceğini göstermektedir. Öte yandan, Ferris ve Kacmar (1992: 96) ise iş çeşitliliği ve geri bildirimle örgütsel politika algısının olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedirler. Çalışanlar, işlerinin çeşitlenmesi ve düzenli geri bildirim alması durumunda, örgütsel politikaların etkisiz veya manipülatif olduğuna dair algılarını artırabilirler. Bu faktörler, örgütsel politika algısının çalışanlar üzerindeki etkilerini güçlendirebilir.

İlerleme fırsatları, çalışanın örgütteki yerini ve gelecekteki pozisyonunu belirleme sürecidir (Mucuk, 2008: 341). Çalışanlar, ilerleme fırsatlarını dikkate alarak örgütte kendilerine nasıl bir yol açılacağını değerlendirirler (Gülbüz ve Ayhan, 2017: 2). Ferris ve ark. (1996: 239), ilerleme fırsatlarının örgütsel politika algısıyla olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu durum, çalışanların örgüt içindeki terfi ve gelişim fırsatlarının, örgütsel politikalara ve güç dinamiklerine bağlı olarak şekillendiğinde, çalışanların bu fırsatlara olan güvenlerinin azalmasına ve örgütsel politika algılarının olumsuzlaşmasına yol

açmaktadır. İlerleme fırsatlarının politikadan etkilenmesi, çalışanların işyerindeki motivasyonlarını ve bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Diğerleriyle (iş arkadaşları, amirler) ilişkiler, çalışanların örgütteki iş arkadaşları ve amirleriyle olan etkileşimlerine verdiği önemi ifade eder. Ferris ve Kacmar (1992: 96), bu ilişkilerin örgütsel politika algısını artırabileceğini belirtirken, Valle ve Perrewé (2000: 366) iş arkadaşları ve amirlerle olan ilişkilerin örgütsel politika algısıyla olumsuz bir ilişki içinde olduğunu açıklamaktadırlar.

c. Kişisel Etkiler

Örgütsel politika algısı modeline göre, kişisel etkiler, bireyin özelliklerini yansıtan ve örgütsel politika algısını şekillendiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu etkiler arasında yaş, cinsiyet, Makyavelcilik ve kendini izleme gibi unsurlar bulunmaktadır.

Yaş, bireyin yaşam deneyimi ve iş ortamındaki algılarını etkileyen önemli bir değişkendir. Robbins ve Judge (2017: 44), yaşın ilerlemesiyle birlikte performansın düşeceğine dair yaygın bir önyargının mevcut olduğunu belirtmektedir. Bu önyargı, genellikle yaşla birlikte bireylerin verimliliği ve iş performansının azalacağı düşüncesine dayanmaktadır. Ancak, bu tür genel çıkarımlar, bireysel farklılıkları göz ardı edebilmekte ve yaşın yalnızca bir etken olduğunu unutmaktadır. Bireylerin deneyimleri, yetenekleri ve işyerindeki tutumları, performanslarını daha belirleyici bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu önyargı, yaşlı çalışanların örgüt içindeki performanslarını sorgulamakla kalmayıp, aynı zamanda bu çalışanların örgütsel politika algısını da etkileyebilmektedir. Ferris ve Kacmar (1992: 96) yaşlı çalışanların örgütsel politikayı genç çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmektedirler. Bu durum, yaşlı çalışanların örgüt içindeki uzun yıllara dayanan deneyimleri ve gözlemleri sonucu, politik davranışları ve ilişkileri daha iyi kavrayabilmelerinden kaynaklanabilir. Uzun süreli deneyim, örgüt içindeki politik dinamiklerin daha net anlaşılmasını sağlayabilir, bu da yaşlı çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel politika algılarına sahip olmalarına yol açabilmektedir.

Cinsiyet, Ferris ve Kacmar (1992: 96), cinsiyetin örgütsel politika algısını etkileyen bir faktör olduğunu öne sürmektedir. Araştırmalar, kadınların örgütsel politikayı erkeklere göre daha yüksek bir düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bu durum, bazı kültürel ve sosyal engellerden kaynaklanabilir. Kadınlar, erkeklere göre daha dezavantajlı pozisyonlarda bulunabilirler ve yüksek pozisyonlara ulaşmakta zorluklar yaşayabilirler. Bu engeller, kadınların örgüt içindeki politikaları ve uygulamaları daha belirgin bir şekilde gözlemlenmelerine neden olabilir, dolayısıyla örgütsel politika algılarının daha yüksek olmasına yol açabilir (Gündüz, 2017: 25).

Makyavelcilik, bir çalışanın kendi çıkarlarını gözetmek amacıyla diğerlerini manipüle etmesi ve kişisel hedeflerini ön planda tutması anlamına gelir (Ayan and ark., 2013: 105). Machiavelli (2017: 67-68) hükümdara yönelik verdiği öğütlerde, yöneticilerin merhametli, sadık ve dürüst gibi olumlu niteliklere sahip olmalarının yanı sıra, gerektiğinde bu özelliklerden taviz verebilmeleri gerektiğini belirtir. Machiavelli, bir hükümdarın devletin sürekliliğini sağlamak adına, zaman zaman bu niteliklerden uzaklaşarak fırsatçılığı ve stratejik düşünmeyi benimseyebileceğini ifade eder. Bu bağlamda, Makyavelcilik sosyal ilişkilerde fırsatçılığı ve manipülasyonu temsil eder; bu kişiler, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için başkalarını kullanma eğilimindedir (Kırel, 1998: 536).

d. Örgütsel Politika Algısı Sonuçları

Örgütsel politika algısı modeline göre, örgütsel politika algısı, çalışanların işe bağlılık, iş tatmini, iş kaygısı ve örgütten ayrılma gibi sonuçları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanın örgütle kurduğu ilişkiyi ve işine yönelik tutumlarını şekillendirmektedir.

İşe bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşme düzeyini ve kendisini örgütün bir parçası olarak görme eğilimini ifade etmektedir. Bu bağlılık, çalışanın örgüte yönelik duygusal ve psikolojik bağını güçlendiren temel bir unsurdur. Örgütsel politikaların olumsuz algılanması, bu bağın zayıflamasına neden olabilmektedir. İş tatmini ise, çalışanın işinin özelliklerini değerlendirerek, kendi beklenti ve yetenekleri doğrultusunda işe karşı olumlu bir duygusal tutum geliştirmesini tanımlamaktadır. Çalışan, işinden memnun olduğu sürece iş tatmini artmakta, ancak örgütsel politikaların adaletsiz ya da olumsuz bir şekilde algılanması iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Robbins and Judge, 2017:

77).(Randall and ark.1999: 160) yapılan araştırmaların, örgütsel politikanın algılanmasının çalışanların işe bağlılıklarını düşürebileceğini gösterdiğini belirtirler. Ferris ve Kacmar (1992: 97) ise, örgütsel politikanın algılanmasının iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini öne sürerler.

İş kaygısı ve örgütten ayrılma ise birbirleriyle ilişkili sonuçlardır (Ertekin ve Yurtsever Ertekin, 2003: 12). Cropanzano ve ark. (1997: 162), örgütsel politikaların çalışanlar üzerinde rahatsızlık yarattığını ve bu durumun çalışanların örgütte kalma istekliliğini olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Ferris ve Kacmar (1992: 97), örgütsel politikaları algılayan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin arttığını ve bu durumun işgücü devri ile devamsızlık gibi davranışlarla kendini gösterebileceğini öne sürmektedir. Harris ve ark. (2007: 139-140) ise örgütsel politika algısıyla örgütten ayrılma niyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular, örgütsel politika algısının çalışanların örgütle olan bağını zayıflatarak örgütten ayrılmaya yönelik eğilimlerini artırabileceğini ortaya koymaktadır.

e. Geliştirilmiş Örgütsel Politika Algısı Modeli

Geliştirilen örgütsel politika algısı modeli, önceki modele kıyasla daha kapsamlı ve farklı bir yapı sunmaktadır. Bu modelde, örgütsel etkiler bölümünde önemli bir değişiklik yapılarak, denetim alanı faktörü çıkarılmış ve yerine örgütün büyüklüğü değişkeni eklenmiştir. Çalışma ortamıyla ilgili değişkenler de yeniden düzenlenmiş, iş özerkliği, iş çeşitliliği ve terfi fırsatları gibi unsurlar modele dahil edilmekten vazgeçilmiş, bunların yerine gelişim olanakları, kariyer planlaması, hesap verebilirlik, birey-örgüt uyumu ve çalışan katılımı gibi daha güncel ve kapsamlı unsurlar eklenmiştir. Kişisel faktörler bölümünde de önemli değişiklikler yapılmıştır. Yaş, cinsiyet ve kendini izleme gibi bireysel özellikler modelden çıkarılmış, yerine bireyin olumlu ve olumsuz duygu durumlarına odaklanılmıştır. Ayrıca, modelin kapsamını genişletmek adına, yeni bir demografik faktörler bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümde yaş, cinsiyet, görev süresi ve etnik köken gibi demografik özelliklerin, örgütsel politika algısı ile bireylerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerde düzenleyici bir rol oynadığını belirtilmiştir. Bunun yanında, kişilik faktörlerine de vurgu yapılmış ve belirsizlikle başa çıkma toleransı ile genel ve görevle ilgili öz yeterliliklerin, örgütsel politika algısı ve bunun sonuçları üzerindeki etkileri moderatör

değişkenler olarak eklenmiştir. Eski ve yeni modeller arasındaki bir benzerlik olarak, algılanan kontrol ve anlamın düzenleyici rolü her iki modelde de korunmuştur. Geliştirilen bu model, örgütsel politika algısının etkilerini daha geniş bir perspektiften ele almıştır. Adaletle yönelik tepkiler, güven düzeyi, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve politik davranışlar gibi sonuçlar, modelin kapsamına dahil edilmiştir. Bu yenilikler, modelin yalnızca örgütsel politika algısının etkilerini değil, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını daha detaylı bir şekilde anlamayı hedeflediğini göstermektedir (Kartalpepe Behram, 2015: 45-46).

7. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları

Örgütsel politika algısı, birçok örgütsel değişken üzerinde önemli etkilere sahip bir unsurdur.

Ferris ve Kacmar (1992: 95) ile Ferris ve ark. (2002: 235) çalışmalarına göre, örgütsel politika algısı, iş tatmini, işe katılım, örgütsel bağlılık, iş performansı, iş stresi, işten ayrılma, devamsızlık, örgütsel güven, örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu araştırmalar, örgütsel politika algısının çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını nasıl şekillendirebileceğini ve bu algıların örgütsel verimlilik ve iş gücü dinamikleri üzerinde nasıl etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Literatürde, örgütsel politika algısı ile iş tatmini arasında genellikle negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yüksel ve Bolat (2016: 173-204) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, 644 katılımcı üzerinde yapılan analizler sonucunda, örgütsel politika algısının iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, örgütsel politika algısının yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların iş tatminlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Araştırma, örgütsel politikaların çalışanların işyerine olan memnuniyetleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan, Fitriastuti, Larasatie ve Vanderstraeten (2021: 1-15) çalışmalarında, örgütsel politika algısı ile iş tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu araştırmaya göre, orta düzeyde örgütsel politika algısı iş tatminini olumlu yönde etkilerken, çok yüksek veya çok düşük örgütsel politika algısı seviyeleri iş tatminini olumsuz

etkilemektedir. Orta düzeyde örgütsel politika algısı, çalışanların örgüt içindeki güç dinamiklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olarak iş tatminini artırabilirken, düşük veya yüksek düzeyler belirsizlik ve stres yaratabilmektedir (Fitriastuti, Larasatie and Vanderstraeten, 2021: 8).

Ferris ve ark. (2002: 238) araştırmalarında, yüksek örgütsel politika algısına sahip bireylerin örgüte daha az bağlı olduklarını belirtmiştir. Çalışma ortamını politik olarak algılayan bireyler, çabaları ile elde ettikleri iş sonuçları arasındaki ilişkinin belirsizliği nedeniyle örgütlerinden uzaklaşma eğilimi göstermektedir. Aybar ve Marşap'ın (2018: 758-782) İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 267 öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma da, algılanan örgütsel politika ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Utami, Bangun ve Lantu (2014: 378-386) tarafından Endonezya'daki çeşitli kuruluşlarda çalışan 103 kişi üzerinde yapılan çalışma da bu negatif ilişkiyi desteklemiştir.

Ferris ve ark. (2002: 238) politik ortamların çatışma, belirsizlik ve uyumsuzluk yaratma potansiyeline sahip olduğunu ve bu nedenle bazı çalışanların kararların adil olup olmadığını sorgulama olasılıklarının arttığını belirtmiştir. Ayhan ve Gürbüz (2014: 76-93) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel politika algısı ile etkileşim ve prosedür adaleti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, Atinc ve ark. (2010: 494-513) araştırmalarında, örgütsel politika algısının prosedür adaleti ile ters yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.



III. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışması kapsamında yöntem bilgisine yer verilmiştir.

A. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel politika arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir ilişkisel tarama modeli geliştirilmiştir. Araştırma modeli, algılanan örgütsel politikanın, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve bu etkinin alt boyutlardaki farklılıklarını değerlendirmek üzerine yapılandırılmıştır. Model, aynı zamanda demografik ve mesleki değişkenlerin bu ilişkilere olası etkilerini de göz önünde bulundurmaktadır.

B. Hipotezler

H₁: Algılanan örgütsel politika, toplam örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Algılanan örgütsel politika, örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir:

H_{2a}: Algılanan örgütsel politika, kabul edilmiş sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Algılanan örgütsel politika, savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2c}: Algılanan örgütsel politika, susturulma sessizliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2d}: Algılanan örgütsel politika, örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2e}: Algılanan örgütsel politika, örgüt zararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Demografik ve mesleki değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon, mesleki deneyim ve çalışılan bölüm), algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde etkilemektedir.

C. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Şanlıurfa ilindeki 3 kamu hastanesinde çalışan 3850 sağlık personeli oluşturmaktadır. Tüm personele ulaşmaktaki zorluğun yanı sıra zaman ve maliyet göz önünde bulundurularak örneklem seçilmesine karar verilmiştir. Araştırmanın örnekleme basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu yöntemde evrendeki her birimin örnekleme seçilme olasılığı eşittir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evreni bilinen örneklem büyüklüğü yöntemi kullanılmıştır. Buna yönelik formül ve açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

N= Evrendeki birey sayısı
n= Örneklem alınacak birey sayısı
p= İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)
q= İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)
t= Belirli serbestlik derecesi ve yanılma düzeyinde t tablosundaki teorik değer
d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen ± sapma

N=3850, p=0.5, q=1-p=1-0.5=0.5, d=0.05 ve %95 güven düzeyinde (t=1.96) 396 olarak belirlenmiştir.

D. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (AÖPÖ)” ile toplanmıştır.

1. Kişisel Bilgi Formu

Literatür bilgisi doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan bu form sağlık çalışanlarının; yaşı, cinsiyeti, mesleği, unvan/statüsü, mesleki deneyim süresi ve eğitim durumu içeren 7 sorudan oluşmaktadır. (Ek-1)

2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen Yasin Şehitoğlu'nun (2010) doktora çalışması kapsamında Türkçe'ye uyarlanan 7'li Likert Tipi Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada 30 ifadelik 7'li Likert şeklinde düzenlenen örgütsel sessizlik ölçeğinin ifadeleri 1, "Hiç Katılmıyorum" ve 7, "Tamamen Katılıyorum" şeklinde düzenlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (AÖPÖ)

Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği (AÖPÖ), literatürde sıklıkla tartışmalara konu olmasına rağmen, bu alanda en yaygın kullanılan ölçüm araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Brubaker, 2012). Ölçeğin temeli, Ferris ve ark. (1989) geliştirdiği modele dayanmakta olup, Ferris ve Kacmar (1992) tarafından oluşturulmuştur. Orijinal hali 31 ifadeden oluşan ölçeğin, Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan kısa bir versiyonu da bulunmaktadır. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği, literatürde genellikle üç veya beş faktörlü yapılarla kullanılmaktadır (Bursalı, 2008; Ayhan, 2013).

Bu çalışmada, Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği'nin (AÖPÖ) 31 maddeden oluşan orijinal versiyonu tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında, ölçeğin asıl metnine (Ferris and Kacmar, 1992) ulaşılmış ve çeviri işlemi, bir uzman desteğiyle araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı ölçeğin, Bursalı'nın (2008) doktora çalışmasında kullanılan çevirisiyle karşılaştırılması yapılmış ve danışmanın önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak nihai metne karar verilmiştir. Ölçek, 5'li Likert tipi bir formatta düzenlenmiştir ve ifadeler, "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) ile "Tamamen Katılıyorum" (5) arasında bir değerlendirme skalasında yer almaktadır.

4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliği İçin Kullanılan Analizler

Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Politika Ölçeklerinin yapısal geçerliliklerini değerlendirmek amacıyla, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Güvenirlik analizi için, ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek üzere Cronbach's Alfa değeri kullanılmıştır.

AFA ve güvenirlik analizleri için SPSS-26 kullanılmıştır. DFA analizinde AMOS-22 kullanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Barlett testi ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi uygulanmıştır. Faktörlerin belirlenmesi sürecinde özdeğer istatistiği kullanılmış, her bir faktörün toplam varyansı ne kadar açıkladığına bakılmıştır.

Faktörleri daha iyi anlamak ve yorumlamak için Promax eğik döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör sayısını belirlerken, açıklanan varyans oranının yüksek olmasına, yamaç grafiğine ve özdeğerin 1'den büyük olup olmadığına dikkat edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alfa değeri değerlendirilmiştir.

a. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geçerlilik Analizi

Geçerlilik analizinin ilk adımı, çalışmada toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterlilik Testi ve Bartlett Küresellik Testi'nin gerçekleştirilmesidir. KMO testi sonuçlarına göre, 0,80 ve üzerindeki değerler mükemmel, 0,70-0,80 arası iyi, 0,60-0,70 arası orta, 0,50-0,60 arası zayıf ve 0,50'nin altındaki değerler ise kabul edilemez olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmada KMO testi sonucunda elde edilen değer 0,845 olarak hesaplanmış, Bartlett testi sonuçlarında ise χ^2 değerinin anlamlı olduğu tespit edilmektedir ($\chi^2=7447,037$; $p=0,00$). Bu bulgular, çalışmada kullanılan örneklemin faktör analizine uygun olduğunu ve verilerin analize elverişli bir düzeyde bulunduğunu göstermektedir.

Örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunun belirlenmesinin ardından, verilerin incelenmesi için "temel bileşenler analizi" yöntemi uygulanmaktadır. Temel bileşenler analizi, değişkenleri azaltarak anlamlı ve kavramsal yapılar

oluşturmayı hedefleyen, uygulamada sıkça kullanılan bir istatistiksel yöntem olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte ölçeğin faktör sayısını belirlemek amacıyla öz değerler ve açıklanan varyans oranları analiz edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, öz değeri 1’den büyük dört faktörün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Faktör yüklerini incelemek için “Component Matrix” tablosu değerlendirilmiş ve ölçeğin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenerek rotasyon işlemi uygulanmaktadır. Bu aşamada, rotasyon için uygun teknik tercih edilmiştir. Rotasyon işleminde promax rotation (eğik döndürme) tekniği tercih edilmiştir. Rotasyon işlemi neticesinde ulaşılan özdeğerler, faktör yükleri, açıklanan varyans ve toplam varyans değerleri Çizelge 1’de verilmiştir:

Çizelge 1 Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler	Başlangıç Özdeğer Toplam	Varyans %	Birikimli%
1	7,861	26,202	26,202
2	5,791	19,302	45,504
3	2,494	8,315	53,819
4	1,508	5,125	58,944
5	1,287	5,090	64,034

Elde edilen verilere yapılan AFA analizinde faktör yük değeri 0,40’dan aşağıda madde görülmezken negatif ve diğer faktörlerle birlikte değer alan 6 madde analiz dışı bırakılmıştır. Döndürme işlemleri neticesinde 24 maddenin öz değeri 1’in üzerindeki beş faktörde kümelendiği ve bunların da ölçeğin toplam varyansının %64,03’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Faktör analizinin ardından elde edilen “Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix)” dağılımları Çizelge 2’de verilmiştir. Bu değerler beş faktörden oluşan ölçeğin geçerli bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Çizelge 2 Bileşenler Matrisi (Component Matrix)

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
ÖS1 İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim	,798				
ÖS2 İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	,786				
ÖS3 İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem	,786				
ÖS4 İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem	,754				
ÖS5 İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem		,781			
ÖS6 Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam		,758			
ÖS7 İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam		,721			
ÖS8 Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem		,715			
ÖS9 İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem			,765		
ÖS10 Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerine katıldığım da kendimi ifade ederim			,748		
ÖS11 Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim			,743		
ÖS12 Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım			,719		
ÖS13 Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımla destekler ve onlarla birlikte hareket ederim			,719		
ÖS14 Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım			,712		
ÖS15 İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam				,770	
ÖS16 İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam				,747	
ÖS17 İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim				,745	
ÖS18 İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim			,	,737	
ÖS19 İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim				,721	
ÖS20 İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım					,708
ÖS21 İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum					,679
ÖS22 Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim					,663
ÖS23 İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim					,622
ÖS24 İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm					,501

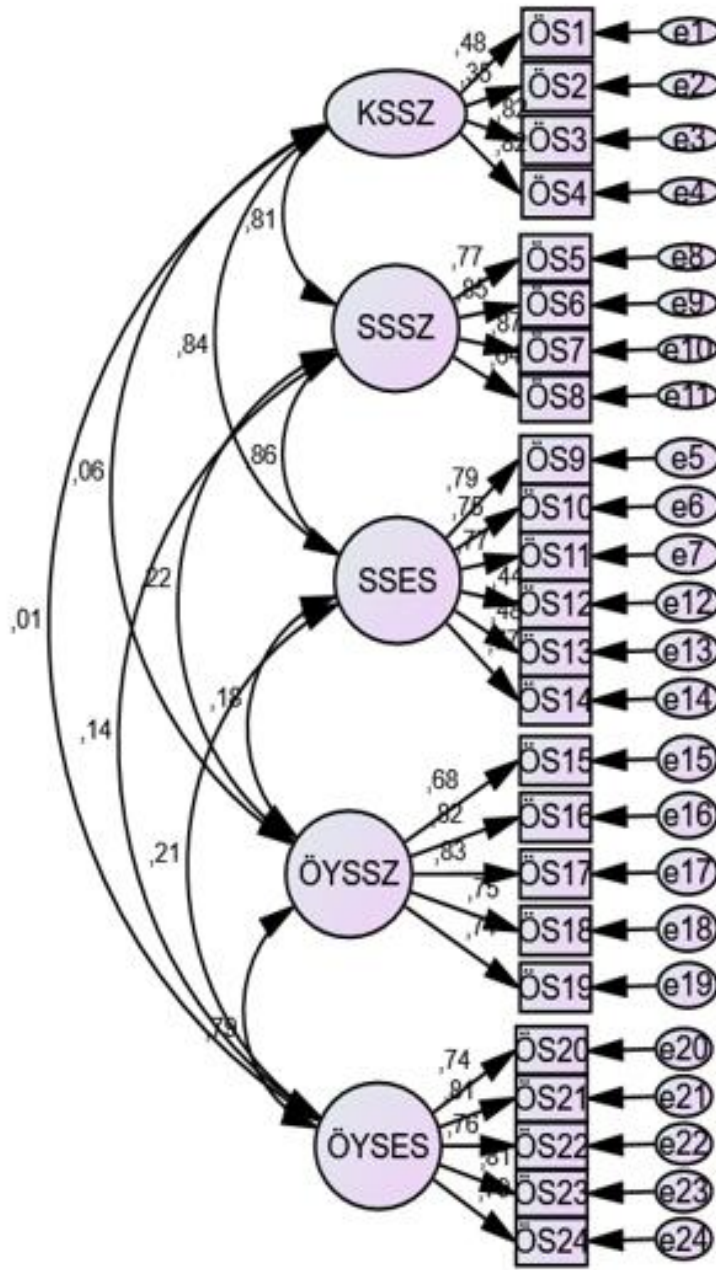
Faktör analizi sonucunda, ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve 24 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,501 ile 0,798 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen faktör yük değerlerinin 0,501 ile 0,798 arasında olması, uyarlanan ölçeğin yüksek düzeyde ilişkili maddelerden oluştuğunu ve yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak, faktör yük değerlerinin 0,45'in üzerinde olması, ölçeğin maddelerinin aralarındaki yüksek ilişkiyi ve yapı geçerliliğini sağlama kapasitesini işaret eder. Bu durumda, ölçek, amacına uygun ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2004).

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin AFA sonucunda oluşan beş faktörlü yapısının yapı geçerliği ve uyum iyiliği indeksleri Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak test edilmiştir. En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood) Method'u kullanılarak yapılan analiz sonucunda maddelere ilişkin standardize regresyon ağırlıkları ve anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. DFA ile elde edilen regresyon katsayı değerleri 0,30'dan büyük olduğu belirlenmiştir.

Oluşturulan yeni yapıya uygulanan DFA sonucunda tüm maddelerin anlamlılık düzeyi ve regresyon katsayıları geçerli bulunmuştur. Bununla birlikte faktörler arası ilişkinin 0,35 ile 0,87 arasında değer aldığı ve faktörlerin orta/yüksek seviyede birbirini açıkladığı görülmüştür.

Ölçeğe ait uygun model Şekil 1'de verilerek, Çizelge 3'de de ölçeğin uyum indeksleri ve referans değerleri verilmiştir.



Şekil 1 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması

KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=SavunmaAmaçlı Sessizlik, SSES=SavunmaAmaçlı Seslilik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Seslilik

Çizelge 3'deki Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne ait uyum indeks değerleri incelendiğinde; Ki kare değeri ($\chi^2=844,58$), Serbestlik Derecesi ($sd=242$) ve Anlamlılık değeri ($p=0,00$) verilmiştir. Ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/sd=3,49$), Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü ($RMSEA=0,07$)

ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI=0,82), Uyum iyiliği indeksi (GFI=0,81), Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI=0,86) olarak bulunmuştur.

Bu değerler, AFA'da elde edilen beş faktörlü ve 24 maddeli yapının kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir.

Çizelge 3 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksi	Mükemmel Düzey	Kabul Edilebilir Düzey	Araştırma Sonucu	Değer
X^2/sd	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	3,49	Kabul edilebilir
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,07	Kabul edilebilir
CFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,90$	0,82	Kabul edilebilir
GFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,90$	0,81	Kabul edilebilir
AGFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,85 \leq NFI \leq 0,90$	0,86	Kabul edilebilir

Kaynak: (Kaynak: Byrne, 2001; Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011; Meyers, Gamst ve Guarino, 2013)

b. Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği Geçerlilik Analizi

Bu araştırmada uygulanan KMO testi sonucunda elde edilen değer 0,893 olarak bulunmuş, Bartlett testi sonucunda ise x^2 değerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($x^2=2784,928$; $p=0,00$). Bu sonuçlar, çalışmada kullanılan örneklemin büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu ve verilerin analiz için iyi bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlendikten sonra, verilerin analizinde "temel bileşenler analizi" yöntemi kullanılmıştır. Bu süreçte, ölçeğin faktör sayısını belirlemek amacıyla öz değerler ile açıklanan varyans oranları incelenmektedir. Nokta aralıklarında öz değeri 1'den büyük olan bir faktörün mevcut olduğu saptanmaktadır. Faktör yüklerini incelemek üzere "Component Matrix" tablosu değerlendirilmiş ve ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenerek rotasyon işlemi uygulanmaktadır. Rotasyon aşamasında ise promax rotation (eğik döndürme) yöntemi tercih edilmektedir. Rotasyon işlemi neticesinde ulaşılan özdeğerler, faktör yükleri, açıklanan varyans ve toplam varyans değerleri Çizelge 4'de verilmiştir:

Çizelge 4 Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler	Başlangıç Özdeğer Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,742	40,661	40,661

Elde edilen verilere yapılan AFA analizinde faktör yük değeri 0,40'dan aşağıda madde görülmezken negatif ve diğer faktörlerle birlikte değer alan 14 madde analiz dışı bırakılmıştır. Döndürme işlemleri neticesinde 17 maddenin öz değeri 1'in üzerindeki tek faktörde kümелendiği ve bunların da ölçeğin toplam varyansının %40,661'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Faktör analizinin ardından elde edilen “Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Rotated Component Matrix)” dağılımları Çizelge 5’de verilmiştir. Bu değerler tek faktörden oluşan ölçeğin geçerli bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Çizelge 5 Bileşenler Matrisi (Component Matrix)

Maddeler	Faktör 1
ÖP1 Çalıştığım işyerinde, çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri ile çalışmak isterler	,732
ÖP2 Çalıştığım işyerinde, üstlerin çalışanlara yönelik performans değerlendirmeleri, çalışanların gerçek performanslarından ziyade, üstlerin çalışanlarla ilgili şahsi fikirlerini yansıtmaktadır	,694
ÖP3 Çalıştığım işyerinde, çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür	,685
ÖP4 Çalıştığım işyerinde, üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır	,677
ÖP5 Çalıştığım işyerinde, insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar.	,649
ÖP6 Çalıştığım işyerinde, eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır	,647
ÖP7 Çalıştığım işyerinde, karmaşa ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.(Ters Madde)	,637
ÖP8 Çalıştığım işyerinde, kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler.	,620
ÖP9 Çalıştığım işyerinde, kaynaklar (bütçe, malzeme vs.) dağıtılırken, “ağlamayan bebeğe meme verilmez” atasözü gerçekten işler.	,619
ÖP10 Çalıştığım işyerinde, yöneticiler çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendisine benzeyen kişiler ile çalışmak isterler	,605
ÖP11 Çalıştığım işyerinde, işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.	,557
ÖP12 Çalıştığım işyerinde veya bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.	,535
ÖP13 Çalıştığım işyerinde, başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm	,511
ÖP14 Çalıştığım işyerinde, kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturduklarını görmek olağandır.	,501
ÖP15 Çalıştığım işyerinde, üst’üm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir	,499
ÖP16 Çalıştığım işyerinde, verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	,481
ÖP17 Çalıştığım işyerinde, adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsin.	,451

Faktör analizi sonucunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve 17 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,451 ile 0,732 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

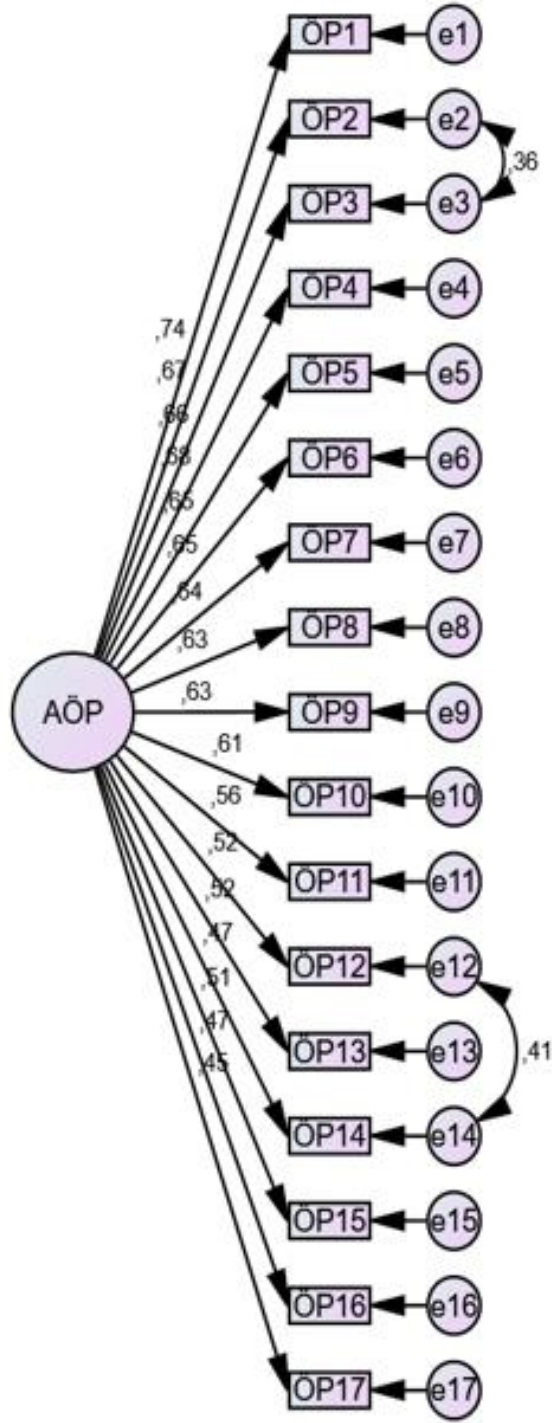
Araştırmada elde edilen faktör yük değerlerinin 0,451 ile 0,732 arasında olması, uyarlanan ölçeğin yüksek düzeyde ilişkili maddelerden oluştuğunu ve yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak, faktör yük değerlerinin 0,45'in üzerinde olması, ölçeğin maddelerinin aralarındaki yüksek ilişkiyi ve yapı geçerliliğini sağlama kapasitesini işaret eder (Büyüköztürk, 2004).

Araştırmada kullanılan Algılanan Örgütsel Politika ölçeğinin tek boyutlu yapısının geçerlilik ve model uyum düzeyleri, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sürecinde Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) Yöntemi tercih edilmekte ve maddelere ait standardize edilmiş regresyon katsayıları ile anlamlılık düzeyleri değerlendirilmektedir. DFA sonuçlarına göre, regresyon katsayılarının 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir. Düşük faktör yüküne sahip maddelerin analizden çıkarılmasının ardından ölçüm tekrar gözden geçirilmektedir.

Kurulan modelin bazı uyum iyiliği göstergelerinin hâlâ yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun iyileştirilmesi için Schumacker ve Lomax'ın (2010) önerdiği düzenleme indekslerinden (modification indices) yararlanılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel farkındalık ölçeğinde yer alan E2 ile E3 ve E12 ile E14 hata terimleri arasında bir ilişki (kovaryans) oluşturulmasına yönelik bir düzenleme yapılmaktadır.

Oluşturulan yeni yapıya uygulanan DFA sonucunda tüm maddelerin anlamlılık düzeyi ve regresyon katsayıları geçerli bulunmuştur. Bununla birlikte faktörler arası ilişkinin 0,45 ile 0,74 arasında değer aldığı görülmüştür.

Ölçeğe ait uygun model Şekil 2'de verilerek, Çizelge 6'da ölçeğin uyum indeksleri ve referans değerleri verilmiştir.



Şekil 2 Algılanan Örgütsel Politika (AÖP) Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması

Çizelge 7'deki Algılanan Örgütsel Politika Ölçeği'ne ait uyum indeks değerleri incelendiğinde; Ki kare değeri ($\chi^2=477,36$), Serbestlik Derecesi ($sd=117$) ve Anlamlılık değeri ($p=0,00$) verilmiştir. Ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi^2/sd=4,08$), Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü ($RMSEA=0,08$) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi ($CFI=0,82$), Uyum iyiliği

indeksi (GFI=0,80), Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI=0,80) olarak bulunmuştur.

Bu değerler, AFA'da elde edilen tek faktörlü ve 17 maddeli yapının kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir.

Çizelge 6 Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksi	Mükemmel Düzey	Kabul Edilebilir Düzey	Araştırma Sonucu	Değer
X^2/sd	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	3,49	Kabul edilebilir
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,07	Kabul edilebilir
CFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,90$	0,82	Kabul edilebilir
GFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,90$	0,80	Kabul edilebilir
AGFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,85 \leq NFI \leq 0,90$	0,80	Kabul edilebilir

Kaynak: (Kaynak: Byrne, 2001; Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011; Meyers, Gamst ve Guarino, 2013)

E. Veri Analizi

Bu çalışmada toplanan veriler, sağlık kuruluşlarında örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. İlk olarak, örneklemin genel özelliklerini anlamak ve demografik ve mesleki değişkenlerin dağılımını değerlendirmek için tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon, mesleki deneyim ve çalışılan bölüm gibi değişkenlere ilişkin bilgiler ortaya konulmuştur. Bu adım, örneklemin yapısının anlaşılmasına ve temel analizler için zemin hazırlanmasına katkı sağlamıştır.

Veri dağılımının normal olup olmadığını kontrol etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmış, $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığı belirlenmiştir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

İstatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 27.0 sürümü kullanılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$ olarak alınmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken, tanımlayıcı istatistiksel bilgiler için ortalama,

standart sapma, yüzde değer, asimetri, basıklık gibi değerler sunulmuştur. Analiz yöntemlerinin belirlenmesi için Kolmogorov-Simirnov ve shapiro-Wilk testleri sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılım sağlanmamıştır. İki grup karşılaştırmalarında Mann-Whitney-U test, üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında Kruskal-Wallis test kullanılmıştır. İlişkilerin belirlenmesi amaçlı Spearman Korelasyon analizi ve Regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde varsayımların sağlanması amaçlı dirençli tahminciler veren Newey-West algoritması kullanılmıştır.



IV. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket verileri kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

A. Tanımlayıcı İstatistiklere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde tanımlayıcı istatistiklere yönelik bulgular incelenmiştir.

Çizelge 7 Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Yaş (N=396)		
20-30	192	48,5
31-40	153	38,6
41-50	51	12,9
Cinsiyet (N=396)		
Erkek	205	51,8
Kadın	191	48,2
Medeni Durum (N=396)		
Evli	216	54,5
Bekar	180	45,5
Eğitim Durumu (N=396)		
Sağlık Meslek Lisesi	30	7,6
Önlisans	47	11,9
Lisans ve üzeri	319	80,6

Çizelge 7’de, çalışmaya katılan 396 kişinin demografik özellikleri sunulmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 20-30 yaş (%48,5) ve 31-40 yaş (%38,6) gruplarında yoğunlaşmış olup, yaşlı grup daha az temsil edilmiştir (%12,9). Cinsiyet dağılımı dengeli olup erkekler %51,8, kadınlar %48,2 oranında yer almaktadır. Katılımcıların %54,5’i evli, %45,5’i bekindir. Eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğu lisans ve üzeri (%80,6) eğitim düzeyine sahiptir.

Çizelge 8 Mesleki Bilgilere Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Pozisyon (N=396)		
Hekim	52	13,1
Hemşire	241	60,9
Destek Personeli	39	9,8
İdari Personel	64	16,2
Varsa, Yöneticilik Kıdemi (N=396)		
Yok	290	73,2
0-4 yıl	65	16,4
5-9 yıl	35	8,8
10 yıl ve üzeri	6	1,5
Çalıştığı Bölüm (N=396)		
Cerrahi birimler	66	16,7
Dahili birimler	81	20,5
Çocuk hastalıkları	87	22,0
Diğer	162	40,8
Mesleki Deneyim (N=396)		
1-3 yıl	82	20,7
4-6 yıl	95	24,0
7-9 yıl	71	17,9
10 yıl ve üzeri	148	37,4
Kurumda Çalışma Süresi (N=396)		
1-3 yıl	119	30,1
4-6 yıl	118	29,8
7-9 yıl	96	24,2
10 yıl ve üzeri	63	15,9

Çizelge 8, çalışmaya katılan 396 kişinin mesleki bilgilerini sunmaktadır. Katılımcıların %60,9'u hemşire, %16,2'si idari personel, %13,1'i hekim, %9,8'i destek personelidir. Katılımcıların %73,2'sinin yöneticilik tecrübesi bulunmamakta, %16,4'ü 0-4 yıl arası yöneticilik deneyimine sahiptir. Çalıştıkları birimlerde, %40,8'lik bir oranla "diğer" birimlerde çalışanlar çoğunluktadır. Mesleki deneyim açısından, katılımcıların %37,4'ü 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahipken, %20,7'si 1-3 yıl arası deneyime sahiptir. Kurumdaki çalışma süresinde ise, %30,1'lik bir oranla 1-3 yıl arası süre baskın olup, 10 yıl ve üzeri kıdem oranı %15,9'dur.

B. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Çizelge 9 Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
							ist	p	ist	p
KSSZ	1,00	7,00	3,27	1,28	0,347	0,148	0,110	0,000	0,964	0,000
SSSZ	1,25	7,00	4,08	1,06	0,365	0,566	0,120	0,000	0,970	0,000
SSES	1,00	6,00	3,88	1,18	-0,115	-0,485	0,085	0,000	0,975	0,000
ÖYSSZ	1,00	7,00	3,68	1,45	0,127	-0,798	0,080	0,000	0,975	0,000
ÖYSES	1,00	6,80	4,87	1,29	-0,318	-0,517	0,076	0,000	0,963	0,000
Toplam	1,76	6,33	3,96	0,91	0,320	-0,346	0,105	0,000	0,971	0,000
Örgütsel Sessizlik										
Algılanan Örgütsel Politika	1,88	5,00	3,37	0,51	-0,064	0,240	0,048	0,027	0,990	0,007

$p < 0.05^*$, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sessizlik

Çizelge 9’da görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Çizelge 9, örgütsel sessizlik algısına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri sunmaktadır. Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) ve Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) alt boyutlarının ortalamaları sırasıyla $3,27 \pm 1,28$ ve $4,08 \pm 1,06$ olarak hesaplanmış, toplam örgütsel sessizlik ortalaması ise $3,96 \pm 0,91$ ’dir. Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSES) alt boyutunda ortalamanın $4,87 \pm 1,28$ ile diğer boyutlardan yüksek olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel politika $3,37 \pm 0,51$ ortalama cevap değerine sahiptir.

C. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Çizelge 10 Yaşa Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	20-30	3,27	1,18	198,7	0,102	0,950
	31-40	3,27	1,28	199,8		
	41-50	3,26	1,67	193,9		
SSSZ	20-30	3,96	0,98	181,8	9,018	0,011*
	31-40	4,14	1,07	209,5		
	41-50	4,34	1,24	228,2		
SSES	20-30	3,92	1,23	203,1	0,706	0,703
	31-40	3,84	1,14	195,7		
	41-50	3,84	1,09	189,6		
ÖYSSZ	20-30	3,90	1,48	214,2	7,489	0,024*
	31-40	3,45	1,45	180,5		
	41-50	3,60	1,28	193,6		
ÖYSES	20-30	4,80	1,38	192,6	1,549	0,461
	31-40	4,97	1,20	207,5		
	41-50	4,82	1,17	193,7		
Toplam Örgütsel Sessizlik	20-30	3,97	0,95	198,4	0,025	0,988
	31-40	3,93	0,83	197,9		
	41-50	3,97	1,03	200,8		
Algılanan Örgütsel Politika	20-30	3,32	0,47	188,4	3,958	0,138
	31-40	3,39	0,55	203,2		
	41-50	3,48	0,51	222,3		

p < 0.05*, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sessizlik

Çizelge 10, yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutları ve algılanan örgütsel politika algısı arasındaki farklılıkları incelemektedir. Alt boyutlar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ), Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ), Susturulma Sessizliği (SSES), Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) ve Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, KSSZ, SSES ve ÖYSES alt boyutlarında fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Yaşa göre ÖYSSZ (7,489, $p = 0,024$) ve SSSZ (7,489, $p = 0,024$) alt boyutlarında istatistiksel olarak yaş grupları arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, 41-50 yaş grubunun savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülürken, 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş gruplarından anlamlı şekilde yüksek derecede örgüt yararına sessizlik davranışları

dikkate değerdir. Toplam örgütsel sessizlik davranışı skorları (KW= 0,025, p = 0,988) ve algılanan örgütsel politikadavranışı skorları (KW= 3,958, p = 0,138) bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, ortalamalara bakıldığında 41-50 yaş grubunun algılanan örgütsel politika düzeyinin (ortalama: 3,48) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 11 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Mann-Whitney U	p
KSSZ	Erkek	3,17	1,31	188,7	17567,0	0,076
	Kadın	3,37	1,25	209,0		
SSSZ	Erkek	4,09	1,09	198,0	19473,0	0,927
	Kadın	4,06	1,02	199,1		
SSES	Erkek	3,86	1,24	195,2	18906,5	0,555
	Kadın	3,90	1,11	202,0		
ÖYSSZ	Erkek	3,59	1,48	191,9	18217,0	0,231
	Kadın	3,79	1,43	205,6		
ÖYSES	Erkek	4,90	1,30	202,7	18708,5	0,444
	Kadın	4,83	1,27	194,0		
Toplam Örgütsel Sessizlik	Erkek	3,92	0,93	194,8	18818,0	0,505
	Kadın	3,99	0,89	202,5		
Algılanan Örgütsel Politika	Erkek	3,39	0,52	204,2	18410,5	0,305
	Kadın	0,93	0,49	192,4		

p < 0.05*, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sesslilik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sesslilik

Çizelge 11, cinsiyete göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Alt boyutlar arasında Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ), Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ), Susturulma Sessizliği (SSES), Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) ve Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, tüm alt boyutlar, toplam örgütsel sessizlik düzeyi ve algılanan örgütsel politika düzeyinde erkek ve kadın katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p > 0,05). Bu sonuçlar, cinsiyetin örgütsel sessizlik algısının düzeyi üzerinde ve algılanan örgütsel politika düzeyi üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Çizelge 12 Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Mann-Whitney U	p
KSSZ	Evli	3,18	1,36	187,9	17089,0	0,040*
	Bekar	3,37	1,19	211,5		
SSSZ	Evli	4,20	1,13	212,6	16321,0	0,006*
	Bekar	3,92	0,94	181,2		
SSES	Evli	3,85	1,21	198,3	19368,0	0,976
	Bekar	3,92	1,13	198,7		
ÖYSSZ	Evli	3,50	1,48	183,8	16190,0	0,005*
	Bekar	3,92	1,39	216,5		
ÖYSES	Evli	4,87	1,24	198,9	19312,5	0,937
	Bekar	4,87	1,34	198,0		
Toplam Örgütsel Sessizlik	Evli	3,92	0,96	194,7	18565,5	0,460
	Bekar	4,00	0,85	203,2		
Algılanan Örgütsel Politika	Evli	3,44	0,51	214,2	15986,0	0,003*
	Bekar	3,27	0,49	179,3		

p < 0.05*, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sessizlik

Çizelge 12, medeni duruma göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Sonuçlara göre, Susturulma Sessizliği (SSES) ve Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutlarında evli ve bekâr bireyler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p > 0,05). Ancak, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) boyutunda bekâr bireylerin ortalaması (3,37), evli bireylerin ortalamasından (3,18) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (MWU = 17089,0, p = 0,040). Bu durum, bekar bireylerin kabul edilmiş sessizlik algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda evli bireylerin ortalaması (4,20), bekâr bireylerin ortalamasından (3,92) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (MWU = 16321,0, p = 0,006). Bu durum, evli bireylerin savunma amaçlı sessizlik algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan, Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutunda ise bekâr bireylerin ortalaması (3,92), evli bireylerin ortalamasından (3,50) anlamlı derecede yüksek çıkmıştır (MWU = 16190,0, p = 0,005). Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde (MWU = 18565,5, p = 0,460) ise evli ve bekâr bireyler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Algılanan örgütsel politika düzeyinde ise evli bireylerin ortalaması (3,44), bekar bireylerin ortalamasından

(3,27) anlamlı derecede yüksek çıkmıştır (MWU = 15986,0, p = 0,003). Bu bulgular, medeni durumun algılanan örgütsel politika düzeyi üzerinde etkili bir değişken olabileceğini göstermektedir.

Çizelge 13 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	Sağlık Meslek Lisesi	3,20	1,60	186,8	0,356	0,837
	Ön lisans	3,36	1,61	201,1		
	Lisans ve üzeri	3,26	1,20	199,2		
SSSZ	Sağlık Meslek Lisesi	4,39	1,22	220,5	5,714	0,027*
	Ön lisans	4,36	1,19	229,6		
	Lisans ve üzeri	4,00	1,01	191,8		
SSES	Sağlık Meslek Lisesi	3,89	1,19	197,3	0,569	0,752
	Ön lisans	4,00	1,03	210,3		
	Lisans ve üzeri	3,86	1,20	196,9		
ÖYSSZ	Sağlık Meslek Lisesi	3,88	1,34	214,0	7,669	0,022*
	Ön lisans	4,20	1,23	238,7		
	Lisans ve üzeri	3,59	1,48	191,1		
ÖYSES	Sağlık Meslek Lisesi	4,89	1,22	199,9	0,946	0,623
	Ön lisans	4,70	1,34	183,3		
	Lisans ve üzeri	4,89	1,29	200,6		
Toplam	Sağlık Meslek Lisesi	4,05	1,08	203,3	1,443	0,486
Örgütsel	Ön lisans	4,13	0,93	216,5		
Sessizlik	Lisans ve üzeri	3,92	0,89	195,4		
Algılanan	Sağlık Meslek Lisesi	3,54	0,57	231,6	5,747	0,036*
Örgütsel	Ön lisans	3,46	0,58	222,9		
Politika	Lisans ve üzeri	3,34	0,49	191,8		

p < 0.05* KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sessizlik

Çizelge 13, eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Sonuçlara göre, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ), Susturulma Sessizliği (SSES), Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) ve toplam örgütsel sessizlik düzeyinde eğitim grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p > 0,05). Ancak, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (KW= 5,714, p = 0,027). Bu fark, özellikle ön lisans mezunlarının savunma amaçlı sessizlik algısının (ortalama: 4,36), diğer gruplara

kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYSSZ) boyutunda eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (KW= 7,669, p = 0,022). Bu fark, özellikle ön lisans mezunlarının örgüt yararına sessizlik algısının (ortalama: 4,20), diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Son olarak, Algılanan örgütsel politika boyutunda eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (KW= 5,747, p = 0,036). Bu fark, özellikle sağlık meslek lisesi mezunlarının algılanan örgütsel politika algısının (ortalama: 3,54), diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, eğitim düzeyinin algılanan örgütsel politika düzeyini etkileyebileceğini ve özellikle Lisans ve üzeri mezunlarının bu algıyı daha düşük seviyelerde değerlendirdiğini göstermektedir.

Çizelge 14 Pozisyon Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	Hekim	3,37	1,22	209,0	5,498	0,139
	Hemşire	3,21	1,10	194,7		
	Destek Personeli	2,94	1,04	170,8		
	İdari Personel	3,60	1,92	221,0		
SSSZ	Hekim	3,93	1,00	183,2	23,913	0,000*
	Hemşire	3,97	0,97	187,7		
	Destek Personeli	4,01	0,88	181,4		
	İdari Personel	4,64	1,33	262,1		
SSES	Hekim	3,82	0,76	196,2	1,067	0,785
	Hemşire	3,90	1,31	200,3		
	Destek Personeli	3,74	0,95	181,7		
	İdari Personel	3,94	1,05	203,8		
ÖYSSZ	Hekim	3,53	1,11	186,8	0,834	0,841
	Hemşire	3,69	1,63	198,4		
	Destek Personeli	3,71	0,96	205,1		
	İdari Personel	3,75	1,23	204,2		
ÖYSES	Hekim	4,37	1,14	148,7	25,195	0,000*
	Hemşire	5,04	1,33	215,0		
	Destek Personeli	4,30	1,20	142,1		
	İdari Personel	4,98	1,06	211,2		
Toplam Örgütsel Sessizlik	Hekim	3,80	0,77	182,5	6,195	0,102
	Hemşire	3,96	0,92	201,5		
	Destek Personeli	3,74	0,74	167,3		
	İdari Personel	4,18	1,03	219,3		
Algılanan Örgütsel Politika	Hekim	3,18	0,44	153,2	39,787	0,000*
	Hemşire	3,36	0,48	196,9		
	Destek Personeli	3,22	0,55	151,7		
	İdari Personel	3,64	0,55	270,0		

p < 0.05*, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sesslilik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sesslilik

Çizelge 14, pozisyon durumuna göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) boyutunda pozisyonlar arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte ($p = 0,139$), idari personelin bu boyuttaki sessizlik düzeyi diğer gruplardan daha yüksek gözlemlenmiştir. Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda ise pozisyonlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş ($KW = 23,913$, $p = 0,000$) ve idari personelin sessizlik algısı (ortalama: 4,64) diğer pozisyonlara kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Susturulma Sessizliği (SSES) ve Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutlarında pozisyonlar arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p > 0,05$). Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda ise pozisyonlar arasında anlamlı bir fark bulunmuş ($KW = 25,195$, $p = 0,000$) ve hemşire katılımcılar, bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip grup olmuştur (ortalama: 5,04). Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde pozisyonlar arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte ($p = 0,102$), idari personelin toplam sessizlik düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Algılanan örgütsel politika düzeyinde ise pozisyonlar arasında anlamlı bir fark bulunmuş ($KW = 39,787$, $p = 0,000$) ve idari personel, bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip grup olmuştur (ortalama: 3,64). Bu bulgular, pozisyonun algılanan örgütsel politika düzeyi üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu ve özellikle idari personelin bu algıyı diğer gruplardan daha yüksek değerlendirdiğini göstermektedir.

Çizelge 15 Yöneticilik Kıdem Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	Yok	3,23	1,17	197,1	0,269	0,966
	0-4 yıl	3,30	1,47	200,6		
	5-9 yıl	3,42	1,54	202,8		
	10 yıl ve üzeri	3,75	2,46	216,8		
SSSZ	Yok	4,02	0,98	191,9	4,492	0,213
	0-4 yıl	4,18	1,13	209,2		
	5-9 yıl	4,38	1,32	231,2		
	10 yıl ve üzeri	4,08	2,02	210,8		
SSES	Yok	3,83	1,13	193,6	3,141	0,370
	0-4 yıl	4,08	1,36	218,3		
	5-9 yıl	3,93	1,22	207,3		
	10 yıl ve üzeri	3,78	1,08	167,2		
ÖYSSZ	Yok	3,64	1,40	194,7	3,486	0,323
	0-4 yıl	3,98	1,47	222,2		
	5-9 yıl	3,55	1,74	188,4		
	10 yıl ve üzeri	3,40	1,99	184,7		
ÖYSES	Yok	4,75	1,33	187,9	10,706	0,013*
	0-4 yıl	5,29	1,12	236,1		
	5-9 yıl	5,01	1,08	208,9		
	10 yıl ve üzeri	5,33	0,58	242,3		
Toplam	Yok	3,89	0,87	191,4	4,735	0,192
Örgütsel	0-4 yıl	4,16	0,94	224,4		
Sessizlik	5-9 yıl	4,06	1,00	207,9		
	10 yıl ve üzeri	4,07	1,47	208,8		
Algılanan	Yok	3,32	0,51	189,6	6,636	0,084
Örgütsel	0-4 yıl	3,48	0,51	222,1		
Politika	5-9 yıl	3,48	0,49	226,1		
	10 yıl ve üzeri	3,49	0,60	211,5		

p < 0.05* KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sessizlik

Çizelge 15, yöneticilik kıdemine göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ), Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ), Susturulma Sessizliği (SSES) ve Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) alt boyutlarında yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (p > 0,05).

Ancak, Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir (KW = 10,706, p = 0,013). Özellikle, 10 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip bireylerin ÖYSES düzeyi (ortalama: 5,33) diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde (p = 0,192) ve algılanan örgütsel politika düzeyinde (p = 0,084) ise yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Çizelge 16 Çalıştığı Bölüm Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	Cerrahi birimler	3,41	1,23	215,3	2,162	0,539
	Dahili birimler	3,35	1,45	200,9		
	Çocuk hastalıkları	3,17	0,95	189,2		
	Diğer	3,22	1,37	195,5		
SSSZ	Cerrahi birimler	3,89	1,06	182,2	11,426	0,010*
	Dahili birimler	4,31	1,19	223,2		
	Çocuk hastalıkları	3,86	0,82	170,6		
	Diğer	4,15	1,07	207,8		
SSES	Cerrahi birimler	3,68	1,30	181,9	2,312	0,510
	Dahili birimler	3,95	1,18	203,8		
	Çocuk hastalıkları	3,84	0,95	193,5		
	Diğer	3,94	1,23	205,3		
ÖYSSZ	Cerrahi birimler	3,66	1,59	197,0	2,232	0,526
	Dahili birimler	3,63	1,70	191,3		
	Çocuk hastalıkları	3,55	1,18	188,2		
	Diğer	3,80	1,41	208,3		
ÖYSES	Cerrahi birimler	4,76	1,45	196,1	20,776	0,000*
	Dahili birimler	4,95	1,31	208,0		
	Çocuk hastalıkları	4,43	1,04	151,8		
	Diğer	5,11	1,26	219,8		
Toplam Örgütsel Sessizlik	Cerrahi birimler	3,88	0,93	194,8	5,506	0,138
	Dahili birimler	4,04	1,04	208,2		
	Çocuk hastalıkları	3,77	0,68	174,7		
	Diğer	4,04	0,94	207,9		
Algılanan Örgütsel Politika	Cerrahi birimler	3,46	0,47	223,6	22,955	0,000*
	Dahili birimler	3,38	0,59	202,9		
	Çocuk hastalıkları	3,17	0,41	148,0		
	Diğer	3,42	0,51	213,2		

p < 0.05*, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Zararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Zararına Sessizlik

Çizelge 16, çalışılan bölüme göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ), Susturulma Sessizliği (SSES) ve Örgüt Zararı Sessizliği (ÖYSSZ) alt boyutlarında çalışılan bölümler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p > 0,05). Ancak, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir (KW = 11,426, p = 0,010). Dahili birimlerde

çalışanların savunma amaçlı sessizlik algısı (ortalama: 4,31) diğer bölümlere kıyasla daha yüksektir. Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda da çalışılan bölümler arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiş (KW = 20,776, p = 0,000) ve diğer birimlerde çalışanlar (ortalama: 5,11) bu boyutta en yüksek sessizlik algısına sahip grup olmuştur. Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde ise bölümler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0,138). Örgütsel politika düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır (KW = 22,955, p = 0,000). En yüksek ortalama cerrahi birimlerde çalışan bireylerde görülmüş olup, bu grup 3,46 ortalama ile diğer grupların üzerinde yer almaktadır. Bu bulgular, çalışılan bölümün algılanan örgütsel politika düzeyi üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir ve özellikle cerrahi birimlerde çalışanların bu algıyı daha yüksek değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 17 Mesleki Deneyime Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	1-3 yıl	3,27	1,05	198,5	2,850	0,415
	4-6 yıl	3,32	1,21	206,2		
	7-9 yıl	3,42	1,16	211,7		
	10 yıl ve üzeri	3,16	1,49	187,2		
SSSZ	1-3 yıl	3,86	1,08	173,6	13,929	0,003*
	4-6 yıl	3,95	0,89	179,3		
	7-9 yıl	4,10	1,09	200,1		
	10 yıl ve üzeri	4,27	1,10	223,8		
SSES	1-3 yıl	3,79	1,19	192,3	9,826	0,020*
	4-6 yıl	4,21	1,28	230,3		
	7-9 yıl	3,74	1,11	185,3		
	10 yıl ve üzeri	3,78	1,10	187,8		
ÖYSSZ	1-3 yıl	3,62	1,35	192,9	20,387	0,000*
	4-6 yıl	4,27	1,52	243,7		
	7-9 yıl	3,39	1,35	176,0		
	10 yıl ve üzeri	3,48	1,43	183,4		
ÖYSES	1-3 yıl	4,64	1,44	181,9	6,162	0,104
	4-6 yıl	5,04	1,30	210,7		
	7-9 yıl	4,69	1,23	179,0		
	10 yıl ve üzeri	4,97	1,19	209,2		
Toplam Örgütsel Sessizlik	1-3 yıl	3,84	0,91	182,7	7,237	0,035*
	4-6 yıl	4,16	0,98	223,7		
	7-9 yıl	3,87	0,82	184,6		
	10 yıl ve üzeri	3,93	0,89	197,7		
Algılanan Örgütsel Politika	1-3 yıl	3,26	0,57	181,9	11,575	0,009*
	4-6 yıl	3,33	0,44	188,0		
	7-9 yıl	3,29	0,46	179,6		
	10 yıl ve üzeri	3,48	0,52	223,5		

p < 0.05*, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Zararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Zararına Sessizlik

Çizelge 17, mesleki deneyime göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre, Analiz sonuçlarına göre, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) ve Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYSES) alt boyutlarında mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Ancak, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($KW = 13,929$, $p = 0,003$). Özellikle, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerin savunma amaçlı sessizlik düzeyinin (ortalama: 4,27) diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Susturulma Sessizliği (SSES) boyutunda da mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ($KW = 9,826$, $p = 0,020$) ve 4-6 yıl deneyime sahip bireyler bu boyutta en yüksek ortalamaya sahiptir (ortalama: 4,21). Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutunda da anlamlı bir fark gözlemlenmiş ($KW = 20,387$, $p = 0,000$) ve 4-6 yıl çalışma süresine sahip bireyler (ortalama: 4,27) en yüksek sessizlik algısına sahiptir. Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde de anlamlı bir fark bulunmuş ($KW = 7,237$, $p = 0,035$), 4-6 yıl çalışma süresine sahip bireylerin toplam sessizlik algısı en yüksek düzeyde olmuştur (ortalama: 4,16). Algılanan örgütsel politika düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($KW = 11,575$, $p = 0,009$). En yüksek ortalama, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerde (3,48) gözlemlenmiştir. Diğer grupların ortalamaları ise sırasıyla 4-6 yıl deneyime sahip bireyler için 3,33, 7-9 yıl deneyime sahip bireyler için 3,29 ve 1-3 yıl deneyime sahip bireyler için 3,26 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, mesleki deneyimin algılanan örgütsel politika düzeyi üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve deneyim süresi arttıkça bu algının yükseldiğini göstermektedir.

Çizelge 18 Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Algısının İncelenmesi

	Grup	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama Sıra	Kruskal-Wallis	p
KSSZ	1-3 yıl	3,13	1,11	185,9	2,335	0,506
	4-6 yıl	3,23	1,20	199,9		
	7-9 yıl	3,40	1,36	206,9		
	10 yıl ve üzeri	3,41	1,60	206,9		
SSSZ	1-3 yıl	3,91	1,01	180,5	10,577	0,014*
	4-6 yıl	4,01	0,89	191,8		
	7-9 yıl	4,15	1,14	204,2		
	10 yıl ve üzeri	4,39	1,22	236,4		
SSES	1-3 yıl	3,72	1,21	185,6	4,633	0,201
	4-6 yıl	4,07	1,23	216,0		
	7-9 yıl	3,81	1,15	191,8		
	10 yıl ve üzeri	3,93	0,99	200,4		
ÖYSSZ	1-3 yıl	3,49	1,42	181,1	11,505	0,009*
	4-6 yıl	4,06	1,46	227,5		
	7-9 yıl	3,48	1,36	186,1		
	10 yıl ve üzeri	3,64	1,55	196,1		
ÖYSES	1-3 yıl	4,78	1,29	191,6	7,352	0,031*
	4-6 yıl	5,08	1,31	217,0		
	7-9 yıl	4,63	1,33	177,4		
	10 yıl ve üzeri	5,01	1,09	209,2		
Toplam	1-3 yıl	3,81	0,87	180,4	8,001	0,046*
Örgütsel	4-6 yıl	4,09	0,94	217,9		
Sessizlik	7-9 yıl	3,89	0,87	188,3		
	10 yıl ve üzeri	4,08	0,95	211,9		
Algılanan	1-3 yıl	3,32	0,54	196,0	5,952	0,114
Örgütsel	4-6 yıl	3,34	0,46	192,4		
Politika	7-9 yıl	3,35	0,48	188,4		
	10 yıl ve üzeri	3,52	0,56	230,1		

$p < 0.05^*$, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Yararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Yararına Sessizlik

Çizelge 18, kurumda çalışma süresine göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarını ve algılanan örgütsel politika algısını incelemektedir. Sonuçlara göre, Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) ve Susturulma Sessizliği (SSES) alt boyutlarında çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Ancak, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir (KW = 10,577, $p = 0,014$). Bu boyutta, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip bireylerin savunma amaçlı sessizlik algısı (ortalama: 4,39) diğer gruplara göre daha yüksektir. Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutunda da anlamlı bir fark bulunmuş (KW = 11,505, $p = 0,009$) ve 4-6 yıl arası çalışma süresine sahip

bireyler en yüksek ortalama sahiptir (ortalama: 4,06). Ayrıca, Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda da anlamlı bir fark gözlenmiş (KW = 7,352, p = 0,031) ve yine 4-6 yıl çalışma süresine sahip bireylerin bu boyutta yüksek bir algıya sahip olduğu görülmüştür (ortalama: 5,08). Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde de anlamlı bir fark bulunmuş (KW = 8,001, p = 0,046), 4-6 yıl çalışma süresine sahip bireylerin toplam sessizlik algısı en yüksek düzeyde olmuştur (ortalama: 4,09). Algılanan örgütsel politika düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır (KW = 5,952, p = 0,114). Ancak, ortalamalara bakıldığında 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip bireylerin algılanan örgütsel politika düzeyinin (ortalama: 3,52) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular, kurumda çalışma süresi ile algılanan örgütsel politika düzeyi arasında ilişki olabileceğini, ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

D. Örgütsel Sessizlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki

Çizelge 19 Örgütsel Sessizlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki Pearson Korelasyon Testi

		KSSZ	SSSZ	SSES	ÖYSSZ	ÖYSES	Toplam Örgütsel Sessizlik	Algılanan Örgütsel Politika
KSSZ	r	1	,375**	,558**	,481**	,139**	,706**	,212**
	p	.	,000**	,000**	,000**	,006**	,000**	,000**
	N	396	396	396	396	396	396	396
SSSZ	r		1	,397**	,332**	,287**	,628**	,423**
	p		.	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**
	N		396	396	396	396	396	396
SSES	r			1	,751**	,398**	,860**	,166**
	p			.	,000**	,000**	,000**	,001**
	N			396	396	396	396	396
ÖYSSZ	r				1	,348**	,824**	,153**
	p				.	,000**	,000**	,002**
	N				396	396	396	396
ÖYSES	r					1	,602**	,372**
	p					.	,000**	,000**
	N					396	396	396
Toplam Örgütsel Sessizlik	r						1	,355**
	p						..	,000**
	N						396	396
Algılanan Örgütsel Politika	r							1
	p							.
	N							396

p < 0.05*, p < 0.01**, KSSZ=Kabul Edilmiş Sessizlik, SSSZ=Savunma Amaçlı Sessizlik, SSES=Savunma Amaçlı Sessizlik, ÖYSSZ=Örgüt Zararına Sessizlik, ÖYSES=Örgüt Zararına Sessizlik

Çizelge 19, örgütsel sessizlik alt boyutları ile algılanan örgütsel politika arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre, tüm alt boyutlar ve toplam örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel politika arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Algılanan örgütsel politika ile kabul edilmiş sessizlik (KSSZ) arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = 0,212$, $p = 0,000$), Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = 0,423$, $p = 0,000$) gözlemlenmiştir. Susturulma Sessizliği (SSES) ve Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutlarında algılanan örgütsel politika ile düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunurken ($r = 0,166$ ve $r = 0,153$, $p < 0,05$), Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda bu ilişki orta düzeydedir ($r = 0,372$, $p = 0,000$). Toplam örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel politika arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,355$, $p = 0,000$). Bu bulgular, örgütsel sessizlik algısının genel olarak algılanan örgütsel politika ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve özellikle savunma amaçlı sessizlik ile örgüt zararına sessizlik boyutlarının daha güçlü ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır.

E. Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Çizelge 20 Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1.821	.287		6.353	.000*
Algılanan Örgütsel Politika	.634	.084	.355	7.533	.000**
R ² : 0,142					
F: 56,739 p:0,000					

$p < 0.05^*$, $p < 0.01^{**}$

Çizelge 20, toplam örgütsel sessizlik üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizini sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel politika, toplam örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,355$, $t=7,533$, $p=0,000$). Modelin açıklayıcılığı $R^2 = 0,142$ olup, toplam örgütsel sessizliğin %14,2'sinin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da yüksek bulunmuştur ($F=56,739$, $p=0,000$). Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın toplam örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğunu ve örgütsel sessizliğin artışında önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Çizelge 21 Örgütsel Politika Algısının Kabul Edilmiş Sessizlik (KSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Regresyon Analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı	Standardize Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	Beta	
Sabit	1.472	.423		
Algılanan Örgütsel Politika	.534	.124	.212	4.301 .001*
R ² : 0,212 F:18,470 p:0,000				

p < 0.05*, p < 0.01**

Çizelge 21, kabul edilmiş sessizlik (KSSZ) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizini sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel politika, kabul edilmiş sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,212$, $t=4,301$, $p=0,000$). Modelin açıklayıcılığı $R^2=0,280$ olup, kabul edilmiş sessizliğin %28,0 oranında algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da yüksek bulunmuştur ($F=19,822$; $p=0,000$). Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın, kabul edilmiş sessizlik düzeyini anlamlı şekilde etkilediğini ve bu bağlamda önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Çizelge 22 Örgütsel Politika Algısının Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Regresyon Analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı	Standardize Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	Beta	
Sabit	1.121	.322		
Algılanan Örgütsel Politika	.878	.095	.423	9.272 .000**
R ² : 0,182 F: 86,101p:0,000				

p < 0.05*, p < 0.01**

Çizelge 22, savunma amaçlı sessizlik (SSSZ) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizini sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel politika, savunma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,423$, $t=9,272$, $p=0,000$). Modelin açıklayıcılığı $R^2 = 0,182$ olup, savunma amaçlı sessizliğin %18,2'sinin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da oldukça yüksek bulunmuştur ($F=86,101$, $p=0,000$). Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın savunma amaçlı sessizlik üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 23 Örgütsel Politika Algısının Savunma Amaçlı Sessizlik (SSES) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı	Standardize Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	Beta	
Sabit	2.591	.390		6.642 .000*
Algılanan Örgütsel Politika	.383	.115	.166	3.337 .001**
R ² : 0,105				
F: 18,607p:0,000				

p < 0.05*, p < 0.01**

Çizelge 23, susturulma sessizliği (SSES) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizini sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel politika, susturulma sessizliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,166$, $t=3,337$, $p=0,001$). Modelin açıklayıcılığı $R^2=0,105$ olup, susturulma sessizliğinin %10,5'sinin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=18,607$, $p=0,000$). Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın susturulma sessizliği üzerinde düşük düzeyde, ancak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Çizelge 24 Örgütsel Politika Algısının Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYSSZ) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı	Standardize Katsayı	t	p.
	B	Std. Hata	Beta	
Sabit	2.210	.484		4.569 .000*
Algılanan Örgütsel Politika	.438	.142	.153	3.082 .002*
R ² : 0,103				
F: 12,884p:0,002				

p < 0.05*

Çizelge 24, örgüt yararına sessizlik (ÖYSSZ) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizini sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel politika, örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,440$, $t=3,082$, $p=0,002$). Modelin açıklayıcılığı $R^2=0,103$ olup, örgüt yararına sessizliğin %10,3'ünün algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=12,884$, $p=0,002$). Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın örgüt yararına sessizlik üzerinde düşük düzeyde, ancak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Çizelge 25 Örgütsel Politika Algısının Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Kapsamında Regresyon Analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı	Std. Hata	Standardize Katsayı	t	p.
	B		Beta		
Sabit	1.709	.402		4.256	.000*
Algılanan Örgütsel Politika	.939	.118	.372	7.958	.000**

R²: 0,195

F: 37,542p:0,000

p < 0.05*, p < 0.01**

Çizelge 25, örgüt zararına sessizlik (ÖYSES) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizini sunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel politika, örgüt zararına sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (B=0,372, t=7,958, p=0,000). Modelin açıklayıcılığı R²=0,195 olup, örgüt zararına sessizliğin %19,5'inin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı görülmektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da oldukça yüksektir (F=37,542, p=0,000). Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın örgüt zararına sessizlik üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

F. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Çizelge 26 Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Kabul/Red
H ₁ : Algılanan örgütsel politika, toplam örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir
H ₂ : Algılanan örgütsel politika, örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir:	Kabul edilmiştir
H _{2a} : Algılanan örgütsel politika, kabul edilmiş sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir
H _{2b} : Algılanan örgütsel politika, savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir
H _{2c} : Algılanan örgütsel politika, susturulma sessizliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir
H _{2d} : Algılanan örgütsel politika, örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir
H _{2e} : Algılanan örgütsel politika, örgüt zararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul edilmiştir
H ₃ : Demografik ve mesleki değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon, mesleki deneyim ve çalışılan bölüm), algılanan örgütsel politika ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde etkilemektedir.	Kısmen kabul edilmiştir.



V.TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular kapsamında tartışma yazılmıştır.

A. Örgütsel Sessizlik Algısı ve Demografik Özelliklere Yönelik Bulguların Tartışılması

Yaşa bağlı olarak ÖYSSZ ve SSSZ alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. ÖYSSZ alt boyutundaki farkın yanı sıra, SSSZ alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı bir ayrım olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, 41-50 yaş grubundaki bireylerin savunma amaçlı sessizlik seviyesinin diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu, 20-30 yaş aralığındaki katılımcıların ise örgüt yararına sessizlik davranışlarının diğer gruplardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu'nun (2015) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmayla kısmen örtüşmektedir. Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu'nun (2015) çalışmasında, 29 yaş ve altındaki hemşirelerin yönetsel ve örgütsel nedenlere ilişkin ortalamalarının diğer yaş gruplarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Erigüç ve arkadaşlarının (2014) Türkiye'de bir kamu hastanesinde yaptığı araştırma da, 25 yaş altındaki ve dört yıldan daha kısa süredir çalışan hemşirelerin daha fazla sessiz kaldığını ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmada yaş ile sessizlik türü arasındaki ilişki daha ayrıntılı değerlendirilmemiştir. Öte yandan, Yaman ve Ruçlar'ın (2014) öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışmada, yaşı ilerlemesiyle uyum düzeyinin arttığı ve bu durumun öğretim elemanlarının daha az sessiz kalmasına yol açtığı ifade edilmiştir. Bu durum, yaş ilerledikçe bireylerin kuruma daha fazla uyum sağlaması ve kendilerini daha güvende hissetmeleriyle açıklanabilir. Ancak, çalışmamızda 41-50 yaş grubunun savunma amaçlı sessizliği daha yüksek düzeyde göstermesi, öğretim elemanlarından farklı olarak sağlık çalışanlarının örgütsel politikalar karşısında daha temkinli bir tutum sergileyebileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, Yalçın ve Baykal (2012) ile

Alioğulları'nın (2012) çalışmalarında yaşa bağlı anlamlı bir fark saptanmamış olması, araştırmaların farklı örneklem grupları ve bağlamlarda gerçekleştirilmesiyle açıklanabilir. Çalışmamızda yaşın sessizlik üzerindeki etkisini belirgin şekilde gözlemlememiz, örneklemimizdeki sağlık çalışanlarının mesleki dinamiklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, araştırmaların farklı tarihlerde yapılmış olması da bulgulardaki farklılıkları etkileyebilir. Örneğin, örgütsel yapılar ve yönetim anlayışı zamanla değişebileceğinden, önceki araştırmalarla farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür.

Cinsiyet temelinde örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarında istatistiksel anlamda belirgin bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, Özkan ve arkadaşlarının (2021) yönetici hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada elde edilen sonuçlarla tutarlıdır. Onların araştırmasında da cinsiyete göre örgütsel sessizlik algısında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, sağlık sektöründe kadın ve erkek çalışanların benzer örgütsel koşullara maruz kalmaları ve benzer iş dinamikleri içinde yer almalarıyla açıklanabilir. Ancak, Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) çalışmasında kadın çalışanların örgütsel sessizlik algısının erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın kaynağı olarak, araştırmaların yapıldığı sektörlerin farklı olması düşünülebilir. Kahveci ve Demirtaş'ın çalışması daha geniş bir işgücü yelpazesini kapsarken, bizim araştırmamız sağlık sektörüne özgü bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sağlık çalışanlarının iş ortamında cinsiyet temelli farklılıkların görece daha az hissedilmesi, bizim bulgularımızın önceki çalışmalardan farklılaşmasına neden olmuş olabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik algısına yönelik cinsiyet temelli farklılıkların zaman içinde değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Önceki araştırmalar, çalışma ortamındaki kültürel dinamiklerin kadın ve erkek çalışanların sessizlik eğilimlerini farklılaştırabileceğini göstermektedir. Ancak sağlık sektöründe kadın çalışanların önemli bir çoğunluğu oluşturması ve mesleki rollerin cinsiyetten bağımsız şekilde belirlenmesi, cinsiyetin sessizlik üzerindeki etkisini azaltıyor olabilir. Bu nedenle, araştırmaların yapıldığı dönemler ve sektörel farklılıklar, bulgular arasındaki farklılıkların temel nedenleri arasında değerlendirilebilir.

Medeni duruma göre incelendiğinde, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda evli bireylerin ortalamalarının, bekâr bireylerin ortalamalarına kıyasla

anlamli derecede yu'ksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, evli bireylerin savunma amaçlı sessizlik algısının daha fazla olduğunu göstermektedir. Evli bireylerin iş hayatında daha temkinli olma eğiliminde olmaları, kariyer ve finansal istikrarı koruma kaygısı gibi faktörler, savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin daha yu'ksek çıkmasını açıklayabilir. Öte yandan,  rg t Yararı Sessizliği ( YSSZ) boyutunda bekâr bireylerin ortalamalarının, evli bireylerden anlamli derecede daha yu'ksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bekâr bireylerin daha esnek ve risk almaya daha yatkın olmaları, dolayısıyla örgüt yararına olacak şekilde sessiz kalmayı daha fazla benimsemeleriyle ilişkili olabilir. Bekâr bireylerin kariyerlerinde yu'kselme motivasyonlarının daha yu'ksek olması, örgüt yararına sessizlik konusunda daha bilinçli bir tutum sergilemelerine neden olabilir. Bu bulgular, Afşar'ın (2013) İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi sağlık çalışanları üzerinde yaptėėı çalışmanın sonuçlarıyla kısmen örtüşmektedir. Afşar'ın araştırmasında, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre örgütsel sessizliğin bazı alt boyutlarında daha yu'ksek puan aldığı ve genel olarak daha sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Özellikle pozisyon kaybı ve bilgi eksikliği alt boyutlarında bekâr bireylerin katılım oranının evli bireylere kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır. Ancak, Afşar'ın çalışmasında medeni durumun hangi sessizlik türü üzerinde daha etkili olduğu ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Bulgular arasındaki bu farklılıkların çeşitli nedenleri olabilir. Araştırmaların farklı yıllarda ve farklı çalışma ortamlarında gerçekleştirilmesi, elde edilen sonuçları etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca, araştırma örneklemelerinin çalışma koşulları ve örgütsel kültürleri de farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Özellikle sağlık sektöründe evli çalışanların iş güvencesi ve aile sorumlulukları nedeniyle daha fazla savunma amaçlı sessizlik sergileyebileceği, bekâr bireylerin ise bireysel kariyer hedefleri doğrudan örgüt yararına sessizlik gösterme eğiliminde olabileceği düşünülmektedir.

Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda eğitim düzeyi grupları arasında anlamli bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık, özellikle  nlisans mezunlarının savunma amaçlı sessizlik algısının diğer gruplara göre daha yu'ksek olduğunu göstermektedir.  n lisans mezunlarının örgütsel yapı içinde daha düşük kademelerde görev alma olasılıklarının yu'ksek olması, yöneticilerle doğrudan iletişim kurma fırsatlarının

sınırlı olması ve kariyer beklentilerinin belirsizliği gibi faktörler, bu gruptaki bireylerin savunma amaçlı sessizlik düzeylerini artırıyor olabilir. Bu bulgu, önceki araştırmalarla kıyaslandığında kısmen farklılık göstermektedir. Yalçın ve Baykal (2012), eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulamamışken, Akbolat, Arslan ve Emiroğlu (2013) ile Kılınç (2012) genel örgütsel sessizlik ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Özellikle Akbolat, Arslan ve Emiroğlu'na (2013) göre yükseköğretim düzeyinde eğitim almış çalışanlar daha fazla sessizlik sergilerken, Kılınç (2012) ise lisans mezunlarının, yüksek lisans ve doktora mezunlarına kıyasla daha sessiz kaldıklarını ifade etmiştir. Önceki çalışmalarla kıyaslandığında, bizim araştırmamızda özellikle önlisans mezunlarının daha fazla savunma amaçlı sessizlik göstermesi dikkat çekicidir. Bu farklılık, araştırmaların yapıldığı sektörlerin ve çalışma ortamlarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Sağlık sektöründe, özellikle önlisans mezunları hemşirelik, teknikerlik gibi doğrudan hasta bakım hizmetlerinde yer aldığından, yönetsel süreçlere daha az dahil olabilmekte ve bu durum onların örgüt içindeki sessizlik eğilimlerini artırabilmektedir. Buna karşın, yükseköğretim mezunlarının sessizlik eğilimleri, örgütteki pozisyonları, kariyer planlamaları ve iş güvenliği algıları doğrultusunda şekillenebilir. Ayrıca, örgüt kültürü, yönetsel politikalar ve eğitim düzeyinin çalışanların karar alma süreçlerine katılımı üzerindeki etkisi zaman içinde değişebilir. Önceki araştırmaların yapıldığı dönemlerde, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik eğiliminin de artabileceği gözlemlenmişken, günümüzde farklı kurumsal dinamikler bu eğilimi değiştirmiş olabilir.

Pozisyon durumuna göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarından Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) açısından pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmış ve idari personelin bu boyutta diğer pozisyonlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bir sessizlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, idari personelin örgütsel yapı içinde yönetsel otoriteye daha yakın olmalarına rağmen, statülerini koruma ve olası risklerden kaçınma kaygısıyla savunma amaçlı sessizlik eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. Özellikle idari personelin yöneticilerle daha doğrudan bir ilişki içinde olması, onların sessizlik stratejilerini bilinçli bir şekilde kullanmalarına neden olabilir. Bunun yanı sıra, Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda da pozisyonlar arasında

anlamli bir farklılık bulunmuş ve idari personelin bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip grup olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, idari personelin bazı durumlarda örgüt politikalarına karşı olumsuz bir tutum sergileyerek, bilgi paylaşımını bilinçli olarak kısıtlama eğiliminde olabileceğini göstermektedir. İdari çalışanların, yönetsel süreçlerde yaşanan olumsuzlukları gözlemlmeleri ancak doğrudan müdahale edememeleri, örgüt zararına sessizlik düzeylerini artırıyor olabilir. Bu bulgular, Afşar'ın (2013) sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırma ile kısmen paralellik göstermektedir. Afşar'ın çalışmasında, yönetici pozisyonunda olmayan bireylerin üste güvensizlik, engelleyici ortam ve bilgi eksikliği alt boyutlarında daha sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Ancak, bizim çalışmamızda özellikle idari personelin örgütsel sessizlik düzeyinin daha yüksek olması, sağlık sektöründe çalışan idari personelin dinamikleri ile doğrudan hasta hizmeti sunan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerinin farklılaşabileceğini düşündürmektedir. Araştırmalar arasındaki bu farklılıkların temelinde, çalışma ortamındaki hiyerarşik yapılar, yönetim politikaları ve çalışanların örgütsel konumları yer alabilir. Örneğin, sağlık sektöründe idari personelin genellikle klinik süreçlerin dışında kalması ve karar alma mekanizmalarına sınırlı bir şekilde dahil olması, sessizlik düzeylerini artırıyor olabilir. Ayrıca, farklı kurumsal kültürler ve örgütsel iletişim politikaları, idari personelin örgütsel sessizlik algısını etkileyebilir.

Yöneticilik kıdemine göre incelendiğinde, Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, 10 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip bireylerin ÖYSES düzeyinin diğer gruplara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, kıdemli yöneticilerin uzun yıllar boyunca örgütsel dinamiklere daha fazla maruz kalmaları ve zaman içinde belirli konularda çekimser davranma eğiliminde olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca, kıdemli yöneticilerin örgüt içinde belirli güç ilişkilerini sürdürme kaygısı nedeniyle bazı bilgileri bilinçli olarak paylaşmamaları ve bu nedenle örgüt zararına sessizlik eğiliminde olmaları olasıdır. Bu bulgu, Afşar'ın (2013) çalışmasında elde edilen sonuçlarla kısmen örtüşmektedir. Afşar'ın araştırmasında, kurumda çalışma süresi ile bilgi eksikliği alt boyutu arasında anlamlı bir fark tespit edilmiş ve 5 yıl ve daha az süredir çalışan hemşirelerin daha sessiz oldukları belirlenmiştir. Afşar'ın

bulguları, yeni çalışanların bilgi eksikliği nedeniyle sessiz kaldığını gösterirken, bizim çalışmamızda kıdemli yöneticilerin bilinçli bir sessizlik sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu durum, yöneticilik deneyimi arttıkça çalışanların sessizlik türünün değişebileceğini göstermektedir.Öte yandan, Erigüç ve diğerleri (2014), kurumda çalışma yılı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu farklılığın kaynağı, araştırmaların yapıldığı örneklem gruplarındaki sektörel ve kurumsal dinamiklerden kaynaklanabilir. Örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel faktörlerden değil, örgütsel kültür, yönetim politikaları ve liderlik yaklaşımlarından da etkilenmektedir. Dolayısıyla, farklı sektörlerde ve örgüt kültürlerinde yöneticilik kıdeminin sessizlik üzerindeki etkisi değişebilir.Uçar'ın (2016) nitel çalışmasında ise katılımcılar, yönetici olarak statü arttıkça bireylerin daha az sessiz kalacağını ve fikirlerini korkmadan dile getirebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu görüş, bizim araştırmamızdaki bulgularla çelişmektedir. Bu farklılığın nedeni, yöneticilik deneyiminin belirli bir aşamadan sonra sessizlik biçimini değiştirebilmesi olabilir. Örneğin, yeni yöneticiler örgütsel politikalar ve karar alma süreçlerinde daha aktif rol oynarken, uzun yıllar boyunca yöneticilik yapmış bireyler, mevcut sistem içinde belirli dengeleri koruma kaygısıyla daha stratejik bir sessizlik benimseyebilirler.

Çalışılan bölüme göre örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarından Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Dahili birimlerde çalışanların savunma amaçlı sessizlik algısının diğer bölümlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, dahili birimlerde çalışan sağlık personelinin iş süreçlerinde daha durağan ve uzun vadeli ilişkilere sahip olması nedeniyle, örgütsel dinamikler konusunda daha temkinli bir tutum sergileyebileceğini düşündürmektedir. Özellikle hiyerarşik yapının daha belirgin olduğu ve yöneticilerle daha sıkı ilişkiler gerektiren bölümlerde çalışanlar, olası olumsuzluklara karşı kendilerini koruma amacıyla sessiz kalma eğiliminde olabilirler.Benzer şekilde, Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda da bölümler arasında anlamlı bir fark olduğu ve dahili birimlerde çalışanların bu boyutta en yüksek sessizlik algısına sahip grup olduğu görülmüştür. Bu bulgu, dahili birimlerde çalışanların, örgütsel politikalar karşısında daha edilgen bir tutum benimseyebileceğini ve zaman içinde bilgi paylaşımını bilinçli olarak sınırlayarak örgüt zararına sessizlik

sergileyebileceklerini göstermektedir. İş yükünün yüksek olduğu, ancak doğrudan kriz müdahalesinin daha az yaşandığı dahili birimlerde, çalışanlar örgütsel süreçlere karşı daha çekimser davranabilirler. Bu sonuçlar, Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu'nun (2015) çalışması ile kıyaslandığında kısmi benzerlikler ve farklılıklar içermektedir. Onların araştırmasında, cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin yönetsel ve örgütsel nedenler, işe ilişkin korkular ve ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutlarında diğer birimlerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir. Ancak bizim çalışmamızda, dahili birimlerde çalışanların sessizlik düzeyinin daha yüksek olması dikkat çekmektedir. Bu farklılık, çalışma ortamlarının ve görev türlerinin örgütsel sessizlik algısını nasıl şekillendirdiği ile açıklanabilir. Cerrahi birimlerde çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla baskı hissetmeleri ve hasta sonuçları üzerinde doğrudan etkilerinin olması, onların sessizlik algısını artırmış olabilir. Buna karşılık, dahili birimlerde çalışanların uzun vadeli hasta takibi yapmaları ve örgütsel yapılar içinde daha az değişken dinamiklere maruz kalmaları, onların örgütsel süreçlere karşı sessizlik eğilimlerini artırıyor olabilir.

Mesleki deneyim açısından örgütsel sessizlik algısının alt boyutlarından Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda anlamlı bir fark bulunmuş ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerin savunma amaçlı sessizlik düzeyinin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, deneyimli çalışanların uzun yıllar boyunca örgütsel yapı içinde yer almalarının, olası risklerden kaçınma ve mevcut pozisyonlarını koruma eğilimlerini artırabileceğini göstermektedir. Kurum içinde belirli bir statüye sahip bireyler, geçmiş deneyimlerine dayanarak örgüt içindeki güç dengelerini göz önünde bulundurabilir ve bu nedenle savunma amaçlı sessizliği bilinçli bir strateji olarak benimseyebilirler. Susturulma Sessizliği (SSES) boyutunda da mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiş ve 4-6 yıl deneyime sahip bireylerin bu boyutta en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, orta düzeyde deneyime sahip çalışanların, örgüt içinde yeterince güçlü bir konuma ulaşmamış olmaları nedeniyle daha fazla baskı hissettiklerini ve bu nedenle susturulma sessizliğine daha yatkın olduklarını düşündürmektedir. Örgütte belirli bir süredir çalışan ancak hâlâ yönetim veya karar alma süreçlerinde sınırlı etkisi olan bireyler, üst yönetimden gelen baskılar nedeniyle

görüşlerini ifade etmekten kaçınabilirler.Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutunda ise 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireyler en yüksek sessizlik algısına sahip grup olarak öne çıkmıştır. Bu bulgu, kıdemli çalışanların örgütsel istikrarı koruma eğiliminde olduklarını ve örgütün genel çıkarlarını gözeterek bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Deneyimli çalışanlar, daha genç meslektaşlarına kıyasla örgütsel süreçleri daha iyi anlayabilir ve organizasyonun uzun vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurarak daha stratejik bir sessizlik sergileyebilirler.Bu bulgular, Demirtaş'ın (2013) çalışmasındaki sonuçlarla kısmen örtüşmektedir. Demirtaş, 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanların örgütsel sessizlik algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ancak bizim çalışmamızda, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerin özellikle savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik düzeylerinin yüksek olması dikkat çekicidir. Bu farklılık, çalışmanın yapıldığı sektörler ve örgütsel yapıların farklılığı ile açıklanabilir.Araştırmalar arasındaki bu farklılıklar, örgütsel kültür, liderlik tarzı ve çalışanların kurumsal deneyimleri gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Örneğin, bazı kurumsal yapılarda kıdemli çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda daha özgüvenli olabilirken, bazı örgütlerde uzun süreli çalışanlar örgütsel politikalar karşısında daha temkinli bir tavır sergileyebilir. Bunun yanı sıra, araştırmaların farklı tarihlerde yapılmış olması ve çalışma koşullarındaki değişimler de sessizlik algısındaki değişiklikleri açıklayabilir.

Kurumda çalışma süresi temelinde yapılan incelemede, Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) boyutunda anlamlı bir fark saptanmış ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip bireylerin bu boyutta daha yüksek bir sessizlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, uzun süreli çalışanların iş güvenliğini koruma ve mevcut pozisyonlarını riske atmamak adına daha temkinli bir tutum sergilediklerini düşündürmektedir. Örgüt içinde yıllar geçtikçe, çalışanların olası olumsuzluklardan kaçınma eğilimlerinin arttığı ve bu nedenle savunma amaçlı sessizliği bilinçli bir strateji olarak benimsedikleri söylenebilir.Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) boyutunda ise 7-9 yıl çalışma süresine sahip bireylerin en yüksek ortalamaya ulaştığı belirlenmiştir. Bu durum, orta düzeyde deneyime sahip çalışanların örgüt yararına sessizlik göstermeye daha yatkın olduğunu göstermektedir. Örgüt içinde belirli bir bilgi birikimine ve deneyime sahip olan ancak henüz en üst kıdem seviyesine ulaşmamış çalışanlar, organizasyonun genel

çıkartmalarını göz önünde bulundurarak bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler.Ayrıca, Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) boyutunda da anlamlı bir fark bulunmuş ve yine 7-9 yıl çalışma süresine sahip bireylerin bu boyutta yüksek bir algıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, çalışanların belirli bir süre boyunca örgütsel süreçlere uyum sağladıktan sonra, sistemin eksikliklerini veya adaletsizliklerini daha net görmeye başladıklarını ancak bu konularda konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini düşündürmektedir. Özellikle uzun süre aynı kurumda çalışan bireyler, yönetim politikalarına yönelik olumsuz görüşlerini dile getirmekten kaçınabilirler ve bu da örgüt zararına sessizlik eğilimini artırabilir.Toplam örgütsel sessizlik düzeyinde de anlamlı bir fark bulunmuş ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip bireylerin toplam sessizlik algısının en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, kıdem arttıkça çalışanların örgütsel sessizliği farklı boyutlarda içselleştirdiğini ve genel olarak daha sessiz bir tutum sergilediklerini göstermektedir.Bu bulgular, Çakır, Tanğ ve Gülay'ın (2021) meta-analiz çalışması ile de örtüşmektedir. Araştırmalarında kurumda çalışma yılının örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu vurgulanmıştır. Ancak, bu çalışmada çalışma süresinin örgütsel sessizlik türleri üzerindeki spesifik etkileri detaylı olarak ele alınmamıştır. Bizim araştırmamız, farklı kıdem gruplarında sessizliğin türünün değişebileceğini göstermesi açısından önemli bir katkı sunmaktadır.Araştırmalar arasındaki farklılıklar, örgütsel kültür, liderlik tarzı ve çalışma ortamındaki dinamiklerden kaynaklanabilir. Örneğin, bazı kurumlarda uzun süre çalışan bireyler yönetimle daha iyi ilişkiler geliştirerek sessizlik eğilimlerini azaltabilirken, bazı kurumlarda uzun süreli çalışanların sisteme karşı duydukları hayal kırıklığı nedeniyle sessizliklerini daha fazla korudukları görülebilir.

Yaş gruplarına göre algılanan örgütsel politika düzeyleri incelendiğinde, 20-30 yaş grubunun ortalaması 3,31, 31-40 yaş grubunun ortalaması 3,38 ve 41-50 yaş grubunun ortalaması 3,48 olarak bulunmuştur. En yüksek algılanan örgütsel politika düzeyinin 41-50 yaş grubunda olduğu gözlemlenmesine rağmen, gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu,

yaş ilerledikçe örgütsel politikaların daha belirgin bir şekilde algılanabileceğini, ancak bu farkın bireyler arasında anlamlı bir düzeye ulaşmadığını göstermektedir.Önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında, çalışmamızın bulguları bazı yönlerden benzerlik gösterirken, bazı farklılıklar da içermektedir. Gül'ün (2021) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, "yükselmek için gerekeni yapma" alt boyutunda 50 yaş ve üzeri çalışanların en yüksek puanı aldığı görülmüştür. Bu sonuç, örgütsel politika algısının yaşla birlikte artabileceğini desteklemektedir. Ayrıca, genel politik davranış alt boyutunda 30-39 ve 50 yaş üzeri grupların daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Bıyık ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında, 40-50 yaş aralığındaki çalışanların politik algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Bu bulgular, daha deneyimli çalışanların örgütsel dinamikleri daha iyi kavrayabildiklerini ve politik süreçleri daha bilinçli bir şekilde gözlemleyebildiklerini göstermektedir.Öte yandan, Movahedi ve arkadaşlarının (2020) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, yaş ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu bulgu, örgütsel politika algısının yalnızca yaşa bağlı olarak şekillenmediğini ve örgütsel bağlam, liderlik tarzı ve iş ortamı gibi diğer faktörlerin de önemli bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Çalışmamızda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaması, örgütsel politikaların çalışanlar tarafından benzer düzeyde algılanabileceğini veya diğer bireysel ve örgütsel faktörlerin etkili olabileceğini göstermektedir.Bu noktada, yaş ilerledikçe bireylerin örgütsel politikalar konusundaki farkındalıklarının artması beklenebilir. Ancak, çalışanların yaşları ilerledikçe örgütsel politikaları daha açık bir şekilde algılamalarının yanı sıra, bu algının örgüt içindeki bireysel motivasyonlar ve deneyimlerle de şekillenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Cinsiyete göre algılanan örgütsel politika düzeyleri analiz edildiğinde, erkeklerin ortalaması 3,39, kadınların ise 3,34 olarak bulunmuştur. Erkeklerin algılanan örgütsel politika düzeyi kadınlardan biraz daha yüksek olsa da, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, cinsiyetin algılanan örgütsel politika üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Kadın ve erkek çalışanların örgütsel politikaları benzer düzeyde algılaması, sağlık sektörünün cinsiyet açısından dengeli bir iş ortamı sunması ve

örgütsel politika dinamiklerinin bireysel farklılıklardan ziyade kurumsal yapı ve yönetsel süreçlerle şekillenmesiyle açıklanabilir.Önceki çalışmalarla kıyaslandığında, bulgularımız bazı araştırmalarla örtüşürken, bazılarıyla farklılık göstermektedir. Cho ve Yang (2018), kadın çalışanların ortamın pozitif ya da negatif etkilerinden erkeklere göre daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, kadın çalışanların iş ortamındaki duygusal ve sosyal faktörlere daha duyarlı olabileceklerini ve bu nedenle örgütsel politikaları daha belirgin bir şekilde algılayabileceklerini düşündürmektedir. Ancak bizim çalışmamızda, cinsiyetler arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.Bununla birlikte, Movahedi ve arkadaşlarının (2020) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, kadınların ortamı politik olarak algılama düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Bu sonuç, hemşirelik mesleğinde kadın çalışanların daha fazla yer alması ve onların örgüt içindeki hiyerarşik yapı, yönetim politikaları ve güç ilişkilerine karşı daha duyarlı olmalarından kaynaklanabilir. Ancak bizim çalışmamızın sağlık sektöründeki farklı meslek gruplarını kapsamaması, cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamasına neden olmuş olabilir.Öte yandan, Gül'ün (2021) çalışmasında cinsiyetin örgütsel politika algısı üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, çalışmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir ve örgütsel politika algısının cinsiyetten ziyade diğer faktörlerle, özellikle örgütsel kültür, yönetim tarzı ve bireysel deneyimlerle şekillenebileceğini göstermektedir.Bu farklılıkların temelinde, araştırmaların gerçekleştirildiği sektörler, çalışma ortamları ve örgütsel yapıların etkisi olabilir. Örneğin, sağlık sektöründe kadın ve erkek çalışanların benzer iş yükü ve sorumluluklara sahip olmaları, örgütsel politika algılarında belirgin bir farklılık oluşmasını engelleyebilir. Ancak bazı sektörlerde, toplumsal cinsiyet rolleri ve yönetim yaklaşımları nedeniyle kadın ve erkeklerin örgütsel politikaları farklı şekillerde algılamaları mümkündür.

Medeni duruma göre algılanan örgütsel politika düzeyleri açısından evli bireylerin ortalaması 3,44, bekâr bireylerin ortalaması ise 3,27 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, evli bireylerin algılanan örgütsel politika düzeyinin bekârlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, medeni durumun örgütsel politika algısında etkili bir değişken olabileceğini göstermektedir. Evli bireylerin örgütsel politikaları daha

yüksek düzeyde algılamaları, uzun vadeli iş güvencesi arayışları, örgütsel hiyerarşide dengeleri koruma eğilimleri ve iş-yaşam dengesine yönelik hassasiyetleri ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca, evli bireylerin örgüt içindeki karar alma süreçlerine daha fazla dahil olmaları veya yöneticilerle daha sık etkileşimde bulunmaları, örgütsel politikaları daha belirgin bir şekilde gözlemlemelerine neden olabilir. Öte yandan, önceki araştırmalarla kıyaslandığında bu bulgu farklılık göstermektedir. Varela-Neira ve arkadaşlarının (2018) çalışmasında, medeni durumun örgütsel politika algısı üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı ifade edilmiştir. Bu sonuç, medeni durumun örgütsel politika algısı üzerindeki etkisinin bağlamsal ve sektörel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini düşündürmektedir. Örneğin, araştırmamızın sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş olması, evli çalışanların daha stabil kariyer beklentilerine sahip olması nedeniyle örgütsel politikaları daha bilinçli bir şekilde algılamalarına neden olmuş olabilir. Buna karşılık, farklı sektörlerde çalışan bireyler açısından medeni durumun örgütsel politika algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmaması mümkündür. Bu farklılıklar, örgütsel kültür, iş güvencesi algısı ve çalışanların kariyer beklentileri gibi faktörlerle açıklanabilir. Evli bireyler, uzun vadeli iş güvenliğini ve kariyerlerini koruma adına örgütsel politikaları daha dikkatli gözlemleyebilir ve iş yerindeki güç dengelerini daha yakından takip edebilirler. Buna karşılık, bekâr bireyler iş ortamındaki politik süreçlere daha mesafeli yaklaşabilir veya bu süreçlerin kariyerleri üzerindeki etkisini daha düşük algılayabilirler.

Eğitim durumuna göre algılanan örgütsel politika düzeyleri incelendiğinde, Sağlık Meslek Lisesi mezunlarının ortalaması 0,56, Önlisans mezunlarının ortalaması 0,58, Lisans ve üzeri mezunlarının ortalaması ise 0,48 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, eğitim durumu grupları arasında algılanan örgütsel politika düzeyinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, eğitim düzeyinin algılanan örgütsel politika üzerinde etkili bir faktör olabileceğini ve lisans ve üzeri mezunlarının örgütsel politikayı diğer gruplardan daha düşük seviyede algıladığını göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin örgüt içindeki politik süreçleri daha analitik ve eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirebileceği, dolayısıyla bazı politik unsurları daha az fark edebileceği veya bu süreçlere daha az duyarlılık gösterebileceği

düşünülebilir.Önceki araştırmalarla kıyaslandığında, bulgularımız bazı çalışmaları destekler niteliktedir. Sarı ve arkadaşlarının (2019) çalışmasında, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların beklentilerine uygun iş bulma ihtimalinin yükselmesi nedeniyle, eğitim seviyesi yüksek kişilerin politik algılarının daha düşük olduğu ifade edilmiştir. Bu bulgu, çalışmamızda da gözlemlenen eğilimi desteklemektedir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler, kariyer fırsatlarının daha geniş olması ve örgüt içindeki politik süreçlerin uzun vadeli kariyer gelişimlerine daha az etkisi olduğunu düşünmeleri nedeniyle, örgütsel politikaları daha düşük düzeyde algılayabilirler.Ancak, bu durum örgütsel politikalara karşı ilgisiz bir tutum sergilendiği anlamına gelmeyebilir. Lisans ve üzeri mezunların örgütsel politika algısının daha düşük olmasının bir diğer olası açıklaması, bu grubun iş yerindeki politik süreçleri daha bilinçli yönetebilmesi ve bu süreçleri daha olağan görmesidir. Yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin, örgütsel ilişkilerde politika ve güç dengelerini doğal işleyişin bir parçası olarak değerlendirme eğiliminde olabileceği düşünülebilir. Buna karşılık, daha düşük eğitim seviyesine sahip bireyler, örgütsel politikaları daha belirgin ve etkileyici bir unsur olarak algılayabilirler.Bu noktada, örgütsel politika algısının yalnızca eğitim düzeyinden değil, çalışma ortamı, yöneticilerle kurulan ilişkiler, örgüt kültürü ve bireysel kariyer beklentileri gibi faktörlerden de etkilendiği göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim seviyesi yüksek bireylerin daha fazla iletişim ve etkileşim fırsatına sahip olması, onların örgütsel politikaları yönetme becerilerini artırabilir ve bu da onların politik süreçlere daha az duyarlılık göstermelerine yol açabilir.

Pozisyon durumuna göre algılanan örgütsel politika düzeyleri analiz edildiğinde, pozisyonlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İdari personelin ortalaması diğer pozisyonlara kıyasla en yüksek seviyede bulunmuş; hemşireler 3,36, destek personeli 3,21, hekimler ise 3,17 ortalama ile sıralanmıştır. Bu sonuçlar, pozisyonun algılanan örgütsel politika üzerinde belirgin bir etkisinin olduğunu ve idari personelin bu algıyı diğer gruplardan daha yüksek değerlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, idari personelin örgüt içinde yönetsel süreçlere daha yakın olması ve karar alma mekanizmalarına daha fazla dahil olması nedeniyle örgütsel politikaları daha belirgin bir şekilde algıladığını düşündürmektedir.Öte yandan, sağlık çalışanları arasındaki örgütsel politika

algısındaki farklılıkların, çalışanların örgüt içindeki rollerine ve örgütsel yapılar içindeki konumlarına bağlı olarak değişebileceği görülmektedir. Hemşireler, destek personeli ve hekimler doğrudan hasta bakım hizmetlerine odaklandıkları için, yönetsel süreçlerde daha az yer alabilir ve örgütsel politikaları idari personel kadar belirgin şekilde algılamayabilirler. Ayrıca, hekimlerin örgüt içindeki özerklik düzeylerinin daha yüksek olması, onların örgütsel politika süreçlerine daha az bağımlı olmalarına ve bu süreçleri diğer pozisyonlara kıyasla daha düşük düzeyde algılamalarına neden olabilir. Bu bulgular, önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında farklılıklar göstermektedir. Biçer ve Büyükyılmaz'ın (2019) üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, pozisyon durumuna göre örgütsel politika algısının farklılık göstermediği belirtilmiştir. Bu farklılığın nedenleri arasında, araştırmanın gerçekleştirildiği kurumsal yapı, yönetim anlayışı ve çalışma koşullarındaki değişkenler yer alabilir. Üniversite hastaneleri genellikle akademik ve klinik faaliyetlerin iç içe geçtiği, hiyerarşik yapının sağlık politikaları açısından daha katı olduğu kurumlar olup, çalışanlar arasındaki örgütsel politika algısının daha dengeli olmasına yol açabilir.

Yöneticilik kıdemine göre algılanan örgütsel politika düzeyleri açısından yapılan analizlerde, gruplar arasında istatistiksel olarak sınırda anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. En yüksek algılanan örgütsel politika ortalamaları, 10 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip bireyler ile 0-4 yıl yöneticilik kıdemine sahip bireylerde bulunmuştur. Yöneticilik tecrübesi olmayan bireylerin ortalaması ise 3,32 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, yöneticilik deneyiminin örgütsel politika algısı üzerinde etkili bir faktör olabileceğini göstermektedir. Yöneticilik kidediminin hem başlangıç aşamasında hem de uzun yıllar deneyim kazanıldığında örgütsel politika algısını artırması, yönetici pozisyonunda bulunmanın çalışanlara örgütsel süreçleri daha belirgin bir şekilde gözlemleme fırsatı sunduğunu düşündürmektedir. Bu bulgular, yöneticilik deneyiminin örgütsel politikaları algılamada farklı evrelerde etkili olabileceğini göstermektedir. Yeni yöneticiler, örgüt içindeki güç dengelerini ve politik süreçleri anlamaya çalışırken, bu durum onların örgütsel politikaları daha belirgin şekilde algılamalarına neden olabilir. Öte yandan, kıdemli yöneticiler uzun yıllar boyunca örgütsel süreçlerin içinde yer aldıklarından, politik dengeleri yönetme konusunda daha fazla farkındalık geliştirebilirler. Buna karşılık, yöneticilik deneyimi olmayan bireylerin örgütsel

politika algısının görece daha düşük olması, onların yönetsel süreçlerden daha uzak olmaları ve bu tür politik süreçlerin etkilerini doğrudan deneyimlememeleriyle açıklanabilir. Bu sonuç, Varela-Neira ve arkadaşlarının (2018) çalışmasıyla karşılaştırıldığında bazı farklılıklar içermektedir. Onların araştırmasında, yöneticilik durumuna göre örgütsel politika algısının farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Bu farklılık, araştırmanın yapıldığı sektörler, örgüt kültürü ve yönetsel yapıların çeşitliliğinden kaynaklanabilir. Örgütsel politika algısının belirli kurumsal faktörlerle şekillendiği ve yalnızca yöneticilik kademine bağlı olarak değişmediği düşünülebilir.

Çalışılan bölüme göre algılanan örgütsel politika düzeyleri incelendiğinde, analiz sonuçlarına göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. En yüksek ortalama, cerrahi birimlerde çalışan bireylerde gözlemlenmiş olup, bu grup 3,46 ortalama ile diğer grupların üzerinde yer almaktadır. Dahili birimlerde çalışanların ortalaması 3,38, çocuk hastalıkları biriminde çalışanların ortalaması 3,17 ve diğer birimlerde çalışanların ortalaması 3,42 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, çalışılan bölümün algılanan örgütsel politika düzeyi üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve özellikle cerrahi birim çalışanlarının bu algıyı daha yüksek değerlendirdiğini göstermektedir. Cerrahi birimlerde çalışanların örgütsel politikaları daha yüksek düzeyde algılamalarının nedenlerinden biri, bu bölümlerin yüksek riskli, hızlı karar alma gerektiren ve yoğun iş temposuna sahip alanlar olması olabilir. Cerrahi birimler genellikle hasta bakım süreçlerinde kritik roller üstlenirken, ekip içindeki hiyerarşi ve güç ilişkileri daha belirgin olabilir. Bu durum, çalışanların yönetsel ve politik süreçlere karşı daha duyarlı olmalarına neden olabilir. Özellikle cerrahi birimlerde ekip çalışmasının zorunlu olması, örgütsel politikaların çalışanlar arasındaki ilişkiler ve yükselme fırsatları üzerindeki etkisini daha belirgin hale getirebilir. Buna karşılık, çocuk hastalıkları biriminde çalışan bireylerin örgütsel politika algısının diğer gruplara kıyasla daha düşük olması, bu birimlerdeki iş dinamiklerinin ve hasta bakım süreçlerinin daha farklı işlemesiyle açıklanabilir. Çocuk hastalıkları birimleri, genellikle uzun vadeli hasta takibi gerektiren ve hasta-ebeveyn iletişiminin yoğun olduğu bir çalışma ortamı sunduğundan, çalışanlar örgütsel politikaları daha az belirgin bir faktör olarak algılayabilirler. Önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında, bu bulgular bazı

çalışmalarla örtüşürken, bazılarıyla farklılık göstermektedir. Gül'ün (2021) hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, çalışılan birime göre örgütsel politika algısında anlamlı bir farklılık tespit edilmediği belirtilmiştir. Bu farklılık, araştırmanın yapıldığı sağlık kurumlarının organizasyonel yapısından veya hemşirelerin yönetsel süreçlere dahil olma düzeylerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, hemşirelik mesleğinde görev yapan bireylerin, çalıştıkları bölüm fark etmeksizin benzer yönetsel süreçlerle karşılaşmaları, farklılıkların belirginleşmemesine yol açmış olabilir.

Mesleki deneyime göre algılanan örgütsel politika düzeyleri açısından yapılan analizlerde, mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. En yüksek ortalama, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylerde görülmüş olup, diğer grupların ortalamaları sırasıyla 4-6 yıl deneyim için 3,32, 7-9 yıl deneyim için 3,29 ve 1-3 yıl deneyim için 3,26 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, mesleki deneyimin algılanan örgütsel politika üzerinde etkili bir faktör olduğunu ve deneyim süresi arttıkça bu algının yükseldiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, mesleki deneyimi yüksek bireylerin örgütsel dinamikleri daha iyi kavrayabildiğini ve politika süreçlerini daha net bir şekilde gözlemleyebildiğini düşündürmektedir. Uzun süre aynı kurumda çalışan bireyler, yönetsel kararların arkasındaki politik motivasyonları daha iyi değerlendirebilir ve örgütsel süreçlerde politik yaklaşımların nasıl şekillendiğine dair daha fazla farkındalık geliştirebilirler. Bununla birlikte, deneyimi az olan çalışanlar, örgütsel politikaların etkilerini daha az hissedebilir veya bu süreçleri kariyer gelişimlerinin doğal bir parçası olarak değerlendirebilirler. Bulgularımız, Bıyık ve arkadaşlarının (2016) çalışmasıyla uyumludur. Onların araştırmasında, 11-15 yıl mesleki deneyime sahip bireylerin örgütsel politika algısının en yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, uzun süreli çalışanların örgüt içindeki güç dengelerini daha iyi gözlemleyebildiğini ve politik süreçlere daha fazla maruz kaldığını destekleyen bir bulgudur. Ancak, Movahedi ve arkadaşları (2020) ile Hochwarter ve Rosen (2020) çalışmalarında, mesleki deneyime göre örgütsel politika algısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ifade edilmiştir. Bu farklılık, araştırmaların yapıldığı sektörler, kurumsal kültürler ve örgütsel yapıların farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, daha hiyerarşik ve politik yapıya sahip kurumlarda çalışan bireyler, deneyimleri arttıkça bu süreçlere karşı

daha hassas hale gelebilirken, daha esnek ve katılımcı örgütlerde bu farkındalık belirgin bir değişim göstermeyebilir.

Kurumda çalışma süresine göre algılanan örgütsel politika düzeyleri incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirtilmiştir. Ancak, ortalamalar değerlendirildiğinde, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip bireylerin algılanan örgütsel politika düzeyinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, kurumda çalışma süresi ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki olabileceğini, ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Uzun süreli çalışanların örgüt içindeki dinamikleri daha iyi gözlemleme fırsatına sahip olması ve yönetsel süreçlere daha fazla maruz kalmaları, onların örgütsel politikaları daha güçlü bir şekilde algılamalarına neden olmuş olabilir. Ancak, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması, bu ilişkinin bireysel faktörler, örgütsel yapı ve çalışma ortamı gibi değişkenlerle şekillendiğini düşündürmektedir. Önceki araştırmalarla kıyaslandığında, bu bulgu farklı sonuçlarla örtüşmektedir. Gül'ün (2021) çalışmasında, genel politik davranış alt boyutuyla toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve 31 yıl ve üzeri çalışanların bu boyutta daha yüksek puan alarak kurumu daha politik algıladıkları ifade edilmiştir. Bu bulgu, çalışma süresi arttıkça bireylerin örgütsel süreçlere karşı daha eleştirel ve farkındalık düzeyi yüksek bir yaklaşım sergileyebileceğini desteklemektedir. Deneyimli çalışanlar, örgütteki güç dengeleri ve karar alma süreçlerini daha detaylı analiz edebilmekte ve dolayısıyla örgüt içindeki politik süreçleri daha belirgin bir şekilde değerlendirebilmektedir. Öte yandan, Indartono ve Chan'ın (2011) çalışmasında, örgütte daha uzun süre çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artması nedeniyle ortamı politik algılama olasılıklarının azaldığı belirtilmiştir. Bu sonuç, uzun süreli çalışanların örgüt içindeki politik süreçlere karşı daha duyarsız hale gelebileceğini veya bu süreçleri doğal işleyişin bir parçası olarak kabul ettiklerini göstermektedir. Kuruma uzun yıllar boyunca bağlı kalan bireyler, örgütsel politikaları bir tehdit olarak görmek yerine, bu yapıyı kabullenme ve buna göre hareket etme eğiliminde olabilirler.

C. Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Tartışılması

Toplam örgütsel sessizlik üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizine göre, algılanan örgütsel politika, toplam örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçları, toplam örgütsel sessizlikteki varyansın %13,1'inin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, regresyon modelinin genel anlamlılığı da yüksek bulunmuştur. Bu bulgular, örgütsel politika algısının örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir belirleyici olduğunu ve çalışanların sessizlik davranışlarının artışında etkili bir faktör olabileceğini göstermektedir. Örgüt içindeki politik süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çalışanların seslerini ne ölçüde ifade edebileceklerini belirleyen kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular, Alioğulları'nın (2012) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. Alioğulları'nın araştırmasında, sessizlik davranışlarının çoğunlukla yönetici tutumlarıyla ilişkili olduğu ve özellikle yöneticilerin "en iyi ben bilirim" yaklaşımı ile açık iletişimi teşvik etmemelerinin çalışanların sessiz kalmasına neden olduğu belirtilmiştir. Bu durum, örgütsel politika algısının çalışanların sessizlik davranışlarını nasıl şekillendirdiğini destekler niteliktedir. Politik bir ortamda yöneticilerin kararlarının ve yaklaşımlarının belirsiz olması, çalışanların fikirlerini paylaşmaktan kaçınmalarına neden olabilir. Ayrıca, Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan'ın (2017) öğretmenler üzerinde yaptığı nitel araştırmada, öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri arasında olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu, "nasıl olsa bir şey değişmeyecek" algısı, destek bulamama endişesi, düşük güven seviyesi, bürokratik engeller, düşük iş tatmini ve tükenmişlik gibi faktörler öne çıkmıştır. Bu bulgular, örgütsel sessizlik olgusunun yalnızca yönetici davranışlarından değil, aynı zamanda bireysel ve yapısal faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. Örgütsel politika algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların kendilerini daha fazla baskı altında hissetmeleri ve potansiyel olumsuz sonuçlardan kaçınmak için sessiz kalmayı tercih etmeleri muhtemeldir. Benzer şekilde, Bergeron ve Thompson (2020), çalışma ortamı ne kadar politik algılanırsa çalışanların o kadar sessizleştiğini, dolayısıyla örgütsel politika algısı ile fikir beyan etme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgu, araştırmamızın sonuçlarını desteklemekte ve örgüt içindeki

politik ortamın çalışanların seslerini duyurma cesaretlerini olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Çalışanlar, örgüt içinde politik ilişkilerin belirleyici olduğu durumlarda, fikirlerini ifade etmenin riskli olabileceğini düşünebilir ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu noktada, örgütsel politika algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin yalnızca bireysel faktörlerle değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve liderlik yaklaşımları ile de şekillendiği göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin açık iletişimi teşvik eden, katılımcı ve adil bir yönetim anlayışı sergilemeleri, çalışanların örgütsel politikaları olumsuz bir faktör olarak algılamalarının önüne geçebilir ve sessizlik davranışlarını azaltabilir.

Kabul edilmiş sessizlik (KSSZ) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizi, algılanan örgütsel politikanın kabul edilmiş sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre, kabul edilmiş sessizlikteki varyansın %21,2'sinin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığı tespit edilmiştir ve modelin genel anlamlılığı yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar, algılanan örgütsel politikanın kabul edilmiş sessizlik üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğunu ve çalışanların sessiz kalma eğilimlerinde etkili bir faktör olabileceğini göstermektedir. Örgütsel politikaların çalışanlar tarafından belirgin bir şekilde algılanması, onların sessiz kalmayı doğal ve kabul edilebilir bir strateji olarak benimsemelerine neden olabilir. Özellikle çalışanlar, konuşmanın olası olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurarak, sessizliği bir tür iş güvenliği ve ilişki yönetimi stratejisi olarak kullanabilirler. Bu bulgular, Pata ve Gemlik'in (2021) hemşireler üzerine yaptığı araştırma ile örtüşmektedir. Onların çalışmasında, hemşirelerin genellikle sessizliği kabul ettikleri belirtilmiş ve bu durumun temel nedenleri arasında açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesi, açıkça konuşan bireylerin haksızlığa uğraması ve örnek teşkil etmesi gibi faktörler yer almıştır. Benzer şekilde, bizim çalışmamızda da örgütsel politikaların belirgin şekilde hissedildiği ortamlarda çalışanların sessizliği bir zorunluluk ya da korunma mekanizması olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Özellikle hiyerarşik yapının güçlü olduğu iş yerlerinde çalışanlar, yöneticilerle veya meslektaşlarıyla ilişkilerini riske atmamak adına sessiz kalmayı bir strateji olarak benimseyebilirler. Ayrıca, Küçükler ve Kısa'nın (2016) öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği nitel

araştırmada, örgüt kültürünün sessizlik davranışını etkileyen önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir. Düşük özgüven, yöneticilerin olumsuz tutumları, örgüte duyulan düşük güven ve iyi fikirlerin dile getirilse bile bir değişiklik yaratmayacağı algısı, öğretim elemanlarının sessizliğini artıran başlıca faktörler olarak öne çıkmıştır. Bu bulgular, örgütsel sessizlik davranışının yalnızca yöneticilerin tutumlarıyla değil, aynı zamanda genel örgütsel iklim, çalışanların özgüven seviyeleri ve değişim yaratmaya olan inançlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, seslerini duyurmaya yönelik çabalarının sonuçsuz kalacağını düşündüklerinde, kabul edilmiş sessizlik davranışını benimsemeye daha yatkın hale gelebilirler.

Savunma Amaçlı Sessizlik (SSSZ) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizine göre, algılanan örgütsel politika, savunma amaçlı sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçları, savunma amaçlı sessizlikteki varyansın %17,9'unun algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, regresyon modelinin genel anlamlılığı oldukça yüksek bulunmuştur. Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın çalışanların savunma amaçlı sessizlik davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel politikaların belirgin olduğu iş ortamlarında, çalışanların kendilerini koruma refleksi ile sessiz kalma eğiliminde oldukları söylenebilir. Çalışanlar, örgüt içinde risk almak yerine statülerini korumaya odaklanarak, özellikle hassas konularda sessizlik stratejisini benimseyebilirler. Bu bulgular, Çiriş'in (2014) yönetici hemşireler üzerine yaptığı araştırmayla örtüşmektedir. Çiriş'in çalışmasında, sessizlik nedenleri arasında "yönetimsel ve örgütsel nedenler" ile "izolasyon korkusu"nun önemli faktörler olduğu belirlenmiştir. Çalışanların, yöneticilerle veya meslektaşlarıyla ilişkilerini zedelememek için sessiz kaldıkları ve özellikle örgüt içindeki baskı ortamında geri bildirim vermekten kaçındıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde, çalışmamızda da algılanan örgütsel politikanın yüksek olduğu ortamlarda çalışanların, kendilerini izole hissetme korkusu nedeniyle savunma amaçlı sessizlik gösterme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Öte yandan, Ford'un (2002) yaptığı araştırmada, örgütü politik olarak algılayan bireylerin, çalışma ortamını geliştirmek adına geri bildirimde bulunma konusunda çekingen davrandıkları ifade edilmiştir. Bu bulgu, çalışmamızın sonuçlarını desteklemekte

ve örgütsel politikaların çalışanların ifade özgürlüğünü nasıl etkileyebileceğini göstermektedir. Çalışanlar, örgüt içinde politik süreçlerin yoğun olduğunu düşündüklerinde, geri bildirim vermenin kendilerine zarar verebileceğini ya da yanlış anlaşılacaklarını düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durum, örgüt içinde açık iletişimi ve yenilikçiliği olumsuz etkileyebilir, çünkü çalışanlar olası risklerden kaçınmak için fikirlerini açıklamaktan çekinebilirler.

Susturulma Sessizliği (SSES) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizine göre, algılanan örgütsel politika, susturulma sessizliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçları, susturulma sessizliğindeki varyansın %2,7'sinin algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın susturulma sessizliği üzerinde düşük düzeyde ancak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanların, örgüt içinde güçlü politik ilişkilerin etkisi altında olduklarını düşündüklerinde, fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçındıkları ve susturulma sessizliği sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir. Ancak, bu etkinin görece düşük düzeyde olması, susturulma sessizliğinin yalnızca örgütsel politika algısından değil, aynı zamanda yönetim anlayışı, örgütsel kültür ve bireysel faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. Bu bulgular, Can ve Alparslan'ın (2012) hemşireler üzerinde yaptığı araştırma ile paralellik göstermektedir. Onların çalışmasında, hemşirelerin sessiz kalma nedenlerinin başında üst yönetimin ilgisiz tavırlarının olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar, konuşmanın fayda sağlamayacağını düşündükleri ve konuşmaları durumunda şikayetçi biri olarak algılanacakları endişesiyle susturulma sessizliği sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, huzursuzluk yaşamamak, arkadaşlarını zor durumda bırakmamak ve yöneticilerle ilişkileri bozmamak gibi faktörler de çalışanların sessiz kalmalarına neden olan diğer önemli unsurlar olarak öne çıkmıştır. Bu durum, çalışanların yalnızca örgütsel politika algısından dolayı değil, aynı zamanda sosyal ilişkileri ve iş ortamındaki konumlarını koruma kaygıları nedeniyle de susturulma sessizliği sergileyebileceklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra, önceki araştırmalar, bireylerin susturulma sessizliğini artıran faktörler arasında örgütsel politika algısının önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanlar bireysel

haklarını savunamadıklarında, kararlara katılımlarının engellendiğini hissettiklerinde ve fikir beyan etme özgürlüklerinin kısıtlandığını düşündüklerinde, örgütsel politika algılarının arttığı saptanmıştır (Bıyık ve ark., 2016; Dirik, 2019; Ferris ve ark., 2002; İplik, 2020). Bu bulgular, örgüt içinde politika algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçındıklarını ve yönetim mekanizmaları tarafından susturulduklarını hissettiklerini göstermektedir. Ancak, çalışmamızdaki bulguların gösterdiği gibi, algılanan örgütsel politika susturulma sessizliği üzerinde belirli bir etkiye sahip olsa da, bu etkinin diğer sessizlik türlerine kıyasla daha düşük olması dikkat çekicidir. Bu durum, susturulma sessizliğinin doğrudan örgütsel politika algısından ziyade, daha çok yöneticilerin tutumları, iletişim mekanizmaları ve çalışanların iş ortamındaki güven düzeyiyle ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir.

Örgüt Yararı Sessizliği (ÖYSSZ) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizine göre, algılanan örgütsel politika, örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçları, örgüt yararına sessizlikteki varyansın %2,4'ünün algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modelinin genel anlamlılığı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın örgüt yararına sessizlik üzerinde düşük düzeyde de olsa anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, örgütsel politikaların belirgin olduğu iş ortamlarında, örgütün genel yararını koruma amacıyla sessizlik stratejisini benimseyebilirler. Özellikle karmaşık ve hiyerarşik yapıya sahip kurumlarda çalışan bireyler, örgütsel süreçlerin işleyişine zarar vermemek adına bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu bulgular, Malik ve arkadaşlarının (2019) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Onların araştırmasında, çalışanların örgüt politikalarını desteklemek veya örgüt içindeki çatışmaları önlemek amacıyla sessiz kalmayı tercih edebileceği belirtilmiştir. Çalışanlar, örgüt içinde güç dengelerini korumak, gereksiz çatışmalardan kaçınmak veya işleyiş sekteye uğratmamak adına bazı durumlarda görüşlerini dile getirmekten kaçınabilirler. Bu durum, örgüt yararına sessizlik davranışının, çalışanların örgütsel süreçleri koruma refleksiyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Biçer ve Büyükyılmaz'ın (2019) üniversite

hastanesinde yaptıkları çalışmada, sağlık kuruluşlarının doğası gereği belirsizliklerin sık yaşandığı ve bu durumun çalışanların politik davranışlar sergileme eğiliminde olmalarına yol açtığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların iş ortamında örgütsel politikaları gözlemleyerek, belirli durumlarda sessizlik sergileyerek örgüt yararını korumaya yönelik bir tutum sergileyebilecekleri söylenebilir. Özellikle sağlık sektörü gibi kritik kararların alındığı ortamlarda, çalışanların bazı durumlarda sessiz kalarak iş süreçlerinin sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmaları olağan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Örgüt Zararına Sessizlik (ÖYSES) üzerinde algılanan örgütsel politikanın etkisini inceleyen regresyon analizine göre, algılanan örgütsel politika, örgüt zararına sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Analiz sonuçları, örgüt zararına sessizlikteki varyansın %14'ünün algılanan örgütsel politika tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, regresyon modelinin genel anlamlılığı oldukça yüksek bulunmuştur. Bu bulgular, algılanan örgütsel politikanın örgüt zararına sessizlik üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, örgüt içinde politik ilişkilerin yoğun ve belirleyici olduğunu düşündüklerinde, örgütün zararına olabilecek durumlara sessiz kalma eğiliminde olabilmektedirler. Bu durum, çalışanların örgütsel politikaların olası olumsuz etkilerinden kaçınmak adına bilinçli olarak sessizlik stratejisini benimsediklerini göstermektedir. Bu bulgular, Movahedi ve arkadaşlarının (2020) üniversitelerde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile paralellik göstermektedir. Onların çalışmasında, farklı birimlerde çalışan hemşirelerin örgütsel politika algılarının, örgüt üzerinde yaratabileceği olumsuz durumlar nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilmiştir. Özellikle örgüt içindeki güç dengeleri ve yönetsel kararların şeffaf olmadığı durumlarda, çalışanlar risk almak yerine örgüt zararına sessizlik göstermeyi seçebilirler. Çalışmamızda da benzer bir eğilim gözlemlenmiş olup, çalışanların örgüt içinde güçlü politik ilişkilerin varlığını hissettiklerinde, olumsuzlukları dile getirmekte isteksiz oldukları görülmüştür. Bu noktada, örgüt zararına sessizliğin yalnızca örgütsel politika algısı ile değil, aynı zamanda bireysel ve örgütsel faktörlerle de şekillendiği göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt zararına sessizlik, çalışanların yalnızca kendilerini korumak adına değil, aynı zamanda mevcut sistem içinde

Çatışmadan kaçınmak ve mevcut düzeni sorgulamamak amacıyla da sergileyebilecekleri bir sessizlik türüdür. Çalışanlar, politik yapıların baskın olduğu organizasyonlarda, örgütsel yanlışları veya hataları dile getirmenin kendileri için risk oluşturacağını düşünerek, bu süreçlere karşı sessiz kalmayı tercih edebilirler.Öte yandan, örgüt zararına sessizlik, sadece bireysel bir tercih değil, aynı zamanda örgütsel kültürünü ve yönetim tarzının bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir. şeffaf olmayan yönetim anlayışları, çalışanların güven duygusunu zedeleyerek, örgüt içinde sessizlik kültürünü yaygınlaştırabilir. Bu bağlamda, Ferris ve arkadaşlarının (2002) araştırması, örgüt içindeki politikaların çalışanların sessizlik düzeyini doğrudan etkileyebileceğini ve bu sürecin örgüt içinde yaygın hale gelebileceğini göstermiştir. Benzer şekilde, İplik'in (2020) alışmasında, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmemeleri ve yönetsel baskılar nedeniyle sessiz kalma eğiliminde oldukları ifade edilmiştir.Bu bulgular doğrultusunda, örgütsel politika algısının, örgüt zararına sessizlik üzerindeki etkisini azaltmak adına, kurumların daha şeffaf, açık iletişimi destekleyen ve çalışan katılımını teşvik eden politikalar geliştirmesi önem arz etmektedir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, algılanan örgütsel politikanın çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel politikanın, çalışanların sessizlik davranışlarında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanların örgütsel politikayı daha yoğun algıladıkları durumlarda, hem örgüt yararına hem de örgüt zararına sessizlik düzeylerinin artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle savunma amaçlı sessizlik ve susturulma sessizliği gibi olumsuz sessizlik türlerinin, algılanan örgütsel politika ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların fikirlerini beyan etme konusunda kendilerini baskı altında hissettiklerini ve genellikle sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.

Demografik faktörler açısından incelendiğinde, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, pozisyon ve mesleki deneyim gibi değişkenlerin sessizlik davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe ve mesleki deneyim arttıkça, çalışanların sessizlik davranışlarında artış olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, idari pozisyonlarda çalışanların ve daha düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin, sessizlik davranışlarını daha yoğun yaşadığı dikkat çekmektedir. Bu durum, çalışanların algıladıkları örgütsel politikaların, sessizlik davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, örgütlerin çalışanların sesini duyabilmek için açık iletişim kültürünü desteklemeleri gerektiğini ve örgütsel politikaların olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik adımlar atmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu çalışma, sağlık sektöründe örgütsel politika algısı ile sessizlik arasındaki ilişkilere ışık tutmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalar, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda bu ilişkilerin nasıl şekillendiğini daha kapsamlı bir şekilde inceleyebilir. Özellikle farklı kültürel bağlamların ve organizasyon yapılarının sessizlik davranışlarını nasıl etkilediğini anlamak, örgütsel politika ve iletişim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik daha geniş perspektifler sunabilir. Sonuç olarak, bu çalışma, sağlık sektöründe örgütsel politika algısı ile sessizlik

arasındaki ilişkiye yönelik önemli bulgular sunmuş ve literatüre özgün katkılar sağlamıştır. Çalışmanın bulguları, sağlık kuruluşlarında iletişim ve politika süreçlerini iyileştirmek isteyen yöneticiler için yol gösterici niteliktedir.



VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AŞAN, Ö.,ve AYDIN, E. M. (2006). **Örgütsel Davranış**. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- ÇAKICI, A. (2010). **Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?** Ankara: Detay Yayıncılık
- EREN, E. (2017). **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (16. Baskı)**. İstanbul: Beta Yayınları
- HUNTER, J. E., and SCHMİDT, F. L. (2004). **Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings** (2nd ed.). California: Sage
- KAPANİ, M. (2011). **Siyaset bilimi**. Ankara: Bilgi Yayınları
- KARTALTEPE BEHRAM, N. (2015). **Örgütsel politika ve etik olmayan davranış bildirimi**.İstanbul: Beta Yayıncılık
- KOÇEL, T. (2014). **İşletme yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- KOPARAL, C. (2012). **Yönetim ve organizasyon**.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- MACHİAVELLİ, N. (2017). **Hükümdar (Çev. Necdet Adabağ)**. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- MEYDAN, C.H. ve ŞEŞEN, H. 2011. **Yapısal eşitlik modellemesi, AMOS uygulamaları**.Ankara: Detay Yayınları.
- MUCUK, İ. (2008). **İktisat Teorisi (19. Baskı)**. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- NEUMANN, E. N. (1998). **Kamuoyu suskunluk kavramının keşfi (Çev. M. Özkök)**. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları
- ROBBİNS, S. P., and JUDGE, T. A. (2017). **Organizational Behavior (17. ed.)**. Edinburgh: Pearson Global Edition

- ŞİMŞEK, M. Ş., ve ÇELİK, A. (2018). **Yönetim ve Organizasyon (20. baskı)**. Konya: Eğitim Yayınevi
- ŞİMŞEK, Ö.F. (2007). **Yapısal eşitlik modellemesine giriş**. Ankara: Ekinoks Yayınları
- YÜKSEL, Ö., ve BOLAT, T. (2016). **İnsan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama**. İstanbul: Beta Yayınları.

MAKALELER

- ABBAS, H. W., SHAFİQUE, M., QADEER, F., MOİNUD DİN, N., AHMAD, R., and SALEEM, S. S. (2015). Impact of perceptions of organizational politics on employees' job outcomes: The moderating role of self-efficacy and personal political skills. **Science International**, 27(3), 2729-2734
- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2), 179-211
- AJZEN, I., and FİSHBEİN, M. (1970). Understanding attitudes and predicting social behavior. **Englewood Cliffs: Prentice Hall**
- AKBOLAT, M., ARSLAN S., EMİROĞLU A. (2013). "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Sessizlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi**, 534-546, Konya.
- AKYÜZ, Ü. (2009). **Siyaset ve Ahlak, Yasama Dergisi**, 11, 93-129.
- ALLEN, N. J., and MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.
- ANDREWS, M. C., and KACMAR, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. **Journal of Organizational Behavior**, 22(4), 347-366
- ATİNC, G., DARRAT, M., FULLER, B., and PARKER, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. **Journal of Managerial Issues**, 22(4), 494-513

- ATTA, M., and KHAN, M. J. (2016). Perceived organizational politics, organizational citizenship behavior, and job attitudes among university teachers. *Journal of Behavioral Sciences*, 26(1), 73-84
- AYAN, A., Ünsar, S., and Kahraman, G. (2013). A research on the determination of Machiavellian personality tendencies. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(1), 103-121
- AYDUĞ, D., HİMMETOĞLU, B. ve TURHAN, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 17(3):1120-1143.
- AYHAN, Ö. ve GÜRBÜZ, S. (2013). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde adaletin rolü. **Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 121-131
- AYHAN, Ö., and GÜRBÜZ, S. (2014). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde adaletin rolü. **ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 16(3), 76-93
- BAKAN, İ., ve KEFE, İ. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. **KSÜ İİBF Dergisi**, 2(1), 19-34
- BAŞAR, U., ve VAROĞLU, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(3), 751-765
- BAYIN, G., YEŞİLAYDIN, G., ve ESATOĞLU, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(1), 248-266.
- BERGERON D. M., and THOMPSON P. S. (2020). Speaking up at work: the role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 56(2), 195-215.
- BIYIK Y., ERDEN P., and AYDOĞAN E. (2016). Çalışanların kararlara katılımı ve örgütsel politika algısı ilişkisi. **Journal of Business Research Turk**, 8(1), 100-116.

- BLACKMON, K., and BOWEN, F. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1393-1417
- BRINSFIELD, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. **Journal of Organizational Behavior**, 34(5), 671-697.
- BRUBAKER, R. (2012). Örgütsel politika ve birey üzerine etkileri. **Organizational Behavior Journal**, 15(4), 451-467.
- BUENGER, C. M., FORTE, M., BOOZER, R. W., and MADDOX, E. N. (2007). A study of the perceptions of organizational politics scale (POPS) for use in the university classroom. **Developments in Business Simulation and Experiential Learning**, 34, 294-301
- BYRNE, Z. and HOCHWARTER, W.A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. **Journal of Managerial Psychology**, 23: 54-72.
- CAN, A.,ve ALPARSLAN, A.M. (2012). “Hemşireler Neden Sessiz Kalırlar? Bir İçerik Analizi Çalışması”, **6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi**, 261-266, Isparta
- CATHCART, D., JESKA, S., KARNAS, J., MİLLER, S. E., PECHACEK, J., and RHEAULT, L. (2004). Span of control matters. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, 34(9), 395-399
- CHO H.T.,and YANG J.S. (2018). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood. **Asia Pacific Management Review**, (23), 60-69
- CROPANZANO, R., HOWES, J. C., GRANDEY, A. A., and TOTH, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. **Journal of Organizational Behavior**, 18(2), 159-180
- ÇAKICI, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 145-162

- ÇAKICI, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 100-119
- ÇAKIR, Ö., TANÇ, Y., ve GÜLAY, E. (2021). Demografik değişkenler bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik bir meta analiz çalışması. **Akdeniz İİBF Dergisi**, 21(2), 271-296.
- ÇAVUŞOĞLU, S., ve KÖSE, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(1), 115-146
- DEMİR, E., ve CÖMERT, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (49), 148-165
- DİRİK D. (2019). Örgütsel adalet algısı ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel politikanın rolü üzerine bir araştırma. **Turkish Studies**, 14(2), 295-312
- DRORY, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. **Organization Studies**, 14, 59–71
- DRORY, A. and ROMM, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. **Human Relations**, 43(11), 1133-1154
- DÜRÜST, Ç. (2017). Bilişsel Çelişki Kuramına göre boşanmış bireylerin değerlendirilmesi. **Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling**, 6(2), 1-18
- DYNE, L. V., ANG, S., and BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392
- EDMONDSON, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350-383.
- EISENHARDT, K. M., and BOURGEOIS, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. **Academy of Management Journal**, 31(4), 737-770

- ERİĞÜÇ, G., ÖZER, Ö., TURAÇ, İ. S., and SONGUR, C. (2014). "The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Vol: 10, No: 22, 131- 153.
- EROL, E. (2015). Perceptions of organizational politics scale (POPS) questionnaire into Turkish: A validity and reliability study. **International Journal of Assessment Tools in Education**, 2(1), 58-78
- ERTEN, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 19(2)
- ERYILMAZ, İ., ve GÜLOVA, A. (2017). Örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(4), 155-176
- EVA, N., SENDJAYA, S., PRAJOGO, D., and MADISON, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. **Journal of Business Research**, 129, 43-56
- FERRIS G., ADAMS G., KOLODINSKY R., HOCHWARTER W., and AMMETER A. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. **Multilevel issues**, 1, 179-253.
- FERRİS, G. R., and KACMAR, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. **Journal of Management**, 18(1), 93-116
- FERRİS, G. R., ADAMS, G., KOLODİNSKY, R. W., HOCHWARTER, W. A., and AMMETER, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. **In The Many Faces of Multi-Level Issues**(pp. 179-254). Emerald Group Publishing
- FERRİS, G. R., FEDOR, D. B., CHACHERE, J. G., and PONDY, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. **Group and Organization Studies**, 14(1), 83-103
- FERRİS, G. R., FRİNK, D. D., GALANG, M. C., ZHOU, J., KACMAR, K. M., and HOWARD, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction,

- stress-related implications, and outcomes. **Human Relations**, 49(2), 233-266
- FERRIS, G. R., RUSS, G. S., and FANDT, P. M. (1989). Politics in organizations. In E. Vigoda (Ed.), *Developments in organizational politics* (pp. 179–254). **Edward Elgar Publishing**
- FİTRİASTUTİ, T., LARASATİE, P., and VANDERSTRAETEN, A. (2021). Please like me: Ingratiation as a moderator of the impact of the perception of organizational politics on job satisfaction. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(14), 1-15
- GANDZ, J., and MURRAY, V. V. (1980). The experience of workplace politics. **Academy of Management Journal**, 23(2), 237-251
- GEPHART, K. J. J., DETERT, J. R., TREVİNO, K. L., and EDMONDSON, C. A. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. **Research in Organizational Behavior**, 29, 163-193
- GULL, S., and ZAİDİ, A. A. (2012). Impact of organizational politics on employees' job satisfaction in the health sector of Lahore Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(2), 156-170
- GÜRBÜZ, S., ve AYHAN, Ö. (2017). Liderle yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. **Türk Psikoloji Dergisi**, 32(80), 1-15
- HACKMAN, J. R., and OLDHAM, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170
- HARRİS, K. J., ANDREWS, M. C., and KACMAR, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 22(2), 135-144
- HASSAN, H., VİNA, T. M. H., and ITHNİN, N. S. (2017). Perceived organizational politics and job satisfaction: The role of personality as moderator. **Scientific Journal of Logistics**, 13(4), 479-493
- HOCHWARTER W. A., and ROSEN C. C. (2020). Perceptions of organizational politics research: past, present, and future. **Journal of Management**, 46(6), 879-907.

- INDARTONO S.,and CHEN V. (2011). Moderating effects of tenure and gender on the relationship between perception of organizational politics and commitment and trust. **South Asian Journal of Management**, 18(1), 8-40.
- İPLİK E. (2020). İşgörenlerin örgütsel politika algısına tepkilerinin belirlenmesinde iş tatmininin rolü. **Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi**, 6(1), 121-141.
- İŞCAN, Ö. F., ve KARABEY, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 180-193
- KACMAR, K. M., and CARLSON, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. **Journal of Management**, 23(5), 627-658
- KACMAR, K. M., and FERRİS, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. **Educational and Psychological Measurement**, 51(1), 193-205
- KACMAR, K. M., BOZEMAN, D. P., CARLSON, D. S., and ANTHONY, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. **Human Relations**, 52(3), 383-416
- KAHVECİ, G. ve DEMİRTAŞ, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. **Eğitim ve Bilim**. 38(167): 50-64.
- KAHVECİ, G., ve DEMİRTAŞ, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(43), 167-182
- KARACA, M. (2013). Örgütlerde yönetim ve iletişim. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 11(2), 87-96
- KARACAOĞLU, K., ve CİNGÖZ, A. (2008). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler: Nevşehir ilinde bir uygulama. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 30(1), 37-64
- KARAÖZ, S. (2004). Hemşirelerin politik gücü. **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 8(1), 30-3

- KAYA, U., ve SERÇEOĞLU, N. (2019). Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma ilişkisi. **İstanbul İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(3), 210-232
- KILIÇ, S., KEKLİK, İ., ve YILDIZ, T. (2014). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 8(4), 488-504
- KIREL, Ç. (1998). Örgütsel politikanın algılanması. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(2), 525-540
- KIEWITZ, C., RESTUBOG, S. L. D., ZAGENCYK, T. J., and HOCHWARTER, W. A. (2016). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. **Journal of Management**, 42(4), 924-954.
- KUMRAL, B. (2017). Algılanan örgütsel politika algısının iş performansı üzerindeki etkileri. **İstanbul Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 45-6
- KÜÇÜKLER, M. and KISA, A. (2016). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma. **IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences**. 3(5):521-529.
- MADISON, D. L., ALLEN, R. W., PORTER, L. W., RENWICK, P. A., and MAYES, B. T. (1980). **Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. Human Relations**, 33(2), 79-100
- MALİK F. O., SHAHZAD A., RAZİQ M. M., KHAN M. M., YUSAF S., and KHAN, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. **Personality and Individual Differences**, (142), 232-237.
- MİLLİKEN, F. J., and MORRISON, E. W. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725
- MİLLİKEN, F. J., and MORRISON, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1563-1568

- MOHAN-BURSALI, Y., ve BAĞCI, S. (2011). Örgütsel politika algısının çalışanların performansına etkisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(1), 101-120
- MORRISON, E. W. (2014). Employee voice and silence. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 173-197.
- MORRISON, E. W., and MILLIKEN, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management Review**, 25(4), 706-725.
- MORRISON, E. W., and MILLIKEN, F. J. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, 40(6), 1453-1476
- MOVAHEDİ A., BIDKHORİ M., ARAZİ T., KHALEGHIPOUR M., and AMINI F. (2020). The relationship between positive perceptions toward organizational politics and the work-related outcomes of nurses. **The Journal of Nursing Research**, 28(4), 1- 7.
- NARTGÜN, Ş. S., ve DEMİRER, V. (2012). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 20(3), 911-924
- NEMETH, C. J., and NEMETH-BROWN, B. (2003). Better than individuals? The potential benefits of dissent and diversity for group creativity. In P. Paulus & B. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (pp. 195-213). **Oxford University Press**
- NOELLE-NEUMANN, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. **Journal of Communication**, 24(2), 43-51
- O'CONNOR, W. E., and MORRISON, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. **The Journal of Psychology**, 135(3), 301–312
- OUCHİ, W. G., and DOWLING, J. B. (1974). Defining the span of control. **Administrative Science Quarterly**, 19(3), 357-365
- ÖZKAN, Ş., ÇATAR, R., GÖÇMEN, H., ve GEMLİK, N. (2021). Sağlık Yöneticilerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Kamu Hastanesi Örneği.

- Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 7(1), 235-244.
- PATA, Y., ve GEMLİK, N. (2021). Örgütsel Sessizlik Kavramına Hemşirelik Mesleği Açısından Bakış. **Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi**, (1), 38-48.
- PİNDER, C. C., and HARLOS, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20, 331-369.
- PREMEAUX, S. F., and 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
- RANDALL, M. L., CROPANZANO, R., BORMANN, C. A., and BİRJULİN, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 20(2), 159-17.
- RONG, Z., and CAO, G. (2015). A framework for research and practice: Relationship among perception of organizational politics, perceived organization support, organizational commitment and work engagements. **Open Journal of Business and Management**, 3, 433-440.
- SARI A., ERKUTLU H., ve ÖZDEMİR H. (2019). Örgütsel politika algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan mağduriyetin düzenleyici rolü: Otel işletmeleri örneği. **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2), 57-84.
- SYED, M. (2006). Exploring employee silence: An overview and analysis of theoretical perspectives and empirical studies. **Asian Academy of Management Journal**, 11(2), 49-66
- UÇAR, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**. 31(1):311-342.
- UTAMİ, A., BANGUN, Y., and LANTU, D. (2014). Understanding the role of emotional intelligence and trust to the relationship between organizational

- politics and organizational commitment. **Social and Behavioral Sciences**, 115, 378-386
- UYSAL, İ., and KILIÇ, A. (2022). Normal dağılım ikilemi. **Anadolu Journal of Educational Sciences International**, 12(1), 220-248.
- ÜLKER, F., ve KANTEN, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. **Aksaray Üniversitesi İİBF DERGİSİ**, 1(2), 111-126
- VALLE, M., and PERREWÉ, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Test of an implicit assumption and expanded model. **Human Relations**, 53(3), 359-386
- VAN DYNE, L., ANG, S., and BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392
- VİGODA, E., and COHEN, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. **Journal of Business Research**, 55, 311-324
- YAĞCI, M. (2020). Algılanan örgütsel politika ve etik liderlik arasındaki ilişki. **Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi**, 7(14), 345-367
- YALÇIN, B.,ve BAYKAL, Ü. (2012). “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”, **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 42-50.
- YALÇINSOY, A. (2017). Çalışanların örgütsel sessizlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezleri**, 17(3), 102-118
- YAMAN, E. ve RUÇLAR, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**.4(1): 36-50.
- YILDIZ, E. (2016). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 33(4), 211-230

TEZLER

- AFŞAR L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKAN, O. (2020). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Hazır yemek sektöründe bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi
- ALİOĞULLARI, Z. D. (2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ALİOĞULLARI, Z.D. (2012). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- ARIBAŞ, A. N. (2020). Öğrenilmiş çaresizliğin, örgütsel sessizlik, sosyal kaytarma ve psikolojik güvenliğe etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AY, D. A. (2014). Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi (Yayınlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir
- AYBAR, S. (2018). Örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik İstanbul'daki üniversitelerde bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul
- BAYRAM, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- BİÇER, C. (2017). Örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları (Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük

- BRINSFIELD, C. T. (2009). Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors (Doktora Tezi). Ohio State University, Ohio
- BURSALI, Y. M. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- ÇALIK, A. (2016). Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- ÇİRİŞ, C. (2014). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- DÖNMEZ, B. (2016). Örgütsel sessizlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- DURAK, H. (2012). Örgütsel bağlamda güç ve politika algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- EBİK, G. E. (2017). Hemşirelikte örgütsel sessizlik düzeyinin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ERKASAP, A. (2020). Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışları ve örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- GÜL, B. (2021). Örgütsel politika algısı ve iş performansı ilişkisinin değerlendirilmesi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- KILINÇ, E. (2012). “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

- KÖPRÜLÜ, Ö. (2020). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KURU, A. (2020). Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- MEHTAP, Ö. (2010). Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- PREMEAUX, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace. (Doktora Tezi). Louisiana State University, Baton Rouge
- SLADE, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory. (Doctoral Thesis). George Washington University Graduate School of Education and Human Development, USA
- ŞEHİTOĞLU, Y. (2010). Örgütsel adaletin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi ve bir uygulama (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ŞEVİK, Y. (2019). Örgütlerde algılanan politik davranış ve iş doyumu ilişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- TECİMEN, M. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- TÜLÜ, G. (2021). Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkiler: Hemşireler üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana

DİĞER KAYNAKLAR

- ERTEKİN, Y., ve YURTSEVER ERTEKİN, G. (2003). Örgütsel politika ve taktikler. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

- FORD J. M. (2002). Organizational Politics And Multisource Feedback. The Department of Psychology. California: Louisiana State University.
- HEYWOOD, J. B. (2007). Internal combustion engine fundamentals. McGraw-Hill Education
- HIRSCHMAN, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press
- NYE, J. S., and WITT, H. E. (1993). Understanding international conflicts. Pearson Education
- PFEFFER, J. (1981). Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman.
- SCHUMACKER RE, and LOMAX RG (2010) A beginner's guide to structural equation modeling. (Routledge, New York)
- VROOM, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad:Funda ÜNSAL

Lisans:Aksaray Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi

Yüksek Lisans:İstanbul Aydın Üniversitesi Sağlık Yönetimi Tezli

MESLEKİ DENEYİM:

- Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2015-2023)
- Şanlıurfa Mehmet Akif İnan Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2023-)

