



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

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
ETKİLEŞİM**

EGEHAN ÖZKAN

**İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

ŞUBAT 2015



**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ ETKİLEŞİM**

Egehan ÖZKAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT 2015

Egehan Özkan tarafından hazırlanan “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Davranışları Arasındaki Etkileşim” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

İşletme Bölümü, İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

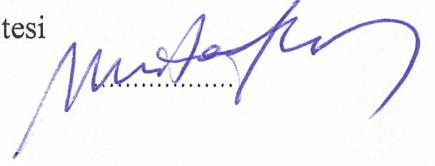
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan: Doç. Dr. Mustafa KILIÇ

İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi

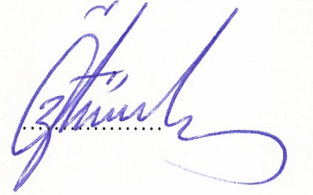
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 20/02/2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Egehan ÖZKAN

20.02.2015

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

(Yüksek Lisans Tezi)

Egehan ÖZKAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Şubat 2015

ÖZET

Bu tez çalışmasında, sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik iklimi ile işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşimin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla yapılan Antalya İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılmıştır. Araştırmanın evreni hastanede bulunan 1837 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu 1837 sağlık çalışanı arasından sayının fazla ve zamanın kısıtlı olmasından dolayı tabakalı örneklem yöntemine başvurarak seçilmiş ve örneklemini 407 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Sağlık çalışanlarından 01 Mayıs- 31 Ağustos 2013 tarihleri arasında gönüllülük esası çerçevesinde görüşülerek bilgi alınmıştır. Belirtilen tarih 407 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Toplanan anket verilerinin istatistiksel analizinde istatistik paket programı SPSS 22 kullanılmıştır. Yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı bulunmalarında korku, kendini koruma, ilişkilerini koruma ya da ilgisiz kalmaları gibi sebepler ile ilişkili olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda örgütsel sessizlik iklimi ile işgören sessizlik davranışları arasında bir etkileşimin bulunup bulunmadığı istatistiksel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya dahil edilen sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine bakılarak (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev) sessizlik davranışları ile ilişkili olup olmadığı değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde, sağlık çalışanlarının, sessizlik davranışında bulunmalarında üst yönetimin tutumunun oldukça etkili olduğu, ancak birim/bölüm yöneticisi tutumunun da etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının genellikle kendilerini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı sergiledikleri izlenmiştir. İşgörenlerin sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik iklimi arasında bir etkileşim olduğu söylenebilmektedir. Demografik özellikler açısından değerlendirme yapıldığında ise işgörenlerin sessizlik davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Bilim Kodu : 1167
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği, Sessizlik Davranışı
Sayfa Adedi : 105
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

THE INTERACTION BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE CLIMATE AND
EMPLOYEES BEHAVIOURS IN THE FIELD OF HEALTH

Egehan ÖZKAN

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

February 2015

ABSTRACT

The aim of this thesis is to investigate the relation between organizational silence climate and employees' silence behaviours. This research was conducted in Antalya Education and Research Hospital within the scope of Antalya Health Management. 1837 people in the field of health participated in the study. Because of the limited time, the sample group was chosen based on stratified sampling and composed of 407 employees. The data was gathered from the volunteers through interviews between 1st May and 31st of August, 2013. On those days 407 people were interviewed. In this research it was aimed to understand whether there is a relationship among fear, self defense, protecting relationships or indifference and employee silence. Besides, one of the main objectives is to be able to explain whether there is a relation between organizational silence climate and employees silence behaviours. Based on the demographic characteristics of the sample group (age, sex, marital statue, education, working period, task) it was tired to find out whether they are related to silence behaviours or not. Based on the analyses it was found that the upper management has a great influence on employees' silence behaviours but the effect of unit managers should also be considered. It was observed that employees generally show silence behaviours based on protecting themselves or based on fear. It can be said that there is a relationship between employees' silence behaviours and organizational silence climate. In terms of demographic characteristics, the silence behaviours of employees vary according to their demographic characteristics.

Science Code : 1167
Key Words : Organisational Silence, Employee Silence, Organisational
Behaviour
Page Number : 105
Supervisor : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

TEŞEKKÜR

Çalışmalarımı gerçekleştirdiğim zaman dilimi içerisinde, değerli bilgi birikimi ile desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na, çalışmam süresince istatistik tekniklerin kullanılması ve veri analizi konusunda beni yönlendiren ve değerli katkılarda bulunan Sayın Yard. Doç. Dr. Zelal POLAT' a, desteğini ve emeğini benden esirgemeyen Aysun ÜNAL' a, Ömer KAPLAN'a, Eda ERTAN' a, hayatımın her döneminde yanımda oldukları gibi tezimin de her aşamasında yardımcı olan sevgili babam annem, ablam ve tüm aileme, tez kapsamında uyguladığım anketlerin doldurulmasında, çalışmaya katılma duyarlılığı gösteren tüm sağlık çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları	3
1.2.Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler	4
1.2.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler.....	5
1.2.1.1. Örgüt Kültürü	6
1.2.1.2. Adaletsizlik Kültürü	7
1.2.1.3. Sessizlik İklimi	8
1.2.1.3.1. Örgütsel Sessizlik İklimini Oluşturan Faktörler	10
1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetimsel Etmenler	14
1.2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları	14
1.2.2.2. Yöneticilerin Zımni/Örtülü İnanışları.....	14
1.2.2.3. Yöneticinin Yapısı.....	15
1.2.2.4. Yönetimin Homojenliği.....	16
1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Bireysel Etmenler.....	16
1.2.3.1. Geçmiş tecrübeler	16

Sayfa

1.2.3.2. İzolasyon Korkusu.....	17
1.2.3.3. Güven Eksikliği.....	17
1.2.3.4. Konuşmanın Riskli Olması.....	18
1.2.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu	19
1.2.3.6. Kişilik Özellikleri	19
1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler	20
1.3. Sessiz Kalma Biçimleri.....	21
1.3.1. Çalışan İtaati.....	21
1.3.2. Sağır Kulak Sendromu	22
1.3.3. Pasif Kalma ve Rız Olma	23
1.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	23
1.4. Sessizlik Teorileri	24
1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi	25
1.4.2. Bekleyiş Teorisi	25
1.4.3. Kendini Uyarılama	26
1.4.4. Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı)	26

2. BÖLÜM**İŞGÖREN SESSİZLİĞİ VE İŞGÖRENLERİN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI**

2.1. İşgören Sessizliği	31
2.2. İşgören Sessizliğinin Boyutları.....	32
2.3. İşgören Sessizlik Davranışları.....	33
2.4. Sessizlik Türleri	34
2.4.1. Kabullenici Sessizlik Davranışı (Acquiscent Silence).....	34
2.4.2. Korunmacı Sessizlik Davranışı (Defensive Silence)	35
2.4.3. Korumacı Sessizlik Davranışı (Pro-social Silence)	38

Sayfa

2.5. İşgören Sessizliğinin Sonuçları.....	40
2.5.1. İşgören Sessizliğinin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	40
2.5.2. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	42
2.6. İşgören Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi	43
2.7. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Olarak Yapılmış Çalışmalar	45

3. BÖLÜM

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN
DAVRANIŞLARINDAKİ ETKİLEŞİMİ İNCELEMeye YÖNELİK ANTALYA
EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ ELEMANLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Konusu	49
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
3.3. Araştırmanın Yöntemi	50
3.3.1. Araştırmanın Türü	50
3.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	50
3.3.3. Araştırmanın Varsayımları	51
3.3.4. Araştırmanın Hipotezleri	51
3.3.5. Araştırmanın modeli	53
3.3.6. Araştırmanın Uygulama Yeri	53
3.3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	54
3.3.8. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	55
3.3.9. Araştırmanın Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	56
3.3.10. Araştırmanın Verilerinin Analizleri	56
3.4. Araştırmanın Bulguları	57
3.4.1. Güvenirlik Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulguları	57
3.4.2. Araştırmaya Ait Betimsel Bulgular	58
3.4.2.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri	58

Sayfa

3.4.2.2. Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Algıları Ortalamaları.....	60
3.4.3.3. Araştırmaya İlişkin Frekans Dağılımları	63
3.4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular	67
3.4.3.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	67
3.4.3.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	70
3.4.3.3. Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Çalışanlarında Sessizlik Davranışlarını İnceleyen Anova ve T Testleri.....	73

4. BÖLÜM**SONUÇ VE ÖNERİLER**

4.1. Sonuç.....	87
4.2 .Öneri	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	99
EK-1. T.C. Sağlık Bakanlığı Antalya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İzin Yazısı	100
EK-2. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Davranışlarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçeğin İznı.....	101
EK-3. Anket Formu	102
ÖZGEÇMİŞ.....	105

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları.....	37
Çizelge 2.2. Çalışan Sessizliğinin ve Sosliliğinin Türleri ve Örnekleri.....	39
Çizelge 3.1. Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeğine Ait Croanbach Alpha Değerleri.....	57
Çizelge 3.2. İşgören Sessizlik Davranışı Ölçeğine Ait Croanbach Alpha Değerleri.....	58
Çizelge 3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	58
Çizelge 3.4. İşgören Örgütsel Sessizlik İklimine İlişkin Algı Ortalamaları	60
Çizelge 3.5. Sağlık Çalışanlarının Sessizlik Davranışlarına İlişkin Eğilim Ortalamaları.....	61
Çizelge 3.6. Sağlık Çalışanlarının “örgütsel sessizliği” ölçmeye yönelik ifadeler verdikleri yanıtların dağılımı.....	63
Çizelge 3.7. Sağlık Çalışanlarının “İşgören Sessizlik Davranışını” Ölçmeye Yönelik İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı	65
Çizelge 3.8. Boyutlararası Korelasyon Matrisi.....	68
Çizelge 3.9. Örgütsel sessizlik iklimine ait olan boyutların araştırmanın örneklemini oluşturan sağlık çalışanlarının sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amacı ile gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar	71
Çizelge 3.10. Sağlık Çalışanlarının Sessizlik Davranışında Bulunmalarının, Örgütsel Sessizlik İklimi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Sonucuna Ait Bulgular	72
Çizelge 3.11. İşgören Sessizlik Davranışları İle Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	74
Çizelge 3.12. İşgören Sessizlik Davranışları İle Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	75
Çizelge 3.13. İşgören Sessizlik Davranışlarının Yaşa İlişkin Anova Sonuçları	77
Çizelge 3.14. Sağlık Çalışanlarında İşgören Sessizlik Davranışlarının Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Anova Sonuçları.....	78
Çizelge 3.15. Sağlık Çalışanlarında İşgören Sessizlik Davranışlarının Kurumdaki Görevlerine Göre Anova Sonuçları	80
Çizelge 3.16. Sağlık Çalışanlarında İşgören Sessizlik Davranışlarının Eğitimlerine Göre Anova Sonuçları	82
Çizelge 3.17. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	83

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Suskunluk Sarmalı Döngüsü.....	28
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	53

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama
F	F-dağılımı
N	Evrendeki birey sayısı
n	Gözlem sayısı
p	Anlamlılık (yanılma) değeri
r	Korelasyon katsayısı
R²	Çoklu belirlilik katsayısı
t	Test İstatistiği
β	Standardize edilmiş beta değeri
B₀	Regresyon katsayısı

Kısaltmalar	Açıklamalar
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

GİRİŞ

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya gelerek oluşturdukları topluluğa organizasyon adı verilmektedir. Organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek adına kendilerine uygun kaynakları bir araya getirerek hizmet vermektedirler. Bilindiği üzere verilecek olan bu hizmetin en önemli yapı taşı insan faktörüdür. İnsan, canlı bir varlıktır ve her birinin duygu, düşünce, olaylar karşısında verecekleri tepkiler farklılık göstermektedir. Bu yüzden organizasyonda yer alan insan faktörünün davranışları oldukça önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektörü insan odaklı olduğu için iş görenlerin durumlar karşısındaki verecekleri tepkiler, organizasyonun olumlu ya da olumsuz yönde ilerlemesinde büyük önem taşımaktadır.

Teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi işletmelere daha fazla rekabet etme sorumluluğu yüklemiştir. Çünkü işletmeler rakiplerinden sıyrılmak adına, özellikle de hizmet sektöründe yer alan işletmeler insan gücüne daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bundan dolayıdır ki ilk olarak örgüt içerisindeki iletişimin doğru şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İş görenin kendini doğru şekilde ifade etmesi açısından da üst yönetime karşı herhangi bir korku, kaygı, endişe hisselerine yer vermeden tamamen güven duygusuyla bağlı olması gerekmektedir. Bu güveni hisseden iş görenlerde daha doğru bilgi paylaşımı olduğu bilinmektedir. Fakat bu güveni tam olarak hissedemeyen iş görenlerin oluşturduğu örgütlerde bilgi paylaşımının doğru olarak gerçekleşmediği ve bu tür örgütlerde “örgütsel sessizlik” kavramının yer aldığı gözlenmektedir.

Örgütsel Sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisindeki düşüncelerini, önerilerini üst yönetime karşı dile getirmemeleri sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Bu davranış biçiminin altında çeşitli sebepler yatmaktadır. Bu sebepler hiyerarşiden, iletişim bozukluğundan ya da iş görenlerin bireysel tutumlarından kaynaklanmaktadır.

İşgörenlerin, örgüt içerisinde yaşadıkları sorunlar hakkında görüşlerini, fikirlerini düşüncelerini rahatlıkla dile getirmemeleri olarak kabul edilen işgören sessizliği, iş ortamında rekabetin hızlı bir şekilde artmasıyla örgütlerin değişimini ve gelişimini olumsuz etkileme gücüne sahiptir. Bu sebep ile yöneticilerin, işgörenlerinin düşüncelerini, görüşlerini ve isteklerini ifade etmelerinde onlara yardımcı olmaları oldukça önemlidir (Erenler, 2010).

Yapılan bu çalışmada gerçekleşen örgüt içerisindeki sessizliğin nedenleri incelenmeye çalışılmıştır.

Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların sergiledikleri sessizlik davranışının bireysel sebepleri incelenerek, örgütsel sessizlik iklimi ve işgören davranışları arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede gerçekleşen çalışmanın birinci bölümünde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları geniş bir şekilde literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümün de işgörenlerin sessizliği boyutlandırılarak bireysel olarak incelenmiştir ve bu doğrultu da gerekli literatür çalışması yapılarak açıklamalarda bulunulmuştur. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise sağlık çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik iklimi ve işgören davranışları arasında bir etkileşim olup olmadığını istatistiksel analizler ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Antalya Eğitim Araştırma Hastanesindeki Sağlık Çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları

Rekabet ortamında örgütler bilerek ya da bilmeyerek işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olabilmektedirler. Eskiden iş görenlerin üst yönetime karşı sessiz kalmaları uyum sağlama olarak kabul edilse de günümüzde bu durum yönetime bir tepki ve geri çekilme olarak kabul edilmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Literatür de sessizlik ile ilgili pek çok tanım mevcuttur.

Sessizlik, Türk Dil kurumunda sessiz olma olarak tanımlanmaktadır. Psikoloji de içine kapanma, özgüvensizlik olarak tanımlanırken, sosyoloji de toplumsal suskunluk olarak açıklanmaktadır (Çakıcı,2007). İnsan bilimcileri ise sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadır. Sessizlik ses çıkamamanın tam tersi olarak ifade edilmediği gibi, fikir ve düşüncelerin bilerek söylenmemesi olarak da tanımlanır. Fakat bütün sessizlik çeşitleri pasif bir anlamı ifade etmemektedir (Alparslan,2010).

Çok fazla çalışmanın olmadığı örgütsel sessizlik ile ilgili ilk çalışma Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında gerçekleştirilmiştir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, işgörenlerin işler ile ilgili düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini bilerek yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları olarak tanımlamıştır (Özdemir ve Uğur , 2013).

Aşk, öfke, korku ve sürpriz gibi güçlü duyguların ortak dili olarak da sessizliğin tanımlanması mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik, önemli bir nezaket özelliği olmasına rağmen yapılan araştırmalarda nezaket açısından etkili olduğu görülmemektedir. Sessizlik sosyal ilişkilerdeki zorla kabul ettirme, yüzleşmeden kaçınma veya utanç davranışının sözlü olarak ifade edilmesidir (Nakane, 2006).

Organizasyon içindeki bazı güçlü oyunlar ve çalışmalar, çalışanların örgüt hakkındaki teknik ve idari düşüncelerini açıkça ifade etmelerine engel olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bundan dolayıdır ki sessizliği kolektif bir fenomen olarak

ele alan Morrison ve Milliken, örgüt çalışanlarının, örgüt problemleri hakkındaki düşünce ve endişelerini dile getirmemesini birçok örgütte görülen baskın bir seçim olarak tanımlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt içerisindeki kalıplaşmış kurallardan dolayı insanlar birbirleriyle karşı karşıya gelmekten, utanç duygusundan, dışlanmaktan ve bozulan ekonomi ile işlerini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Alparslan, 2010).

Çalışanlar herhangi bir duruma uyum sağlandığını anlaşılması için de sessiz kalabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005).

İşgörenlerin kişisel ve örgütsel konulardaki düşüncelerini karşı tarafa aktarmada bir takım sorunlar yaşatan bir kavram olarak sessizliği açıklayabiliriz. Bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara karşı işgörenlerin gösterdiği küçük tepkilerdir örgütsel sessizlik (Özcan, 2011).

Yapılan işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerini dışa bilinçli olarak vurmadan kaçınma örgütsel sessizlik olarak tanımlanabilmektedir (Dyne, Ang, Isabel, 2003).

Sessizliğin, ikili beş adet fonksiyonu bulunmaktadır. Birincisi, sessizlik insanları bir araya getirdiği gibi birbirinden ayırır. İkincisi, insanların ilişkilerine zarar verebilir ve insanların ilişkilerini düzenleyebilir. Üçüncüsü, bilgi sağlar ve bilgi gizler. Dördüncüsü, derin düşünmeye veya düşünce yokluğuna işaret eder. Son olarak da sessizlik, hem onay/kabul hem de muhalif olma fonksiyonlarını sahiptir. Sessizliğin birçok işlevi olmasının yanında birçok anlamı da vardır. Ayrıca, Webster's Collegiate Sözlük, sessizliğin beş farklı fakat birbiriyle bağlantılı anlamından bahseder. Birincisi, sessiz kalma hali, konuşmaktan kaçınma ya da ses yapmadır. İkincisi, herhangi bir gürültü ya da sessin eksikliğidir. Üçüncüsü, bilgiyi gizleme ve söz konusu etmekten uzak durmadır. Dördüncüsü, iletişim kurma veya yazmadır. Beşincisi, kayıtsızlık ya da belirsizliktir (Pinder ve Harlos, 2001).

1.2.Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etmenler

Yapılan araştırmalar doğrultusunda örgütsel sessizlik, örgütsel, bireysel ve yönetsel faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu faktörlerin yanına ulusal kültürde

eklenmektedir. Bu faktörler arasında en etkili olanının ulusal/kültürel etmenler olduğu ayrıca savunulmaktadır. Çünkü kişilerin kazandıkları normları değiştirmeleri oldukça güçtür. Yapılan araştırmalar doğrultusunda işgören sessizliği şu bölümlere ayrılmıştır. (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011).

Örgütsel Etmenler

- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Adaletsizlik Kültürü
- Örgütsel Sessizlik İklimi

Yönetimsel Etmenler

- Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları
- Önyargılı İnanışlar
- Yöneticinin Yapısı
- Yönetimin Homojenliği

Bireysel Etmenler

- Geçmiş Tecrübeler
- İzolasyon Korkusu
- Güven Eksikliği
- Konuşmanın Riskli Olması
- İlişkileri Zedeleme Korkusu
- Karakter Özellikleri

Ulusal/Kültürel Etmenler

1.2.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel Etmenler

Örgüt içerisinde, sorgulanmadan kabul edilen değerleri, hatalı ifade edilen fikirleri ve işgörenlerin birbirlerine destek olmamalarını içermektedir (Ülker ve Kantan, 2005). Başka bir ifade ile, örgüt içinde karar verme tek bir elde toplanmışsa, işgörenlerin düşünce

ve görüşlerine yer verilmiyorsa ve adaletsizlik kültürü hakim ise işgörenlerin sessiz kalabilecekleri kabul edilmektedir (Alioğulları, 2012).

1.2.1.1. Örgüt Kültürü

Latineden gelen kültür el değmemiş doğan insan aklının ve yapıcılığının işlenerek yararlı hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Kültür sosyal bilimciler tarafından, teknik bir terim olarak kabul edilmekte olup bilgi, inanç ve adaletleri içine alan bir terim olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009).

Örgüt içerisindeki bireylerin veya grupların davranışlarına yön veren, olağan davranış kalıplarının, inançlarının, tutumlarının ve alışkanlıklarının oluşturduğu sisteme örgüt kültürü adı verilmektedir. Örgütü oluşturan en önemli öğelerden biri kültürdür ve örgütün oluşumu ve gelişmesi açısından önemli rol oynar (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürünü ne anlama geldiği açıklanmak istenirse bunun toplumsal kültürden çok farklı olmadığını, örgüt içerisinde yer alan kültür olduğunu fakat kültürden farklı olarak, bir örgütteki işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve daha özel, değişebilir, yönetilebilir özellikte olduğunu vurgulanmaktadır (Yağmurlu, 1997:720 ; Alparslan, 2010).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak farklı pek çok görüş mevcuttur. Gerekli literatürler incelendiğinde bu görüşleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi kültürü, örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alıp daha tutucu davranırken, ikinci grup ise daha radikal yaklaşarak kültürü örgütün kendisi olarak ele alır. Birinci grup kültürün yönetimce yönlendirilebileceğini savunurken, ikinci grup yönetimin örgütün tamamını yönlendirmeyeceğini savunmaktadır (Yağmurlu, 1997:719).

Örgüt kültürünün pek çok yolla oluşturmak mümkündür ancak genel olarak bakıldığında bir örgütün kültürü oluşturulurken yönetimin etkisi önem taşır. Çünkü yönetim, ilk olarak kendine uygun değerlere sahip olan işgörenleri tercih eder ve işgörenler zaman içerisinde kendi sahip oldukları, inanç, tutum ve davranışları yönetime benimsetmeye çalışır böylece yeni bir örgüt kültürü oluşmaya başlar. Bunun yanında her yeni gelen işgören de örgüte doğrudan yada dolaylı olarak yeni bir değer katar. Yönetimin

yanında işgörenlerin de örgüt içerisindeki kültürün oluşmasındaki önemi göz ardı edilemez (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürünün oluşmasında üç temel etken önem taşır. Birinci etken kuruluş sürecinde kurucuların oynadığı rol, ikinci etken işgörenlerin ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla etkileşime girmeleri, üçüncü etken ise örgütte yer alan bireylerin, örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına uygun olarak çözüm geliştirmeleridir. Bu etkenler, örgüt kültürünün, örgütün amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Duygulu ve Eroğlu, 2006).

Örgüt kültürünün özelliklerini dört grupta toplamak mümkündür. Öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgu olması, grup üyeleri arasında paylaşılr olması, yazılı metine sahip olamaması ve düzenli olarak tekrarlanan davranış kalıpları olmasıdır (Eren, 2000: 122, 123).

Kültür, iletişim ile ilişkili bir kavramdır. Her kültüre özgü belirli bir iletişim şekli vardır ve kültürel kavramlar iletişim süreciyle ortaya çıkmaktadır.

1.2.1.2. Adaletsizlik Kültürü

Adalet kavramı örgüt içerisinde güven ve güvenilme duygularını kapsayan, örgüt içerisinde güç kaynaklarını elinde bulunduran yönetimin, çalışanların haklarını gözetmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar örgüt içerisindeki olayların ne derecede adil olduğu konusunda farklı tepkiler vermektedir. Çalışanlar birbirleriyle olan ilişkilerinde, kaynakların ne şekilde kullanıldığı hakkında, alınan kararlarda, örgüt içerisinde görevlerin yerine getirilmesinde uygulanan kural ve yöntemleri adalet olgusu içerisinde değerlendirirler. Başka bir ifade ile örgüt içerisinde adil bir ortamın oluşmasının, çalışanların davranışlarının belirlenmesinde önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (İyigün, 2012).

Adalet algılarının tanımlanması amacıyla örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg tarafından 1987 yılında tanımlanmış, adillik kavramı çerçevesinde örgütlerde seslilik veya sessizlik anlaşılması amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkarak,

dört farklı açıdan incelenmiştir. (1) Dağıtımın çıktılarına göre algılanan, dağıtım adaleti (2) çıktıların dağıtımını tespit eden yöntemlere göre algılanan yöntemsel adalet, (3) çıktı ve yöntemler ile iletişim sırasında kişiler arasında davranışa ilişkin algılanan adalet olarak tanımlanan kişiler arası adalet, (4) çıktı ve yöntem ile alakalı iletişim kurarken kullanılan bilginin doğası ve derecesi ile ilgili olarak algılanan bilgisel adalettir (Afşar, 2013).

Adil ortamın gerçekleşmesinde, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının oluşmasında önemli görev yönetime düşmektedir. Çünkü örgüt içerisindeki gerçekleşen fonksiyonların adil bir şekilde gerçekleşmesi çalışanların örgüte karşı güven hissi oluşmasına neden olarak örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Fakat örgüt içerisindeki iletişimin etkin bir şekilde geçekleşmemesi örgütte fısıltı ve dedikodu ortamının oluşmasına sebebiyet vererek, çalışanların yeterince bilgi sahibi olmayışlarından dolayı önyargılı tutumlar sergileyerek olumsuz tutumda bulunmalarına neden olabilir. Örgüt içindeki, iletişimin etkili şekilde geçekleşmemesi çalışanların sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Yönetimin çalışanlara karşı adil şekilde davranmaması sessizliğin örgüt içerisinde giderek yoğunlaşmasına ve büyük problem haline gelmesine neden olmaktadır (Kahveci, 2010).

Örgüt içerisindeki çalışanlarda konuşma isteği olması veya sessiz kalmayı tercih etmeleri örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgütsel adaletsizlikle de ilgilidir. Örgütsel adaletsizlik net bir şekilde belirtilmeyen işlemler ve raporlamalar, yoğun merkezileşme, yüksek olmayan biçimselleştirme, otoritesi güçlü bir yönetim şekli, yeterli düzeyde olmayan iletişim, zayıf performans ve süreklilik arz etmeyen karar verme süreci gibi özellikler ile tanımlanabilmektedir (Alioğulları, 2012).

Özellikle çalışanların açıklamalarına göre adaletsizlik kültürünün hakim olduğu örgütlerde altı boyutu yakalayan bir takım ortak elemanları mevcuttur. Bunlar, yoğun denetim, çatışmanın güçlü bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinin daha üzerinde tutma, üretimde ağırlık aracılığıyla rekabetçi bireycilik, yüksek merkezileşme, yapısal ilişkiler dahil belirsiz yetki hiyerarşileri ve düşük formalleşmedir (Pinder ve Harlos, 2001).

1.2.1.3. Sessizlik İklimi

Bazı durumlarda çalışanlar, işverenlerinin yanında söylediklerinin hoş karşılanmayacağını düşünebilirler. Böyle durumlarda eğer işveren çalışanlarına sert bir

biçimde tepki gösterirse çalışan fikirlerini açıkça ifade etmek istemeyebilir. Bu durum örgüt politikalarına her ne kadar ters düşüyor olsa da örgüt çalışanları arasında bir sessizlik iklimi yaratabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik örgüt içerisinde önemli bir etki haline geldiğinde, işgörenler bu durumdan dolayı düşüncelerini ifade etmezler, doğruyu söylemezler ve düşüncelerinin değersiz olduğunu düşünürler. Böylece örgüt doğruları bilen fakat bunu dile getirmeyen işgörenlerden oluşur. Örgütün korumacı, güçlü norm ve kuralları işgörenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olarak ve sessizlik iklimine sebebiyet vermektedir. Örgüt içerisinde oluşturulan bu sessizlik iklimi uyumun sağlanmasına bir engeldir. İşgörenler gerçekleşen bu sessizlik iklimi ile örgütte kendilerinin etkisiz olacağını ya da düşüncelerini açıkladıklarında yanlış durumlarla karşılaşabilecekleri kanısına kapılarak sessiz kalmayı tercih ederler (Alparslan, 2010).

Çalışanların fikirleri eğer örgüt geneliyle aynı yönde ise düşüncelerini daha rahat dile getirebilirler fakat farklı bir düşünceye sahip iseler bunu dile getirmekten kaçınabilirler (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütsel sessizlik kültürler arası farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; Japon kültüründe sessizlik, Batı kültüründen farklı olarak ahengi korumak ve saygı amacıyla kullanılabilir (Pantelli ve Fineman, 2005). Buna bağlı olarak yapılan bir araştırmada Japon öğrencilerin kendilerine yöneltilen bir soruya öğretmene saygı olarak söz verilmeden cevap vermemelerine karşın, Avusturalyalı öğrencinin soru sorulduktan sonra hemen söz hakkı tanınmasını beklemeden cevabı verdiği gözlemlenmiştir (Nakane, 2006).

Demografik etkenlerdeki benzerlikler veya farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken vs.) sessizliğin oluşmasında etkileyici olabilirler. Yapılan araştırmalara göre insanlar kendilerine benzeyen kişilere daha fazla güven duymaktadırlar. Örneğin; üst yönetime, işgören tarafından taşınan olumsuz bir haber karşısında yönetimin verdiği tepki işgörenin ne kadar tanındığına göre farklılık göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2004).

1.2.1.3.1. Örgütsel Sessizlik İklimini Oluşturan Faktörler

Üst Yönetim Tutumu

Örgütsel sessizliğin temelinde yöneticilerin, çalışanları ve yönetimin işleyişi hakkındaki üstü kapalı inanışları yer almaktadır. Bu inanışlardan birine göre yönetim, çalışanların güvenilmez ve inanılmaz olduklarını savunmaktadır. Son araştırmalar ekonomik paradigmalara ABD'deki ticaret okullarında son derece etkili olduğunu ve bu paradigmalara yöneticilerin zihninde önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir. Bu paradigma da McGregor'un insanların kendilerini düşündüğü ve kendi çıkarlarını maksimum seviyede tutmaya yönelik olarak davrandıkları varsayımını kabul eden X teorisi ile paralellik göstermektedir (Milliken ve Morrison, 2000).

Bu paradigma insanların efor karşısı çalıştığını, çalışanı teşvik eden bir unsur ya da cezalandıran bir sistem olmadan asla örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmeyeceklerini savunmaktadır. Çünkü işverenler genel olarak çalışanlarının şirketin yararından çok kendi yararlarını düşündüklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla McGregor'un X teorisinde bahsettiği gibi çalışanlarının bencil ve güvenilmez olduklarını düşünmektedirler. Bu düşünce doğrultusunda şirket çalışanlarını motive ederek şirket yararlarını kendi yararlarının önüne koymalarını sağlamaya çalışmalıdırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanlar, yöneticilerini örgütün en önemli yapı taşı olarak görmektedirler. Bu nedenden dolayı da yöneticilerinden olumlu tutum ve davranışları onları motive ederek örgüt yararı için çalışmalarına sebep olmaktadır. Yönetici tutum ve davranışları, örgütsel destek ile doğrudan ilişkilidir. Üst yönetim tutumuna yönelik Amerika, Asya, Yeni Zelanda, Kanada ve Avrupa ülkelerinde yapılan araştırma doğrultusunda örgüt içerisinde yönetici desteğinin azalması sonucunda; çalışanların düşüncelerini açıklıkla ifade etmeleri konusunda rahat davranamadıkları gözlemlenmiş, üst yönetim ile ilişkilerinde gerginlik, adaletsizlik ve yönetimden memnuniyetsizlik durumları ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda da çalışanlar düşüncelerini açıkça ortaya koymayarak üst yönetimden saklamaktadırlar (Pekdemir, Koçoğlu, Gürkan, 2013).

Üst yönetim örgüt içerisinde, çalışanlar tarafından olumsuz bir tepki alma konusunda zaman zaman korku duyabilirler ve bu durum örgüt içerisinde sessizlik ortamının oluşmasına neden olabilir. Söz konusu edilen bu durum ister üst yönetimin kendi durumlarıyla ilgili olsun ister organizasyon için belirlemek istedikleri yol haritası ile ilgili olsun, yönetimin bu olumsuz tepkiler karşısında kendilerini korkutulmuş veya tehdit edilmiş hissine kapıldıkları gözlemlenmiştir. Bu olumsuz tepkiler sonucunda üst yönetimin, çalışanların vermek istedikleri mesajları görmezden gelmeleri ve olumsuz tepki veren çalışanları işe yaramaz olarak nitelendirdikleri, çalışanlarının fikirlerinin güvenilirliğine ve inandırıcılığına saldırmak yolunu tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Milliken ve Morrison, 2000). Böylece çalışanlar tarafından gelebilecek herhangi bir olumsuz tepkiyi engellemek amacıyla örgüt içerisinde sessizlik iklimini oluşturmaya yönelik bir çaba gösterdikleri anlaşılmıştır (Alparslan, 2010).

Etkili bir iletişimin örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır. Çalışanları ile etkili bir iletişim gerçekleştiremeyen üst yönetim, çalışanların daha da sessizleşmesine sebep olarak örgütün geleceği ve çalışanların performansları üzerinde olumsuz bir etki doğurabilecektir (Kahveci, 2010).

Kimi durumlarda ise bilgi saklamak amacıyla üst yönetim bilerek bazı pozisyonlar arasında iletişimi yasaklamayı tercih edebilir. Yönetimin bu koymuş olduğu yasaklar diğer çalışanlar arasında da iletişimi etkileyerek örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlayabilecektir (Alparslan, 2010).

Örgüt içerisinde çalışanların, kendilerini ifade edebilecekleri güvenli bir ortamın oluşturulmasında üst yönetim tarafından yönlendirilmeleri gerekmektedir. Yani yöneticilerin hiyerarşik ortam içerisinde aktif olarak yer almayarak, çalışanlara konuşma zemini hazırlamaları gerekmektedir (Morrison, Milliken, Hewin, 2003).

Bölüm/Birim Yöneticisinin Tutumu

Hat yöneticiler, örgüt içerisindeki yönetim hiyerarşisinin genellikle ilk kademelerinde yer alarak, iş ve faaliyetleri gerçekleştirmekle yükümlü olan işgörenlerin yönetilmesinden sorumludurlar. Hat yöneticilerin genel görevi, örgüt içerisinde sorumluluğu altında görev yapan işgörenlerin yönetilmesi ve örgütsel çıktıların

değerlendirilmesini gerçekleştirerek gerekli bilgileri üst yönetime sunulması olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse, örgütün belirlediği stratejiler ile operasyonel düzeyleri arasındaki ilişkileri açıklayarak, uzmanlaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktır (Ülker ve Kanten, 2009).

Örgüt içerisinde aşağı doğru ilerledikçe iletişim araçları veya verilecek mesajlardan ziyade supervisor ile işgörenler arasındaki iletişim önem kazanmaktadır. Yöneticiye direkt bağlı olan işgörenlerin belirli bir bölümünde sessizlik davranışı görülebilmektedir. İşgörenler ile doğrudan yada dolaylı bir şekilde iletişim kuran bölüm/birim yöneticisi, doğrudan iletişim kurmayı tercih ediyorsa işgörelere açık bir şekilde hangi işi ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını belirtmek durumundadır. Doğrudan iletişim kurmayı tercih etmesi halinde ise bölüm/birim yöneticisi çalışanları ile gerekli gördüğü bilgileri paylaşarak onları karar verme sürecine dahil ederek, sorumluluk almaları konusunda onları teşvik eder. İşgören ile iletişim kuran bölüm/birim yöneticisinin, işgörenin görev tanımını algılamadaki belirsizliği azalttığını ve performansını arttırarak, iş tatminini arttırdığı gözlemlenmiştir (Alparslan, 2010).

Örgüt içerisinde problem çözme sırasında fikir birliği yönteminin örgütsel sessizliğe karşı bir panzehir etkisi oluşturduğu gözlemlenmiştir. Üç farklı takımın katıldığı işbirliği modelindeki sonuçlara göre problem çözme aşamasında iletişim davranışlarının, amirlerin araştırmaları kullanmaları ve amirlerin geri bildirim yanıtlamaları dahil iletişim açıklığının oldukça yükseldiğini ortaya koymuştur. İş birliği tekniği ile örgüt içerisinde işgörenler kendilerini daha özgür ve serbest hissetmektedirler. Yani utanma ve eleştirilme korkusu olmaksızın fikirlerini daha açık ve iyi bir şekilde ifade edebilecekleri bir iş ortamı oluşturulmaktadır. Böylece işgörenler, aynı fikirde olmasalar bile aşağılanma korkusu olmaksızın düşüncelerini rahatlıkla dile getirerek yapmış oldukları geri bildirim ile problem çözme sırasında bölüm/birim yöneticisinin farklı bakış açılarından yararlanmalarına yardımcı olmaktadır (Breen , Fetzer, Howard ve Preziosi, 2005).

İçerisindeki İletişim Fırsatları

İletişim, örgütlerin meydana gelmeleri, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için önemli bir faktördür. İş görenler korku, sevinç, kaygı gibi sosyal

veya psikolojik durumlarını da iletişim sayesinde ifade ederler. Bu yüzden de yöneticiler ile iş görenler arasında doğru bir iletişimin kurulması önemlidir (MEB, 2012).

Örgüt içerisindeki mesajın iletildiği kanal, iletişim şekli olarak ifade edilmektedir. Stohl ve Redding, iletişim şeklinin resmiyet derecesine göre daha iyi şekilde tanımlanacağını ifade etmektedirler. Bölüm yöneticisinin öncelikli olarak yazılı veya grup toplantılarına odaklanarak gerçekleştirdiği iletişim şekli resmi iletişim olarak tanımlanırken, daha çok kişisel düzeyde gerçekleşen ve iletişimin doğaçlama bir şekilde sözlü veya yüz yüze olduğu iletişim şekli resmi olmayan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Burns ve Stalker, sözlü iletişimin çalışanların daha hızlı bir şekilde ayak uydurmaları gereken örgütlerde daha etkili bir iletişim şekli olduğunu savunmaktadır. Yapılan çalışmalarda da resmi olmayan iletişim şeklinin yönetici ile işgörenler arasında daha etkili olduğu gözlemlenmiştir (Johlke ve Duhan, 2000).

İşgörenlerin örgüt içerisinde ses çıkarmaları, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel olarak açık olması arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Alparslan, 2010).

Tyler ve Kramer, organizasyon içinde güvenin nasıl gelişebileceğini tartışmışlar ve bununla ilgili olarak da güvenin, iş görenlerin arasında iletişim sıklığı ve süresine endeksli olarak sosyal ilişkileri geliştirmesi ve bu tür sosyal ilişkilerinde itibar ve güven inşa etmeye katkıda bulunduğu görüşünü kabul etmişler ve güvenin, örgütsel formları ve yönetim felsefelerini geliştiren bir iklim olarak görüldüğünü ileri sürmüşlerdir (Ruppel ve Harrington, 2000).

İletişim literatürü incelendiğinde, sessizliğe olumlu bakış açısının gerekliliği vurgulanmaktadır. Çünkü iletişim sosyal etkileşimin kritik bir unsurudur. Örneğin; Scott etkili iletişimde sessizliği ve konuşmayı iki etkili diyalektik bileşen olarak tanımlamıştır. Sessizlik ve sesin her ikisi olmadan etkili bir iletişimin kurulması imkânsız olarak görüldüğünü belirtmiştir (Dyne, Ang, Botero, 2003).

1.2.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Yönetsel Etmenler

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarına etki eden temel unsurlardan birisi konuştukları zaman olumsuz biri olarak görülerek damgalanma korkusu yaşamaları ve bu durumu da ilişkilerini zarara uğratacağına inanmalarıdır. Bu inanç karşısında iyi yada kötü değişikliklere sebep olabilecek kişiler ise yöneticilerdir (Taşkiran, 2011:87,88). Örgütsel sessizliğe sebep olan yönetsel etmenler, yöneticilerin negatif bilgi almaktan korkmaları, örtük inançları, yönetimin yapısı ve yöneticinin homojenliğidir .

1.2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

Yöneticiler açısından, işgörenler tarafından negatif bir tepki alma korkusunun örgüt içerisinde sessizlik ortamını yaratan önemli bir faktör olduğuna inanılmaktadır. Bu alınan negatif bildirimler sonucunda yöneticilerin kendilerini korkutulmuş ya da tehdit edilmiş hissettikleri konusunda önemli kanıtlar olduğu vurgulanmıştır. İşgörenlerin negatif geri bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini işe yaramaz olarak görmelerine ve kaynağın güvenilirliğine ve inandırıcılığına saldırımlarına sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü yöneticiler, iş görenlerin örgütte aktif rol alarak kendi zayıflıklarının ön plana çıkmasını istemezler bunun için gerekirse işgörenleri baskı altına almaya çalışırlar (Alioğulları, 2012).

Argrys ve Schön, özellikle yöneticiler arasında olumsuz geri bildirim korkusunun çok fazla olduğunu iddia ederek bunun çözümü olarak da yöneticilerin utangaçlık, korku, kırılganlık ve yetersizlik hislerinden mahrum olmaları gerektiğini savunmaktadır. Yöneticilerin, alt pozisyondaki çalışanlardan negatif bir geri bildirim almaktan sakındıkları konusunda deneysel bulgular mevcuttur. Alt pozisyondaki çalışanlardan gelen karşı görüşlerin üst yönetimden gelen karşı görüşlere oranla daha az meşru ve daha az isabetli olduğu bunlarla birlikte yöneticinin inandırıcılığını ve gücünü daha fazla tehdit ettiği gözlemlenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

1.2.2.2. Yöneticilerin Zımni/Örtülü İnanışları

Yöneticilerin sahip oldukları zamanı örtük inanışları sonucunda, iş görenlere ön yargılı davranarak her şeyi kendilerinin bildiklerini iddia etmelerine ve iş görenleri bencil

olarak kabul etmelerine neden olmakta bu tutumda örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasına sebebiyet vermektedir (Batmunkh, 2011).

Pek çok kaynakta yönetimin örgüt hakkındaki birçok konuyu en iyi bildiği inancı yer almaktadır. Ewing, bu durumu modern örgütlerdeki gerilim felsefesi olarak tanımlarken, Glauser, çok fazla yaygın olmayan bir inanış olan alt pozisyondaki işgörenlerin, sorgulamayan işgören rolünü üstlenerek, yöneticinin de buna paralel olarak yönetip, kontrol etmesi inancını vurgulamaktadır. Argyris, Ewing ve Glauser ile benzer olarak, yöneticilerin kontrolün elinde olduğu görüntüsünü vermek zorunda olduğunu hissettiğini belirtirken, Redding ise yöneticiler arasında örtülü inanış olan, iş görenler ya susmalı ya da söyleneni yapmalı inancının üzerinde durmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Yönetim ile işgörenler arasındaki demografik farklılıklar da örtülü inanışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Çünkü üst yönetim ile örgüt içerisinde diğer işgörenler arasındaki demografik farklılıklar ne kadar fazla ise yöneticiler, işgörenler tarafından gelen geri bildirimlere o kadar fazla şüphe ile yaklaşırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında sözleşmeli personel olması örtük inanışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Bu tür işgörenlerin örgüt ile aralarında gerçekleşen psikolojik sözleşmelerinden dolayı işlevselliğe dayanarak çalıştıkları için yöneticiler tarafından bencil, yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı da güvenilmez olarak nitelendirildikleri görülmektedir (Tiktaş, 2012).

1.2.2.3. Yöneticinin Yapısı

Ekonomik ve finansal geçmişe hakim olan sessizliğin gelişimine en çok neden olan üst kadroda, ortalama çalışma süresinin uzun olduğu, bireysel güç mesafesinin ve ortak kültürün yüksek olduğu, üst yönetim ile alt düzey çalışanlar arasındaki farklılığın (cinsiyet, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde sessizliğin daha yaygın olduğuna inanılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Üst yönetimin iş görenler ile iyi bir iletişim gerçekleştirememesi örgüt için olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çünkü bu durum işgörenin performansına yansır ve verimini

düşürebilir (Kahveci, 2010). İşgörenlerin örgüt için yararlı olabilecek fikirlerini paylaşma yönünde cesaretlendirilmesi ve örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmeleri üst yönetim ile kuracakları iletişim ile bağlantılıdır yani üst yönetimin, iş görenleri açıkça konuşmak konusunda desteklemesi örgüte olumlu katkı sağlayacaktır (Alioğulları, 2012).

1.2.2.4. Yönetimin Homojenliği

Örgüt içerisinde yönetim ekibinin homojen olmasının örtülü inançların oluşmasında önemi büyüktür. Eğitim ve tecrübe konusunda yönetim ne kadar homojen ise örgüt içinde işgörenlere karşıda o kadar uyumlu olurlar ve muhalefet fikrinin daha fazla tehdit olabileceğini düşünürler. Üst yönetiminin zamanla kalıcı hale gelmesi paylaşılan varsayımları daha köklü hale getirecek ve örgüt içindekiler tarafından daha az sorgulanacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Bireysel Etmenler

Örgütlerde sessizlik davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. İş arkadaşı ile belli bir konuyu rahatlıkla paylaşan işgören aynı konuyu üst yönetimi ile rahatlıkla paylaşamayabilir (Taşkıran,2011:84). İşgörenlerin yönetime karşı düşüncelerini açıkça dile getirmemelerinin sebepleri arasında, geçmiş tecrübeleri, izolasyon korkusu, güven eksikliği, konuşmanın riskli olması ve ilişkileri zedeleme korkusu yatmaktadır.

1.2.3.1. Geçmiş tecrübeler

İş görenler sadece deneme ve kötü deneyimleri ile değil aynı zamanda meslektaşları ile konuşma ve gözlemleri sonucunda da sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison ve diğerleri 2003). Önceki deneyimleri sonucunda çevrelerini ve durumları kontrol edemediklerini gören işgörenler örgüt içerisindeki konulara ve sorunlara karşı duyarsızlaşmaktadırlar (Bathmunkh, 2011). Çünkü fikirlerini örgüt içerisinde belirten işgören olumsuz bir tepki ile karşılaşmışsa eğer farklı bir durumda fikirlerini dile getirmekten sakınmaya başlar ve bu durum karşısında işgören kendisini değersiz hissederek sessiz kalmayı tercih eder (Bowen ve Blackmon, 2003).

Araştırmalar sonucunda işgörenlerin örgüt içerisinde herhangi bir tehlikeyi hissetmesi durumunda bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu

sessizliğin nedeni de fikirlerini, düşüncelerini dile getirdiklerinde alacakları tepkilerden korkma olduğu belirtilmiştir (Alioğulları, 2012).

1.2.3.2. İzolasyon Korkusu

İzolasyon korkusunun temelinde, işgörenler tarafından üst yönetim ile kolay geçinen çalışanın örgüt içerisinde daha güçlü hale gelebileceği düşüncesi yatmaktadır. Çünkü üst yönetim asillerden hoşlanmamaktadır bu durumda çalışanda düşüncelerini dile getirmesi halinde dışlanabileceği yada konuşmasının herhangi bir etki oluşturmayacağına inanmasına, konuşursa cezalandırılabileceğine, işini kaybedebileceğine, terfi edemeyeceğine ya da örgüt içerisinde ispiyoncu olarak nitelendirilebileceği düşüncesini yaratmaktadır (Alioğulları, 2012).

Örgüt içerisinde işgören için çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek, desteklenmek önemlidir. İşgörenler sorun çıkaran birisi olarak algılanarak izolasyon ile karşılaşmaktan tedirginlik duydukları için sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken ve diğerleri, 2003).

İş görenler, fikirlerini ve düşüncelerini izolasyon korkusu sebebiyle dürüst bir şekilde dile getirmezler (Bathmunkh, 2011). Bulundukları örgütten dışlanmaktan korkmaları sebebi ile diğer insanların duymak istedikleri şekilde konuşmayı tercih ederek, kendi fikirlerini ve duygularını dile getirmemektedirler (Perlow ve Williams, 2003).

Örgüt içinde işgörenlerin sahip olduğu sosyal sermayeleri bulunmaktadır. İşgörenler sahip oldukları sosyal sermayenin zarar görmesini istemezler çünkü bu sermayenin zarar görmesi, birikimlerinin devamlılığının korunması açısından onlar adına bir güç oluşturabilmektedir. Bu sebepten dolayı işgörenler çalıştıkları ortamda ilişkilerini bozarak dışlanmak istemezler ve ilişkilerinin iyi yönde devam etmesi amaçlı davranışlarda bulunurlar (Alparslan ve Kayalar, 2012).

1.2.3.3. Güven Eksikliği

Üst yönetim ile iş görenler arasındaki güven örgütün uzun dönem istikrarı açısından önem taşımaktadır. İşgörenlerin, üst yönetime karşı güvensiz oldukları ortamlarda kendilerini korumak için harcadıkları enerji ve zaman örgüt için kayıplar oluşturmakta,

oluşan yönetime karşı duyulan güvensizlik sebebi ile oluşan sessizlik iklimi işgörenlerin yaratıcılığına engel olmaktadır (Arı ve Tosunoğulları, 2011).

Araştırmalara göre, Argyris (1977) güçlü oyunları ve normları değerlendirerek işgörenlerin ekonomik ve politik konularda konuşmalarının engellediği üzerinde dururken, Redding (1995) 'de bunu destekleyerek, bazı örgütlerde idari ayrıcalık ve ortak politikalar ile karşı çıkarak botu sallamamalarını gerektiğini örtülü olarak ifade edildiğini savunuyor. Ayrıca, Ryan ve Oestreich'in (1991) ABD'de 260 işgörenin yer aldığı 22 organizasyon üzerinde yapmış oldukları çalışmada yer alan işgörenlerin %70'inin konular ve problemler karşısında konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında çalışmada katılımcıların, konuşmaları halinde olumsuz bir yanıt almaktan korktukları ve konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağına inandıkları iki önemli sebep üzerinde de durulmuştur (Morrison ve Milliken, 2000).

Çeşitli organizasyonlardan bir araya gelen 845 hat yönetici üzerinde yapılan farklı bir çalışmada ise üst yöneticilerin %29'unun işgörenlerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri konusunda destekledikleri açıklanmıştır (Morrison ve Milliken, 2004).

İş görenlerin yöneticiye duydukları güven, yöneticiye duyulan bağlılık ile önemli bir unsurdur. İşgören ile yöneticiler arasında sarsılmaz bir bağ kurulması için işgörenlerin üst yönetime güven duymaları gerekmektedir (Özdaşlı ve Yücel, 2010). Üstüne karşı güven duyan işgören, duyduğu güvenin kapsamını genişleterek tüm örgüte yaymakta ve işgören ile yönetim arasında kurulan güçlü ilişki işgörenin davranışlarını örgütün çıkarlarına yönelik olumlu etkilemektedir (Alioğulları, 2012).

1.2.3.4. Konuşmanın Riskli Olması

İşgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt içerisindeki tartışmalara katılmanın yada açıkça konuşmanın riskli olduğuna inanmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Sürekli değişen dünyada, yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri, kalite üzerine daha fazla odaklanma nedeniyle örgütlerde işgörenler tarafından inisiyatif alma, açıklıkla konuşma ve sorumluluk alma talepleri artmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgüt içinde dışlanmaktan, terfi edememekten ve problem çıkaran kişi olarak algılanmaktan korkan işgörenler düşüncelerini açıklamaktan çekinmektedirler. Fakat iş görenler örgütün devamlılığını sürdürebilmesi, değişen çevreye yanıt verebilmesi, hem kendileri hem de örgüt için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Kahveci, 2010).

1.2.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgüt içerisinde seslilik, örgütün değişimi ile ilgili olarak önemli bir etkiye sahipken, işgörenler, arkadaşları ile ilişkilerinin bozulması korkusuyla sessiz kalmayı tercih ederler. Örgüt içerisinde düşüncelerini dile getirdikleri takdirde herhangi bir cevap alamayacaklarına ve bir değişiklik gerçekleşmeyeceğine inanmaktadırlar (Şehitoğlu, 2010).

1.2.3.6. Kişilik Özellikleri

Bireyin bütün özelliklerini yansıtan kavrama kişilik denilmektedir. Kişilik kavramı geniş bir kavram olduğu için farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel anlamda kişilik, insanların zaman içerisinde biyolojik ve sosyal özellik olarak yüklediği ve belirli bir zaman diliminde sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılık ve ortaklıkların tümünü belirleyen karakterlerin tamamına verilen addır. Düşünceler, duygular ve eylemler gibi çok sayıdaki özelliğin birbirini tamamlayan ve dengeleyen sistematik bir bütünlüğünü oluşturmaktadır (Eroğlu, 2006:172,173).

İnsanlar hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklıdır (Eren, 2001:83). Bu sebepten dolayı örgütlerde aynı ortam içerisinde farklı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. İşgörenlerin aynı duygu, düşünce ve tepkiler içerisinde olmamaları örgütün gelişmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü aynı duygu, düşünce ve tepkilerin bulunduğu çalışma ortamlarında herhangi bir gelişme ve değişim görülmemektedir (Güney, 2007:28).

İş görenlerin hangi durumda aktif hangi durumda pasif olacaklarında sadece sahip oldukları değerler, düşünceler, örgüt kültürü ve örgüt iklimi etkili olmaz. Bunların yanında kişisel özellikleri de etkili olur. Yapılan araştırmalar da işgörenlerin örgüt içerisinde kişilik

faktörünün işgörenler üzerinde konuşma ve sessiz kalma davranışında bulunmalarında etkili olduğu ortaya konulmuş ve sonuç olarak kişisel ve psikolojik karakterlerin yanında iş görenlerin kendilerini güçlü hissettiği de konuşma ve sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olmuştur (Alparslan, 2010).

Deter ve Burris (2007)'in yaptığı farklı bir çalışma da ise aynı işyerindeki işgörenlerin bazılarının diğerlerine göre sessiz kaldıklarını gözlemlemişlerdir. Bunun sebebi olarak da iş görenlerin çalışma koşullarını algılamalarındaki ve örgüte olan bağlılıklarındaki farklılık gösterilmiştir.

1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler

İçinde bulunduğu toplumun özelliklerinden etkilenecek şekilde şekillenen insan davranışları sonucunda birey içinde bulunduğu toplumun kültürüne göre davranışlarını düzenlemektedirler. Böylece birey toplumda neyi, ne zaman, ne şekilde yapacağı konusunda kendisine sınırlamalar koymaktadır. Dışlanmaktan korku duyan kişi, toplumun isteklerini bilir ve ona göre davranışlarda bulunur (Alioğulları, 2012). Örgüt içerisinde geçerli olan kültürel özellikleri kabul eden bireyler, örgüt ve yönetimin beklentilerine, iyiliğine pozitif katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde aktif olarak yer alan işgörenler sayesinde örgütün değeri daha da üst seviyelere çıkabilecektir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Ulusal/kültürel etmenler, örgütsel sessizliğe neden olan en önemli etmenlerden birisidir. Çünkü bu kültürel etmenler kalıplaşmıştır ve değiştirmek kolay değildir. Temelinde güç mesafesi yatan bu etmenler, kurum ve örgütlerde gücün eşit olmayan şekilde kabullenilmesi üzerinde durmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ve toplumlarda işgörenlerin yönetime hatta diğer çalışanlara karşı görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük bir ihtimaldir. Çünkü diğer çalışanlarla çatışmadan kaçınmak, üst yönetimin isteklerini eksiksiz yerine getirmeyi benimsemişlerdir. Bu tür güç mesafesinin kabul edildiği ortamlarda sadece yöneticilerin, yönetici olmaları nedeniyle haklı olduklarına inanmaktadırlar. Statü önemli bir etkidir ve üstlerin haklı olduğuna dair bir inanış hakimdir (Çakıcı, 2007).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, insanların kızgınlıklarını açıklıkla ifade edemediklerini, hayal kırıklıklarını direkt gösteremediklerini ve üst yönetim ile ilgili olan

düşüncelerini gizlediklerine ifade etmişlerdir. Yönetim hakkında kötü konuşmanın da para kazanılan nankörlük olarak gören kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilmektedir (Bildik, 2009).

Hofstede'nin (1980) yılında yapmış olduğu araştırmaya göre Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülke olarak değerlendirilmektedir. Bu sebep ile ülkemizde çalışan bireyler de inisiyatif kullanma eğilimi düşük olabilmektedir. (Ruçlar, 2013; 101-102). Yapılan farklı bir araştırmada ise Huoang, Vliert ve Vegt'in (2005) kültürel güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve 24 ülkede ki çok uluslu şirkete 421 kişi üzerinde bir çalışma yapmıştır. Yaptığı bu çalışma ile kültürel güç mesafesinin çalışanların görüşlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların görüşlerini dile getirmede daha istekli oldukları sonucuna ulaşmıştır (Erenler, 2010).

1.3. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde çalışanların gösterdikleri sessizlik davranışları farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bu durum kimi zaman işgörenler tarafından verilen görevleri sorgulamadan kabul etme şeklinde gerçekleşirken kimi zamanda göze batmamak adına yaşadıkları sorunları yok sayarak diğer insanlar gibi olma şeklinde çıkabilmektedir.

1.3.1. Çalışan İtaati

Geleneksel örgüt davranışlarının en önemli özelliklerinden birisi çalışan itaati olarak kabul edilmektedir. Gücün merkezde toplandığı örgütlerin yönetim tarzı otoritedir. Örgütte ortaya çıkan farklı görüşlere tahammül azaldığından işgörenler arasında yaptıkları işi sorgulamadan üst yönetimin dediğini uygulayan örgüt içinde bir itaat kültürü oluşur (Sarıkaya, 2013).

İtaat kültürünün olduğu örgütlerde işgörenler, mevcut durumu sorgulamadan kabul ederek söz konusu olan örgütte yer alan alternatiflere sınır koyarlar yada görmezden gelirler. Örgütte sessizlik ikliminden daha derin bir durumdur itaat ve bu durumun kırılması için sessizlikten daha fazla yardım gerekir. Çünkü itaatte bulunan işgörenler,

sessizliklerinin daha az farkındadırlar ve değişikliğe daha az hazır ve isteksizdirler (Bildik, 2009).

İtaat davranışında bulunan işgörenler örgütün kurallarına ve yöneticilerin talimatlarına uyarak, istenilenleri istenildiği şekilde ve zamanda yerine getirerek gösterir. Bu işgörenler örgüt için nelerin yararlı olacağını düşünmeyerek, bilgilerini ve fikirlerini dile getirmezler. Kuralların tümünü kabul ederek farklı bir arayış içine girmezler (Sarıkaya, 2013).

Hirschman (1970), sessizliği, işgörenlerin itiraz edilebilir olarak görmediklerini bu durumu bilinçli ve gönüllü olarak kabul ettiklerini belirtmiştir. Statükonun, kabulünün nispeten düşük, stres seviyesinin nispeten yüksek ve işgörenlerin muhtemel alternatiflerin farkında olmasının daha muhtemel olduğunu söylemektedir. Sessizlik davranışında bulunan bireylerde baskın duygular, korku, öfke, alaycılık, umutsuzluk ve muhtemel depresyondur. Kilit noktada işgörenler vazgeçmemişlerdir. Buna karşılık, koşulsuz uyan işgörenler durumlarının istemsiz ve bilinçli olarak farkında olmadan daha az veya daha çok sessizdirler. Toleransları, statükoya karşı nispeten yüksektir. Koşulsuz uyan işgörenler, şartları normal veya durumları umdukları gibi kabul ederler. Sonuç olarak, stres seviyeleri daha düşük ve işgörenlerin yeni alternatifler aramak veya yaratmak için motiveleri yüksek değildir. Bunun yanında koşulsuz uyan işgörenlerin, sessiz işgörelere göre ses çıkarmada daha isteksizdirler (Pinder ve Harlos, 2001).

1.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılmaktadır. Genellikle işgörelere hoşnutsuzluklarını dile getirme konusunda cesaret verilmeyen örgütlerde görülmekte ve işgörenlerin durumlar karşısındaki tepkileri görmedim, duymadım ve bilmiyorum şeklinde sergilenmektedir (Çakıcı, 2007).

Pierce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunu, yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar, yönetsel gerçekleştirme ve tepkiler, örgütsel özellikler gibi üç faktörden meydana gelebileceğini belirtmişlerdir (Alparslan, 2010). Ayrıca Pierce ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre bu durumun en fazla cinsel taciz olaylarında görüldüğü ve

işgörenler tarafından bulunulan cinsel taciz şikayetleri üzerine örgütlerin duyarsız kaldıkları gözlemlenmiştir (Sarioğulları, 2010).

Guttek (1985) ise cinsel tacizin anlatılmasının örgütte olumsuz tepki ile karşılandığını belirtmektedir (Bildik, 2009).

Sağır kulak sendromu bizim toplumumuzda “üç maymunu oynamak” deyimini ile açıklanabilmektedir. Örgütteki, iletişim, adalet, iklim ve politikaların yeterli düzeyde gelişmemesi sebebiyle işgörenlerde örgüt içerisinde hareketsizliğin çıktığı belirtilmektedir. (Sarıkaya, 2013).

1.3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

İş görenler, örgüt içinde genel düşünce yapısından farklı olan fikirlerinin örgüt çalışanları tarafından kabul edilmeyeceği düşüncesine kapılabilirler ve bu durumlarda da genel düşünce yapısına herhangi bir itirazda bulunmayarak ortak olan düşüncüyü kabul ederler. Böylece örgütte sadece tek bir düşünce hakim olur ve işgörenler sessiz kalmayı tercih ederler (Alparslan ve Kayalar, 2012).

İş gören, düşüncesinin bir önemi olmadığına ya da fikrini dile getirse bile önemsenmeyeceğine inanmasına sebebiyet verir. Sonuç olarak işgörenler örgüt içinde aktif bir şekilde davranmak yerine pasif kalmayı tercih ederler (Dyne ve diğerleri, 2003).

Molseed (1989)'in aynı ve farklı cinsiyet grubu üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda sessizliğin dört tipi olduğu üzerinde durmuştur. Bunlar, ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve ifadesiz sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek amacıyla da kafa sallamak ve gülümsemek bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Pinder ve Harlos, 2001).

1.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmaları, işten geri çekilme şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. İşgören, örgüt içerisinde karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında gelişime katkı sağlayabileceği inancını yitirerek, konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesine kapılır ve örgüt içindeki faaliyetlerden geri çekilmesi sebep olur (Brinsfield, 2009).

İş görenlerin, sessiz kalmaları ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada katılımcıların %25'nin açıkça konuştuklarında ya da fikirlerini dile getirdiklerinde bu durumun hiçbir şey değiştirmeyeceğine inandıklarını ve bu sebeple sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Morrison ve diğerleri, 2003).

Geri çekilmeye dayalı sessizlik davranışında, işgören örgüt ile ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerini açığa çıkarmaktan kaçınır. İşgören kendini mevcut durumdan soyutlayarak, konuşmamayı tercih eder (Dyne ve diğerleri, 2003).

Geri çekilmeye dayalı sessizlik öğrenilmiş çaresizlik durumu olarak da tanımlanabilir. Çünkü öğrenilmiş çaresizlik durumlarında işgören yaşadığı olumsuz olaylar nedeniyle sonradan karşılaştıkları durumlarda kontrolü mümkün olan durumlarda nasıl davranacaklarını bilemeyerek, çaresizliğe kapılabilirler ve bu çaresizlik işgörenin depresyona girerek örgüt içinde isteksizleşmesine neden olur (Tülübaş ve Celep, 2014).

İşgören tarafından konuşmanın riskli olduğu algısı, örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durumlar karşısında çözüm yolları aramaması, sorunların çözümünü güçleştirerek örgütün gelişimine engel olarak işgörenlerin verimlerinin düşmesine sebep olur (Bildik, 2009).

Örgüt içerisinde güven ve bağlılık işgörelere karşı olan önyargı ile doğru orantılıdır. İşverenlerin, işgörelere karşı önyargılı olmaları onların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Bu tutumda işgörelerin pasif kalarak başka davranışlara yönelmelerine neden olur (Alioğulları, 2012).

İş görenin örgüt içindeki memnuniyeti oldukça önem taşımaktadır çünkü örgüt içinde memnuniyeti tam olan bir işgören kendini örgüte adayarak verimli şekilde çalışır başka bir ifade ile işgörelenin mutluluğu örgütün verimliliğini doğrudan etkilemektedir. (Yanık, 2012).

1.4. Sessizlik Teorileri

İş görenlerin örgüt içerisinde sessizlik davranışını açıklamak için dört teori ortaya konulmuştur. Bunlar, fayda-maliyet analizi, bekleyiş teorisi, kendini uyarılama, sessizlik (suskunluk) sarmalıdır.

1.4.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi daha çok yatırım projelerinin ekonomik açıdan karşılaştırılarak değerlendirilmesi amacıyla kullanılsa da, sosyal bilimlerde özellikle de davranış bilimleri ile psikoloji gibi alanlarda bireyin kendisi ve etrafındakiler ile ilişkilerini değerlendirirken de yararlanıldığı gözlemlenmiştir (Sarıkaya, 2013).

İş görenler örgüt içinde konuşarak sağlayacakları fayda ile konuşmaları sonucunda ortaya çıkacak maliyeti karşılaştırarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Enerji ve zaman direkt bedel olarak nitelendirilirken, azalan imaj, itibar kaybı, düşüncesine karşı çıkılan işgörenin misillemede bulunma olasılığı, artan karşı fikirlerin oluşturacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayılan veya dikkate alınmayan işgörenin duyduğu psikolojik rahatsızlıklar endirekt bedel olarak tanımlanmaktadır (Bildik, 2009).

İş görenlerin yapacakları ya da söyleyecekleri konusunda karar vermeden önce riski değerlendirmeye yöneldikleri gözlemlenmiştir. Söylemek istediklerini dile getirmeden önce değerlendirerek bedelini ölçmektedirler.

Bu değerlendirmeyi yöneticilerinin davranışlarını ve daha önceki yaşadıkları tecrübeleri göz önünde tutarak gerçekleştirirler. Açıkça konuşmanın riski hem fayda-maliyet analizi ile hem de duygusal olarak değerlendirmeye bağlıdır (Çakıcı, 2007).

1.4.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi iki teoriden oluşmaktadır. Birincisi, V.Vroom tarafından geliştirilen diğeri ise E.Lawler ve L.Porter tarafından bu teorinin geliştirilerek sonuçlandırdıkları teoridir (Kaplan, 2007).

Bu teoriye göre bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenmektedir. İşgörenin psikolojinin belirlenmesinde, dünya görüşleri, tecrübeleri, içinde bulundukları örgütten beklentileri yer rol oynamaktadır (Bildik, 2009).

Lawler ve Porter'ın modeli ise Vroom modeli ile aynıdır. Yani işgörenin motive olma derecesi bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Fakat Lawler ve Porter'a göre kişinin

yüksek gayret göstermesi yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Çünkü Vroom'un teorisinden farklı olarak araya iki yeni değişken girmektedir. Birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi ise kendisi için algıladığı roldür (Bildik, 2009).

1.4.3. Kendini Uyarlama

Bu teoriye göre iş gören davranışlarını örgüt içindeki duruma göre uyumlaştırarak hareket eder. Kendini uyarlama durumu, işgörenlerin örgüt içindeki ilişkilerinde kendilerini gösterme, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesi ile ilgilidir (Çakıcı, 2007).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işgören, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahip olan ve örgüt içindeki ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan işgörenler ise örgüt içinde duygularını, düşüncelerini ve yargılarını yansıtmaya eğilimine sahiptirler. Bu kişiler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha aşık konuşmayı tercih ederler. (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çünkü kendini uyarlama düzeyi az olan işgörenler kim oldukları ile nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte ve gerçekten düşündükleri ile hissettiklerini yansıtmaktadırlar. (Çakıcı, 2007:152-154).

1.4.4. Sessizlik Sarmalı (Suskunluk Sarmalı)

Suskunluk Sarmalı teorisi, Elisabeth Noelle-Noumann (1974) tarafından geliştirilen ve kitle iletişim araçlarının belirli konu başlıklarını kamunun belli görüş ve tartışma alanından uzaklaştırma yeteneği üzerinde duran bir teoridir (Boz, 1999). Kişisel düşüncenin başkalarının düşüncelerine bağlı olduğuna dayanarak şu varsayımlar da bulunmaktadır:

-İnsanlar belli bir görüşü benimsediklerinde yalnız olduklarını hissederlerse bunu dile getirmekten kaçınırlar, fakat bu görüşün toplum tarafından kabul veya destek göreceğine inanırlarsa görüşlerini dile getirirler.

-Birey, görüşünün ne kadar kabul gördüğünü ölçmek için kitle iletişim araçlarından yararlanabilir. Eğer kitle iletişim araçlarında bireyin düşüncesine yer veriliyorsa bunun kabul gören bir görüş olduğu düşüncesine kapılır.

-İletişim kanallarının çoğu tekelci bir şekilde aynı görüşleri dile getirdikleri için, birey toplumdan dışlanma korkusu sebebiyle yanlış yönlendirilerek görüşünü savunmayacak ve toplumda kabul gören görüş geçerli sayılarak sessizlik sarmalının oluşmasına neden olacaktır. Bu durumda, bireylerin sessizleştirilmesi kitle iletişim araçlarının görüşünün baskın ve doğru olarak algılanmasını sağlayacaktır (Boz, 1999).

Suskunluk sarmalı teorisinde özellikle medyanın, toplumun düşüncelerini büyük bir şekilde etkilediği üzerinde durulmaktadır fakat bu ikili arasındaki ilişki açık bir şekilde belirtilememektedir (Neill, 2009)

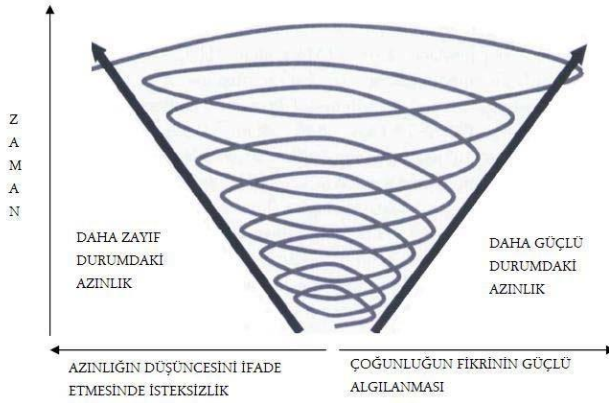
Bu teoriye göre bireyler, çoğunluğun fikrine uymadıkları takdirde dışlanacakları düşüncesine kapılır. Fakat bireyler, yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı içindedir. Hata yapma korkusundan daha çok örgüt içerisinde izolasyon korkusu bireylerin aynı fikirde olmasalar bile çoğunluğun fikrine uyma eğiliminde bulunmalarına neden olur. Çünkü bireyler, çoğunluğu oluşturamadıklarında kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünürler böylece düşüncelerini açıklamaktan sakınırlar. Örgüt içinde azınlık oldukları hissine kapılan bireyler, kendi fikir ve düşüncelerini saklamayı tercih ederler (Şehitoğlu, 2010).

Bireyler kişisel olarak ya da medya aracılığı ile kamuoyundaki egemen düşüncüyü değerlendirirler. Birey yapmış olduğu bu değerlendirme sonucunda, fikrini söyleme ya da gizleme yolunu tercih eder. Sessizlik sarmalı esas olarak egemen düşüncüyü belirlemek amacıyla bireylerin çevreyi inceden inceye gözlemlemelerini ve çoğunluğun desteklediği fikirleri azınlığınkinden daha kolayca dile getirildiğini tartışır. Sosyal izolasyondan kaçmayı amaçlayan birey hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popüler olduğunu ya da olmadığını sürekli olarak araştırır. Buradan da anlaşılacağı gibi sessizlik sarmalı olarak tanımlanan teori aslında bir fikir açıklanmadan önce bireyin bu fikre ait kamu desteği düzeyini değerlendirmesidir. Zayıf kamu desteğinin anlaşılması, izolasyon tehlikesin sezilmesi ve izolasyondan korkulması sarmalın devamı için gereklidir (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı örgüt içerisindeki işgörenlerin birbirleri ile dürüst ve açık olmalarını engelleyebilir (Soycan, 2010).

Noelle-Noumann, anonim bir yapıya sahip olan toplumdaki bağlılığın değerler ve hedefler üzerinde yeterli bir anlaşma ile sürekli olarak sağlanmak zorunda olduğunu savunur ve bu anlaşmayı kamuoyu olarak nitelendirir (Dural ve Coşkun, 2010).

İlk olarak kamu düşüncesi ile geliştirilen bu teori, bireylerin çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrindense çoğunluğun fikrini kabul ettikleri belirtildi. Noelle-Noumann (1991) tarafından açıklanan sessizlik sarmalı döngüsünde, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edememelerinin sebebi olarak horizontal baskı, izolasyon korkusu ve benzer korkulardan kaynaklandığı belirtilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003)



Şekil 1.1. Suskunluk Sarmalı Döngüsü (Bowen ve Blackmon, 2003) Aktaran: Bildik, 2009.

Noelle-Noumann'ın ortaya koymuş olduğu bu teoride birey, toplumun kendi pozisyonuna olan tutumunun zayıf olduğunu algıladığında sessizliğini devam ettirmektedir. Bu durumun sebebi olarak da soyutlanma korkusu ve özgüven eksikliği gösterilir. Böylece birey konuşmaya isteksiz olur ve toplumun kendi pozisyonuna olan desteğinin zayıf olduğu hissi birey tarafından daha da güçlü hissedilir. Bu döngü sessizliğin örgüt içerisinde artmasına neden olacaktır. Eğer bireyler toplum desteğini daha güçlü hissederlerse kendilerine olan güvenleri artacak ve düşüncelerini açıkça dile getireceklerdir (Brinsfield, 2009).

Noelle-Noumann suskunluk sarmalına göre, genel uzlaşmanın dışına çıkan bireyler toplum tarafından dışlanmaktan tehdit edilir ve sürekli dışlanma korkusu yaşarlar. Dışlanma korkusunu taşıyan bireyler sürekli olarak kanaat ortamlarını gözlemleyip değerlendirirler ve gözlem sonucunda elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda görüşlerini

saklamayı ya da dile getirmeyi tercih ederler. Dışlanma tehdidi ya da izolasyon korkusunu taşıyan birey, mevcut durumlar ve olaylar karşısında düşüncelerini beyan etmekten sakınarak, toplum içerisinde azınlık duruma gelir (Şehitoğlu, 2010).

2. BÖLÜM

İŞGÖREN SESSİZLİĞİ VE İŞGÖRENLERİN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI

2.1. İşgören Sessizliği

Günümüzde çok fazla çalışma olmamasına rağmen örgüt içerisindeki iş görenlerin kişisel olarak sessiz kalmayı tercih etmeleri göz ardı edilmemesi gereken bir boyuttur. Fakat bu sessizlik durumuna gerek üst yönetim gerekse birim/bölüm yöneticileri tarafından yeteri kadar önem verilmemektedir (Alparslan, 2010).

İş gören sessizliği örgüt içerisinde yayılma göstermiş olsa da üzerinde çok fazla akademik çalışmalar bulunmamaktadır. Her ne kadar Morrison ve Milliken sessizlik üzerinde çalışma yaptılarsa da yeterli sonuca ulaşamamıştır. Yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin süreci, nedenleri ve koşulları belirlenmeye çalışılmış ve iş gören sessizliği üzerindeki araştırmalarda bu çalışma doğrultusunda Pinder ve Harlos tarafından devam etmeye başlamıştır. İşgörenlerin sessiz kalmaları elde edilen bulgular ile basit bir şekilde değerlendirilerek, iki genel sebep üzerinde durulmuştur. İlk olarak sessizlik davranışı görmezden gelinerek açık bir şekilde değerlendirilmemiştir, ikinci sebep olarak ise birinci durum ile ilişkilendirilerek sessizlik davranışı üzerinde yapılacak olan çalışmaların zorluğu üzerinde durulmuştur. Sessizlik davranışının, işgören ve örgütün performansı açısından önemli olduğu vurgulanmıştır (Dyne ve diğerleri, 2003).

İşgören sessizliği ile yapılan araştırmalarda yeteri kadar bulguya ulaşamaması aslında normal karşılanmalıdır. Çünkü örgüt içerisinde sessizliğin tercih edilmesi için birçok sebep mevcut olabilmektedir ve bu sebepler de insanın karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı sessizlik davranışlarının nedenlerinin açıklanmasında zorluğa sebep olmaktadır (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011).

Yapılan araştırmaların ışığında, işgörenlerin sessiz kalmamaları durumunda karşılaşılabilecek durumlar şu şekilde belirtilmiştir; şikayetçi olarak görülmeleri, güvenilirlik ve saygınlıklarının kaybolması, örgüt içerisindeki ilişkilerinin bozulması korkusu ya da konuşmaları sonucunda durumda herhangi bir değişikliğin gerçekleşmeyeceğine

inanmaları, cezalandırılma veya dışlanma korkusu, işin veya kariyer imkanlarının kaybedilmesi şeklinde sonuçlar doğurduğu ortaya çıkması ve bu sonuçları, bireysel özellikler, tecrübe, düşük pozisyon ve yetki eksikliği, örgütsel yapı, kültür, destek vermeyen yönetici, olumsuz geri bildirimin yapılamaması, sessizlik ikliminin oluşması ve destek vermeyen, teşvik etmeyen yönetici tutumu ve yönetici ile iletişimin kurulamaması gibi sebeplere bağlamışlardır (Alparslan, 2010).

2.2. İşgören Sessizliğinin Boyutları

Sobkowiak yapmış olduğu araştırmada sessizliği akustik ve pragmatik olarak ayırmıştır. Ses dalgalarının eksik olmasından dolayı ortaya çıkan sessizlik akustik sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Pragmatik sessizlik ise, stratejik olarak veya fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğu olarak tanımlanır ve insanlardan kaynaklanır. Bruneau da pragmatik sessizliği üç bölümle ayırmıştır. Bunlardan birincisi, konuşma anında istemsiz olarak hızlanma ve duraksamaya sebep olan psikolojik temelli sessizliktir. İkincisi, konuşma anında gerçekleşen yargılamayı ve etkileşimi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek amacı ile yapılır. Sosyo - kültürel olarak tanımlanan üçüncü sessizlik boyutu ise resmi ilişkilerdeki duraklamayı tanımlamaktadır (Soycan, 2010).

Yapılan bazı çalışmalar işgörenlerin kendileri için sıkıntı yaratacak ya da problem olacak durumları sezdikleri andan itibaren sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Sessizliğin boyutları ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu şu hikaye ile daha iyi anlaşılabilir. Örgüt içinde kıyafeti olmayan bir CEO (Chef Executive Officer) düşünülür ve işgörenler tarafından bu durum açıkça gördükleri halde tek kelime etmezler hatta bazıları CEO'nun kıyafetine övgüde bulunurlar bu davranışları maruz kalan CEO giyiminden dolayı rahatlar ve kendine olan güveni daha fazla artar. Yalnız diğer taraftan işgörenler kendi aralarında patronlarının giyimlerindeki eksikliği fısıldayarak konuşurlar çünkü onlar CEO'nun kıyafeti olmadığını bilirler fakat bunu açıkça dile getirmeye cesaret edemezler. Bu kısa hikaye örgüt içindeki önemli bir noktayı bize vurgular; çünkü işgörenler örgüt içinde gerçekleşen her türlü problem veya gerçeğin farkına varırlar fakat bu durumu dile getirme konusunda cesur davranamazlar (Morrison ve Milliken, 2004).

2.3. İşgören Sessizlik Davranışları

Sessizlik davranışı, işgörenlerin farklı özelliklerinden yararlanılarak örgüt içinde üstün bir performans elde edilmesine engel teşkil eden bir davranış biçimidir. İşgörenlerin sessizlik davranışına yönelmeleri görüşlerinin veya önerilerinin önemsenmeyeceği ya da kariyerleri üzerinde olumsuz etkiler bırakacağı algısına kapılmalarından kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmalarda işgören performansını olumsuz yönde etkileyecek pek çok olumsuz sonuç bulunmuş fakat bu sonuçlar üzerinde yaygın olarak bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Bu nedenle hızla değişmekte olan dünyada rekabet gücünü arttırmak amacı ile bu sebeplerin üzerine yoğunlaşmak gerekmektedir (Amah ve Okafor, 2008).

Sessizlik davranışını gösteren işgören örgüt ile ilgili nesnel veya öznel fikir ve bilgilerini açığa çıkarma konusunda tedirgin davranır. Ayrıca işgören, sessizliği bilinçli ve kasıtlı olarak da tercih edebilir. Böylelikle örgütün gelişmesi için gerekli olan tüm fikir, düşünce ve tavsiyelerini dile getirmekten kaçınmış olur (Tülübaş ve Celep, 2014).

Sosyal etkileşimler ve örgütsel olaylar işgörenlerin verecekleri tepkiler üzerinde etkilidir. Çünkü sosyal etkileşimler sonucunda ortaya çıkan uyaranların insanların kişilikleri üzerinde etkisi bulunmaktadır (Amah ve Okafor, 2008). İşgörenlerin bu tepkileri, kadın ve erkek olmalarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Kadınlar, erkeklere göre daha fazla sessiz kalma eğilimindedirler (Brinsfield, 2009).

Yaygın olan düşünceye göre insanların davranışlarını yönlendiren iki güç vardır. Bunlar insanların davranışlarını engelleyen ve hareket ettiren güçlerdir. Bu iki gücün aynı anda yaşanması yani karşı karşıya gelmesi durumunda kişinin içinde bulunduğu çelişki, davranışının istenmeyen yönde olmasına sebebiyet verir (Brinsfield, 2009).

2.4.Sessizlik Türleri

2.4.1. Kabullenici Sessizlik Davranışı (Acquiscent Silence)

İş görenler kabullenici sessizlik davranışında kasıtlı olarak örgüt içerisinde pasif bir tutum sergilemeyi tercih ederler. Meydana gelen durum, olay ve gelişmelere sorgulamadan, fikir ve düşüncelerini dile getirmeden razı olma eğilimi gösterirler. Örgütte meydana gelen olaylar karşısında herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmazlar. Sessiz kalmayı tercih eden işgören diğer örgüt üyeleri tarafından iletişim kurma problemine sahip olarak görülebilmektedir. Ancak kabullenici sessizlik davranışında bulunan bireyin olaylar karşısında bir görüşü ve düşüncesi mevcuttur yalnızca kendi isteği ile konuşmamayı, düşüncesini dile getirmemeyi tercih etmektedir. Yani olaylar karşısında bilgisi bulunan birey, iletişim kurmaktan kaçınır (Taşkiran, 2011).

Kabullenici sessizlik davranışını benimseyen işgörenler, örgüt içerisindeki koşulları olduğu gibi kabul ederek içinde bulundukları durumu değiştirmeye çalışma amacı taşımazlar. Korku, öfke ve pesimistik duygular ile beslenen kabullenici sessizlik davranışı işgörenlerin mevcut duruma razı olmalarına ve konuşma eğiliminde çok fazla bulunmamalarına neden olmaktadır (Taşkiran, 2011).

Yapılan ampirik çalışmalarda bu sessizlik türünün, işgören tarafından mevcut durumun pasif olarak onaylandığı ve örgütün mevcut durumunu iyileştirme ve geliştirme açısından işgörenlerin katılımlarının oldukça düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. İşgörenler fikirlerini beyan etme konusunda herhangi bir çaba göstermeyerek, süreçlere etkili bir şekilde katılmayarak ve durumun değişmesi için isteksiz tavırlar sergileyerek kabullenici sessizlik davranışında bulunurlar. İşgörenlerin örgüt içerisindeki fikirlerinin önemsenmeyerek mevcut durumda herhangi bir değişiklik yaratmayacağı algısı, işgörenlerin yetersiz olduklarına inanarak davranışlarını örgüt içerisindeki durumlara göre şekillendirerek bu durumu kabul etmesi ilgisizlik ve uysal sessizlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Dyne ve diğerleri, 2003).

İlgisizlik ve boyun eğmeğe dayalı olan kabullenici sessizlik davranışına göre işgören, durumlar karşısında değişiklik olmayacağını kabul etmekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (Deniz, Noyan, Ertosun, 2013). Kabullenici sessizlik davranışında

bulunan işgören, örgüt içindeki koşulları kabul ettiği için kendisini güvende hissetmekte ve bu güvenden dolayı var olan koşulları değiştirmeye çalışmamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

İşgören bilinçli olarak pasif ve ilgisiz kalmayı tercih ettiği için kabullenici sessizlik davranışı bu her iki durumuda içinde barındırmaktadır. Mevcut durumu kabul eden işgören karşısına çıkan alternatiflerin farkında değildir. Örgüt içerisindeki durumu kabullenen işgören içinde bulunduğu durumu değiştirmek adına herhangi bir çaba göstermeyerek, şartları olduğu gibi kabul etmeyi tercih eder (Kolay, 2012).

Genel olarak değerlendirildiğinde bir işgörenin, örgüt içerisinde fikrinin değersiz olduğuna inanması ya da kendi yeterliliğine güvenmeyerek, fikrini kendisine saklayarak sessiz kalmayı tercih etmesi boyun eğmenin sonucu olarak açıklanmaktadır. (Dyne ve diğerleri, 2003).

2.4.2. Korunmacı Sessizlik Davranışı (Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik davranışının temelinde işgörenlerin örgüt içerisinde sessizliği tercih etmelerinin nedeni olarak korkunun yattığı düşünülmektedir. Yapılan kimi araştırmalara göre korunmacı sessizlik davranışının temeli korkuya dayandırılmış ve işgörenlerin sessiz kaldıklarında kendilerini güvende hissettikleri belirtilmiştir. Korunmaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışında işgören kendisini korumak ve kollamak adına sessiz kalmayı tercih etmektedir. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı olan kabullenici sessizlik davranışının aksine burada işgören konuşma ve sessiz kalma durumunda karşılaşılabileceği durumları sonuçları değerlendirerek sessiz kalma davranışında bulunur. (Deniz ve diğerleri, 2003).

Pinder ve Harlos “korunmacı sessizlik” terimini işin kasıtlı olarak ihmal edilmesi şeklinde tanımlayıp, işgörenlerin kişisel korkularından dolayı konuşmayarak, sorumluluk almalarını reddetmesi şeklinde tanımlamaktadır. İşgören korkuya dayalı olarak kendini korumak amacıyla bilgi ve düşüncelerini saklamayı tercih eder. Başka bir ifadeyle bireyin dış tehditlere karşı aldığı kasıtlı ve insiyatifi ele aldığı bir davranış şekli olarak da açıklamamız mümkündür. Önceden ifade ettiğimiz, kişinin rahatının bozulmaması adına ya da karşı taraftan negatif bir tepki gelmesinden çekinmesi sebebiyle kötü bir haberi

ulaştırmaktan kaçındığı veya o haberi ulaştırmayı ertelemesi olarak tanımlanan “mum etkisi” kendini koruma amaçlı sessizlik davranışının örneklerinden biridir (Dyne ve diğerleri, 2003).

Van Dyne ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin temelenin korkuya dayandırarak işgörenlerin konu ile ilgili olan fikir, düşünce ve bilgilerini saklamaları olarak açıklamışlardır. Korunmacı sessizlik davranışı sergileyen işgören alternatifleri göz önünde bulundurarak fikir, bilgi ve düşüncelerini içinde bulunduğu an itibari ile kendine saklamanın daha doğru bir strateji olduğuna inanarak hareket eder (Dyne ve diğerleri, 2003).

Temelinde korkunun yer aldığı korunmacı sessizlik davranışı aslında işgörenlerin kendilerini psikolojik anlamda güvende hissetmeleri ile ilişkilidir. Çünkü işgörenler açısından iki temel amaç vardır. Bunlardan ilki kendisinin ve ailesinin hayatını devam ettirebilmesi için finansal kaynakları elde etme, diğeri ise ; kendisini iş hayatına kabul ettirerek sosyal bir çevreye sahip olmaktır. Bu amaçlarına ulaşabilmek adına işgören bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih eder (Alparslan, 2010).

Korkuya dayalı olarak işgörenler fikir ve görüşlerini paylaşmamayı tercih ederler (Sarioğlu, 2013). Herhangi bir konu ile ilgili fikir ve görüşlerini dile getirdiği zaman alabileceği tepkilerden çekinirler ve konuşmamayı çoğunlukla tercih etmelerinin nedeni ise menfaatlerinin zarar görmesinden korku duymaktadırlar. Temelinde korkunun yer aldığı korunmacı sessizlik davranışı farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, yoğun ve şiddetli olarak korkunun hissedildiği tedbirli (kasıtlı) olmayan sessizlik, ikincisi, düşük korkunun hissedilerek kişinin temkinli bir şekilde davrandığı ve planlı bir hareket için zamanın iyi kullanıldığı planlı sessizlik ve son olarak, düşük korkunun varlığı altında sessin neden olacağı fırsatı yakalamak için zamanın iyi kullanıldığı tedbirli (kasıtlı) korunmacı sessizlik davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yanık, 2012).

Korunmacı sessizlik davranışı ile kabullenici sessizlik davranışını karşılaştırdığımızda bu sessizlik davranışında, işgörenler alternatifleri göz önünde bulundurlar ve farkında olma eğilimi gösterirler. İçinde bulundukları durumdan dolayı uygulayacakları en iyi strateji görüş, düşünce ve fikirlerini saklamalarıdır. Sessizlik açısından karşılaştırıldığında ise kabullenici sessizlik davranışı daha derin bir anlam

taşımaktadır. Bu iki sessizlik davranışını karşılaştığımızda aşağıdaki tabloda yer alan sekiz farklı boyut ortaya çıkmıştır (Taşkiran, 2010: 79-80).

Çizelge 2.1. Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları

	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001 Akt. Taşkiran, 2011.

İşgören dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı kendini korumak adına bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih eder. Üst yönetimin işgörenler ile ilgili olarak doğuştan tembel olma düşüncesine sahip olmaları ve üst yönetimden gelebilecek herhangi bir olumsuz tepkiyi önlemek amacıyla işgörenler bu tür sessizlik davranışını gösterirler (Taşkiran, 2010: 79-78).

Korunmacı sessizlik davranışın temelinde korku ve depresyon gibi duygular yer alırken, kabullenici sessizlik davranışında razı olma ve boyun eğmeye dayalı duygular yer almaktadır (Kolay, 2012).

Farklı görüş ve düşüncelerini dile getiren işgörenler yöneticileri tarafından olumsuz algılanacakları kanısına kapılmaktadırlar. Sessizlik etkisi korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik etkisini tanımlamak gerekir ise işgörenlerin, kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı tepkiler almaktan veya olumsuz kişisel sonuçlar doğmasından kaçınmaları amacıyla üst yönetime olumsuz geri bildirimlerde bulunmamayı tercih etmeleridir. Farklı bir ifade ile açıklarsak işgörenlerin üst yönetime olumsuz haberleri iyi haberlere göre daha az iletme eğiliminde bulunmalarıdır. Böylece astlar ve üstler arasında hiyerarşik yapı daha da güçlenmekte ve bu durumda sessizlik ortamını daha olası kılmaktadır (Ruçlar, 2013).

2.4.3. Korumacı Sessizlik Davranışı (Pro-social Silence)

Kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışının yanında Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş olan üçüncü sessizlik türü de korunmacı sessizlik türüdür. Korumacı sessizlik türünde, işgören başkalarını düşünme ve onlar ile işbirliği içinde olma gibi nedenlerden dolayı örgüte ya da diğer işgörelere fayda sağlamak amacıyla herhangi bir durum ile ilgili olarak fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini dile getirmemektedir. Korumacı sessizlik türünde de işgörel alternatiflerin farkındadırlar ve fikirlerini bilinçli olarak dile getirmezler ancak burada diğerlerini düşünme durumu söz konusudur. İşgören, örgüt içerisinde ortaya çıkan problemler karşısında diğerlerine karşılıksız olarak yardımcı olmayı tercih etmektedir. Bu davranış biçimi herhangi bir karşılık veya ödül beklemeden başkasına yardım etmeyi tercih eden özgeci davranış biçimini içermektedir (Taşkiran, 2010: 80-81).

İşgörenin, hem kendi yararına hem de örgüt yararına fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini dışa vurumaması olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temeline inildiğinde ise işbirliği ile örgüte ait gizli bilgilerin dışa vurulmaması ve kişilere ait olan özel bilgilerin örgüt yararına korunması yer almaktadır (Brinsfield, 2009).

Pro-sosyal sessizlik olarak da bilinen korunmacı sessizlik davranışının tanımını daha iyi kavrayabilmek için bu modelin işgören davranışlarını tanımlayan “ Örgütsel Vatandaş Davranışı ” terimini incelemek gerekmektedir. Bu sessizlik türü iş hakkındaki fikirleri, bilgileri ve düşünceleri bir başkasından veya organizasyonun kendisinden yararlanmak amacı olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel Vatandaşlık Davranışında olduğu gibi korunmacı sessizlik davranışı da öncelikli olarak başkalarına yoğunlaşarak, kasıtlı ve insiyatifi ele alan bir davranış biçimidir. Örneğin, bu davranışı sergileyen işgören örgütün yararı adına kendi özel bilgisinden ve fikrinden feragat etmeyi tercih eder ya da bir işgörenin iş ile ilgili olarak farklı bir düşüncesi olabilir yalnız bu düşüncesini paylaşma konusunda kendisini yeterli pozisyonda görmeyebilir (Dyne ve diğerleri, 2003).

Korumacı davranış biçimi genel olarak değerlendirildiğinde işgörelenin etkileşim içinde oldukları bireyleri ya da örgütleri korumak, huzuru sağlamak, yardımcı olmak amacıyla herhangi bir talepte bulunmayarak tamamen gönüllü bir biçimde olumlu davranışlarda bulunmayı tercih ederler (Uslu, 2011).

İşgören bu sessizlik türünde, bir durum ile ilgili olarak konuştuğu takdirde karşılaşılacağı olumsuz durumlardan korku duymak yerine, konu ile ilgili olarak fikirlerini diğer bireylere ve örgüte yararlı olmak adına kendine saklar (G.Kılıç, Tunç, Saraçlı, S. Kılıç, 2013).

İşgörenler, örgüt içerisinde sahip oldukları sosyal sermaye sebebiyle bulundukları ortamda ilişkilerini belli düzeyde tutmak zorundadırlar. Bu sebep ile işgören, örgüt için hassasiyet içeren konularda imajını ve bulunduğu konumu zedelememek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih eder (Milliken ve diğerleri, 2003).

İşgörenler, örgütün zayıf yanlarını görüp bunları dile getirmek istediklerinde diğer işgörenlerin bu durumdan hoşlanmadığını ve korumacı bir davranışa büründüklerini hissederek bu çabalarından vazgeçebilirler. Bu çabalar diğerlerini incitmemeye ve memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta ve gerektiği zamanlarda çözüm önerisi gizli tutulmaktadır. Çünkü karar vericiler ile ilişkilerini korumayı ve örgütün başarısını öncelikli olarak düşünürler böylece yalnızca imajlarını zedelememeyi değil ilişkilerinin de zarar görmemesini amaçlamaktadırlar (Perlow ve Repenning, 2007).

Çizelge 2.2. Çalışan Sessizliğinin ve Sesliliğinin Türleri ve Örnekleri.

Davranış Tipi Çalışan Güdüsü	Çalışan Sessizliği İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşleri bilerek paylaşılmaması.	Çalışan Sesliliği İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin bilerek ifade edilmesi.
Serbest Davranış -Boyun eğme temelinde fark yaratmayacağı hissi.	Kabul Edilmiş Sessizlik Örnekler; -Fikirleri boyun eğme temelinde dışa vurmamak. -Fark yaratmak için özgüven düşüklüğünden dolayı fikirleri tutma.	Kabul Edilmiş Seslilik Örnekler; -Destekleyici fikirlerin boyun eğme temelinde dışa vurulması. - Fark yaratmama amacıyla grup ile aynı görüşleri paylaşma.
Öz-Korumacı Davranış Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	Korumacı Sessizlik Örnekler; -Problemler hakkındaki bilgilerin korku nedeniyle dışa vurulamaması - Kendini korumak amacıyla gerçekleri görmezden gelmek.	Korumacı Seslilik Örnekler; - Düşünceleri, korku temelinde, dikkatleri farklı yöne çekerek ifade etmek. - Kendini korumak amacıyla başkalarının fikirlerini öne sürmek.
Diğer Merkezli Davranış İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi.	Korumacı Sessizlik Örnekler; -Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması. -Örgüt yararına özel bilgilerin korunması.	Korumacı Seslilik Örnekler; -Sorunlara işbirliği temelinde çözüm önerileri sunmak. -Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler sunmak.

Kaynak: Dyne ve diğerleri, 2003.

2.5. İşgören Sessizliğinin Sonuçları

Yapılan literatür çalışması ile örgütsel sessizliğin, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde örgütü etki altına alabileceğini ve örgütün performansını olumsuz yönde etkileyebileceği ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışma ile işgören sessizliğinin örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin performansları üzerinde ne şekilde etki yaratacağı ve örgütün ilerlemesi için ne şekilde bir engel oluşturacağını ve nasıl sonuçlar doğurabileceği hakkında katkıda bulunacaktır.

2.5.1. İşgören Sessizliğinin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Farklı mizaçlara, özgeçmişlere ve deneyimlere sahip olan işgörenlerin bu nedenlerden ötürü farklı düşünce, inanç, bilgi ve fikirlere sahip olmaları kaçınılmazdır. Başarılı olmayı amaçlayan bir yönetiminde işgörenler üzerindeki bu farklılıkların bilincinde olup bu durumdan en iyi şekilde yararlanmasını bilmelidir. Örneğin, bu bakış açısı ile hareket eden bir yönetici beyin fırtınası toplantısında aynı düşünce ve fikirlere sahip olan işgörenleri birarada görmeyi istemeyecektir. Bu farklılık yöneticiler açısından oldukça zahmetli ve yorucu bir iştir. İşgörenlerini sessizliğe iten bir yönetim ise onların üzerinde bir aşağılanma duygusu oluşmasına sebep olmaktadır. Bu duygu zaman içerisinde daha da artarak işgörenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı gücenme ve zaman içerisinde kin duygusu beslemeye başlamalarına sebebiyet verir. Örgütte meydana gelen bu sessizlik iklimi korundukça, bireyler arası artan çatışmalar devam ettikçe olumsuz hisselerin boyutu artacak ve bireyler tamamen kendilerini koruma altına alarak bencil bir model haline geleceklerdir. Oluşan bu olumsuzlukların nedeni açığa çıkmadıkça, bu durumlara çözüm bulunmadıkça örgütün her alanında etkili olacaktır. Sessiz bir yapıda yaratıcılık duygusunu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergelerini olumsuz etkileyecektir (Perlow ve Williams, 2003).

Yapılan araştırmalarda sessizliğin işgörenleri duygusal anlamda yıprandığı üzerinde durulmuştur. Milliken (2000), Detert ve Edmonson (2005), Yaman (2007, 2009, 2010) yapmış oldukları çalışmalarda işgörenlerin bildikleri ve iyi oldukları konular hakkında sessiz kalmaları, kendilerine ızdırap vermelerine, acizlik hissine kapılmalarına, kendilerini değersiz hissetmelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüte duydukları güven, aidiyet, bağlılık gibi duyguların azalmasına ve işten zevk almama, iş

doyumunu sağlayamama gibi olumsuz etkileri belirtilmiştir. Havaalanı ve hastaneler gibi iş riskinin daha fazla yaşandığı örgütlerde işgören sessizliği daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü bu tür riskli görevler taşıyan kurumlardaki işgörenlerin sessiz kalmaları ciddi can kayıplarına ve hasarlara yol açabilmektedir (Ruçlar, 2013).

Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğun artmasına neden olmaktadır. Bir kişinin inandığı ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması, kendini ifade etmekten vazgeçmesine neden olmaktadır. Örneğin, işgören, yöneticisinin herhangi bir görüşüne katılmasa da, bu görüşü destekleyici davranışlar sergileyebilir. Bu durum işgören üzerinde iş ile ilgili kaygıların artmasına ve bocalamasına neden olabilmektedir. Örgütsel sessizlik devam ettiği sürece de bu durumu azaltmak mümkün değildir (Ehtiyar ve Yanaradağ, 2008).

İşyerinde, fikir ve düşüncelerini dile getiremeyen ve sessiz kalan işgörende takdir, destek güven duygusu azalarak, stres ve motivasyon kaybı artar ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabilir (Çakıcı, 2008).

İşgörenlerin örgüt içerisinde sürekli sorun çıkartan birey olarak algılanması onları sessizliğe daha çok itmektir. Çünkü sorunlu bir birey olarak etiketlenen işgören, dışlanmışlık hissine kapılabilir (Tiktaş, 2012).

İşgörenler, örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetme isteğine sahiptirler. Fikirlerini ve tercihlerini ortaya koyduklarında bu kontrolü kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacaktır. İşgörenin bu kontrol duygusunun eksikliğini yaşaması psikolojik ve fizyolojik yılgınlık, vazgeçme, psikolojik tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik, motivasyon düşüşleri, sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir (Alparslan, 2010).

İşgörenlerin örgüt içinde uyumlu bir şekilde çalışmaları onların performansını olumlu yönde etkileyerek, çalışmaktan dolayı hissettikleri haz ve huzur onların motivasyonunu arttırarak daha verimli çalışmalarına neden olacaktır. Bu verimlilik işletmenin performansı açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda işgörenin, kendisi, çalışma arkadaşları veya iş hakkındaki fikirlerini beyan etmesi işgörenin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Alioğulları, 2012).

2.5.2. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

İşgörenlerin sessizliğinin örgütsel sonuçlarında, fikri katkılarının kullanılmaması, sorunlarının hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimlerden kaçınılması, bilgilerin filtelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması gibi durumlarda söz konusu olmaktadır. Bu davranışlar sağlıklı karar alınmasını, örgütün ilerlemesi ve gelişmesini, performansının artmasını etkileyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütlerde, stratejik bir konu olan önemli hususlarda karar verme durumu sessizlik ikliminden olumsuz etkilenecektir. Her zaman tek yönlü bir bakış açısı örgüt adına verilecek kararda başarılı olmayacak, birden fazla alternatifin olması karar verme sürecindeki kaliteyi daha da arttıracaktır. Bunun yanında işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmesi hataların tespiti, yanlış işleyen sürecin iyileştirilmesi çok daha güçlü olacaktır. İşgörenlerin konuşma konusunda isteksiz olmaları, örgütün yanlış karar vermesine ve işgörenlerin güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkileyerek, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesini engellemektedir (Morrison ve diğerleri, 2003).

Örgütün, varlığını devam ettirebilmesi ve çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmesi için işgörenlerin düşünce, fikir ve bilgi birikimlerine yer vermesi gerekmektedir. Bu tür imkanlara yer vermeyen örgütlerde, işgörenler iletişimsizlik sebebi ile birbirlerinden daha fazla uzaklaşmakta, kendilerini örgütten izole etmekte, verimlilikleri, örgüte adanmışlık hisleri, motivasyonları azalmakta ve yaratıcılıklarına kilit vurulmaktadır (Kutlay, 2012). Böylece, yöneticilere mevcut iş süreçlerinde karşılaşılan problemler ve sorunlar hakkında herhangi bir bilgi akışının olmamaktadır. (Ülker ve Kanten, 2005).

Örgüt içinde oluşan sessizlik, örgütün işleyişinde ve faaliyetinde meydana gelebilecek olan hataların tespitinde ve çözülmesinde sağlıklı bir geribildirim sisteminin oluşmasına engel olacaktır. Sağlıklı bir geribildirim sistemine sahip olmayan

örgütlerde, hatalar kalıcı bir hal alarak sorunların kökleşecek ve çözümü zor olan durumlar ortaya çıkacaktır. Bu sebepler, örgütün verimliliğine, rekabet gücüne ve devamlılığına olumsuz etki edecektir (Kolay, 2012).

Sessizlik davranışının sergilenerek iklim haline gelmesi durumunda, örgütsel tembellik ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali oluşabilmektedir. Bu durumda örgütün gelişmesini ve iyileşmesini engelleyerek değişimin hızının düşmesine neden olur. Günümüz dinamik hayatında örgütlerin tembellik gibi bir olguya yer yoktur. Bu sebeple mevcut durumun sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirmelerin sağlanması gerekmektedir. İşgörenler, olumsuz algılanmak istemedikleri için yukarı doğru iletişimde bazı bilgileri iletmeyi tercih etmeyebilirler. Örgütün verimliliği ve sürekliliği adına üst yönetimin örgütteki işlerin nasıl ilerlediğini bilmesi gerekmektedir. Çünkü astlardan gelen en küçük yanlış bilgi örgütün hatalı bir karar almasına neden olabilmektedir (Alparslan, 2010).

2.6. İşgören Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi

Örgütlerde üst yönetim, işgörenlerin açık ve net olmaları konusunda daima yardımcı olmalıdırlar. Çünkü işgörenlerin, her zamankinden farklı davranarak, farklı yapılarını, düşüncelerini, önerilerini ortaya çıkarmak, örgüte değer katmak için teşvike ve cesaretlendirilmeye ihtiyaçları vardır (Perlow ve Williams, 2003).

Yönetim yapısının zayıf olması, örgüt içinde olan sorunları, sorunlara karşı olan çözüm önerilerini zayıf iletişim ağlarından dolayı yanlış anlamaların olmasına neden olacaktır. Bu iklim eğer örgütte kalıcı bir hal alırsa zaman içerisinde kırılması daha fazla güçleşecektir. Bu aşamadan sonra da yönetimin değişim çabası içinde olması işgörenler tarafından ciddi bir şekilde karşılanmayacaktır. İşgörenleri, bu oluşan iklim ve yapı ile ilgili olarak düşüncelerini, inanışlarını ve tutumlarını yeniden oluşturmak gerekmektedir. Bu yapıyı oluşturmak ve işgörenleri yeni yapıya inandırmak amacı ile yeni bir yönetim veya yeni hat yöneticileri istihdam etmek gerekmektedir. Böylece güvenilir ve açık bir iletişim ağı oluşturularak, olumsuzda olsa sorunlar hakkında dürüst bir geri bildirim sağlanabilir (Alparslan, 2010).

Üstler, işgörenlerinin neden sessiz kaldıklarını tespit ederek, özellikle hassas ve stratejik noktalarda farklı fikir ve düşünce kombinasyonlarından faydalanmak adına işgören yelpazesini iyi kullanmalıdır (Morrison ve diğerleri, 2003).

Üstler, hassas ve riskli bilgilerin kendilerine ulaşmasını sağlayarak, bu bilgi akışını gerçekleştiren işgöreni ödüllendirmelidir. Hatta bu bilgi akışının daha sağlıklı şekilde gerçekleşmesi amacıyla bilgiyi sağlayan işgörenin, örgüt içerisinde ortaya çıkmasının engellendiği formal bir mekanizma oluşturmalıdır. Çünkü bilgi sağlayan işgören istenmeyen tepkiler ile karşı karşıya kalma korkusu ile sessiz kalmayı tercih edebilir (Lui, Wu, Ma, 2009).

Örgütlerde, örgütsel sessizliğin kırılabilmesi için yönetimin, işgörenlerin nelere değer verdiklerini ve ileri dönük olan niyetlerinin tam olarak bilinmesi önemli bir araç olacaktır. Diğer bir yol ise iletişim ağının açık ve işler bir şekilde devam etmesi bunun yanında ilgili konular hakkında örgüt içerisinde isimsiz anketler ve gizli görüşmeler yapılarak dürüst ve doğru şekilde geri bildirimler alınmalıdır. Örgüt içinde, sessizliği kırmak için genel iklim araştırmalarından daha çok forumlar oluşturmak, ilişkileri ve kurulacak ağları desteklemek ve böylece işgörenlerin izole hissini azaltmak ve sorunlar hakkında konuşmama eğilimlerini en aza indirmek gerekmektedir (Alparslan, 2010).

Yöneticilerin işgörenleri aktif olarak içine aldıkları iletişim kanalları olabilir ve açıkça konuşmayı tercih edenler şikayetçi olarak tanımlanmak yerine cesur, yürekli olarak ifade edilebilir. Böylece konuşmanın desteklendiği bir ortam oluşturulabilir. Konuşmanın desteklendiği formal bir sistem oluşturulabilir. Aslında sessizlik sorunu yöneticilere bırakılamayacak kadar önemli bir fenomendir. Fakat çoğu örgütte, sessizliğin kırılmasının ve örgüt içinde güvenin yaratılmasının, yönetimin sorumluluğu olduğunu ve yöneticilerin işe kendi örtülü inançlarını değiştirmekten başlaması gerektiğine inanılmaktadır. Yalnız yönetim demokratik bir ortam yaratsa dahi negatif geribildirimden ve farklı düşüncelerini dile getirmekten korkan işgören sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu sebeple sessizlik ortamının yok edilebilmesi için tüm işgörenler de konuşmada ısrarcı ve diğer çalışma arkadaşlarını teşvik edici davranışlarda bulunmalıdır (Çakıcı, 2007).

Örgütlerde , yöneticiler önyargıdan uzak, tutarlı ve etik kurallara uygun olarak karar almalıdırlar ve bu kararları işgörenlere samimi bir şekilde iletebilmelidirler.

İşgörenler ile yapılacak olan küçük gruplar halindeki toplantılar, örgütte yukarıya doğru iletişimin güçlenmesi için izlenebilecek bir yol olabilir. Bu tür toplantılar ile işgörenler, iş ile ilgili konulardaki problemlerini, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını dile getirmek adına cesaretlendirileceklerdir. Böylece yöneticiler, işgörenlerin iş ile ilgili olan görüşlerini ve iyileştirebilecekleri konular hakkında bilgi sahibi olabilecekler ve işgörenlerinde, örgüt içi iletişim algısı olumlu yönde olacaktır (Ruçlar, 2013).

Örgütsel düzeyde etkin bir şekilde problem çözme ve değişim çabası için farklı yönetsel yöntemler ile çalışanların düşüncelerine ve bilgilerine değer verildiği ve bunun yanında düşüncelerinin ve bilgilerinin değerlendirildiği algısı oluşturulmalıdır. Bu değer bir göstergesi olarak iyi bir geribildirim sisteminin oluşturulması faaliyetlerdeki sorunları ve belirsizlikleri göz önüne koyar. Örgütün planlanan eylemlerinin gerçekleştirilmesine ve arzulan sonuçlara ulaşmasına hız kazandırır. Çünkü örgüt içerisinde gerçekleştirilen işbirliği ve geribildirimler, bilgi paylaşımına olanak vererek, problem çözmei kolaylaştırır. Bu durum bilginin üst yönetime iletilmesine imkan tanıyarak örgütsel değişimin ve iyileşmenin gerçekleşmesini sağlar (Breen ve diğerleri, 2005).

2.7. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Olarak Yapılmış Çalışmalar

Yapılan literatüre araştırması sonucunda örgütsel sessizlik iklimi üzerinde son yıllarda ülkemizde yapılan çalışmaların arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın konusuna benzer yapılmış olan çalışmalar şu şekildedir:

Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim konulu yüksek lisans tezinde akademisyenler üzerinde örgütsel sessizliğin, işgörenlerin sessizlik davranışları arasındaki etkileşimi ölçmeye çalışmıştır. Örgütsel sessizliğin oluşmasında üst yönetm ve birim/bölüm yöneticisi tutumları üzerinde durulması gerektiğini ortaya koymuştur.

Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek eğitim kurumunda gerçekleştirdiği çalışmasında çalışanların hangi konularda, neden sessiz kaldıkları üzerinde durmuştur.

Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” konulu araştırmasında Türkiye örgüt yazınında henüz yer almayan sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve araştırılmasını sağlamak amacıyla, bir çerçeve oluşturulmaya çalışmıştır. Örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer verilmiştir.

Büşra B. (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” konulu yüksek lisans tezinde, örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda elde emiş olduğu veriler sonucunda örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Şehitoğlu, Y. (2010). “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” konulu tezinde anket çalışmasını 1323 işletme çalışanına uygulamış ve elde ettiği sonuçlar doğrultunda Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sessliliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı arasındaki ilişkileri ve örgütsel sessizliğin çalışanların performansları üzerindeki etkileri olduğunu ileri sürerek, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların performansları üzerindeki etkisini belirtmiştir.

Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” konulu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak Örgütsel Sesssizlik ile Örgütsel Bağlılık düzeyini tespit etmek ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu koymayı amaçlamıştır. Elde edilen veriler sonucunda da Örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde Örgütsel Bağlılık algılarının orta düzeyde olduğunu gözlemlemiş ve ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin genelde sessiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Erenler, E. (2010). “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması” konulu doktora tezinde, tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duygusal

ve zorunlu bağıllığın, çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını ve tepe yönetiminin açıklığı, algılanan örgütsel desteğin, çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisinde, içsel kontrol odağının düzenleyici rolünün olup olmadığını incelemiştir.

Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma, konulu yüksek lisans tezinde örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve bu ilişkinin eğitim örgütlerinde etkisini görmek amacıyla 148 öğretmen üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir ve sessizlik davranışlarını Endüstri meslek lisesi ve Ticaret lisesinde görev yapan öğretmenler üzerinde değerlendirmiştir.

Alioğulları, D.Z. (2012). Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki Bir Uygulama konulu yüksek lisans tezinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmeyi amaçlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını teorik olarak inceleyerek, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sessizlik düzeyinin örgüt içerisinde artması örgütsel vatandaşlık düzeyinde azalmaya sebep olduğu gözlemlenmiştir.

3. BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN DAVRANIŞLARINDAKİ ETKİLEŞİMİ İNCELEMeye YÖNELİK ANTALYA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ ELEMENLARINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusunu; örgütte oluşabilecek örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin sergiledikleri sessizlik davranışları arasında herhangi bir etkileşimin olup olmadığını ortaya çıkarmak bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır..

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; örgütlerde gerek üst yönetim tutumundan, gerek bölüm yöneticisi tutumundan, gerekse örgütteki iletişim fırsatları ve kanallarından kaynaklanan örgütsel sessizlik ikliminin, işgören sessizlik davranışları eğilimleri (korkuya ve korumacı eğilimine sessizlik davranışı, ilgisizliğe veya boyun eğmemeye bağlı sessizlik davranışı, ilişkileri korumaya bağlı sessizlik davranışı) ile herhangi bir etkileşim olup olmadığını anlayabilmektir. Bu esas amaç beraberindeki alt amaçları ise şu şekildedir:

- Sağlık çalışanlarının oluşturduğu örnekleme, sessizlik ikliminin bulunup bulunmadığı belirlemek,
- Örgütsel sessizlik ikliminin hangi boyutta daha fazla yoğunlaştığını görmek,
- Örgütsel sessizlik davranışı gösteren sağlık çalışanların daha çok hangi eğilimlerinden dolayı bu davranışı gösterdiklerini belirlemek,
- Örgütsel sessizlik davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek,

Örgütlerde en önemli ve değerli kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının etkin kullanılması ile ilgili günümüzde birçok çalışma yapılmaktadır. Önemli bir sermaye unsuru olan iş görenlerin, örgüt içindeki süreçlere ilişkin farkındalıkları, örgütün yerine getirdiği

faaliyetler ile ilgili fikirleri, düşünceleri, önerileri ve bu faaliyetler ile ilgili geri bildirimleri oldukça önem taşımaktadır.

Son yıllarda gelişmekte olan örgütsel sessizlik konusu ile ilgili olarak ülkemizde çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Hiyerarşinin belirgin düzeyde işlerlik gösterdiği yönetim anlayışı, işgörenlerin çalıştıkları ortam içerisinde düşüncelerini açıklıkla dile getirmelerini, örgütün işleyişine yönelik yeni fikirler sunmalarını, katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemelerini, doğru zamanda doğru geri bildirimde bulunmalarını zorlaştırmaktadır. Bu durumun örgütün içerisindeki öğrenmeyi, iş doyumun tam anlamıyla sağlanmasını ve örgütün yenilikleri yakından takip etmesini ve bu yeniliklere ayak uydurmasını büyük ölçüde etkileyecektir.

Bu çalışma sağlık çalışanlarının hangi nedenlerden dolayı, hangi davranış eğilimlerine göre iş ortamlarında sessiz kalabileceklerinin belirlenebilmesi, örgütte oluşan sessizlik ikliminin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin söylenebilmesi adına oldukça önemli bir katkı sunacaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yönteminin açıklandığı bu bölümde: araştırmanın türü, kapsam ve sınırlılıkları, varsayımları, hipotezleri, modeli, uygulama yerleri, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerinin analizleri verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Türü

Araştırmamız saha çalışmasıdır. Bu araştırma türünde, toplumun sağlık sorunları hakkında kısa sürede, düşük maliyetle, yararlı veriler elde edilir.

3.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana kütesini Antalya ilinde yer alan Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. 2013 Mayıs ayı itibarı ile Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 312 uzman hekim, 145 asistan hekim, 27 pratisyen hekim, 715 hemşire, 17 ft, 10 diyetisyen, 12 eczacı, 7 diş hekimi, 592 diğer sağlık çalışanları (sağlık teknikeri, teknisyeni, biyolog, röntgen teknikeri, laborant, vb.)

olmak üzere toplam 1837 sağlık çalışanı bulunmaktadır. Araştırma örneklemi belirlenirken tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak bölümlerden araştırmaya katılacak sağlık çalışanlarının sayıları belirlenmiş ve 62 uzman hekim, 35 asistan hekim, 5 pratisyen hekim, 160 hemşire, 4 fizik, tedavi ve rehabilitasyon (ftr), 5 eczacı, 2 diyetisyen, 2 diş hekimi, 132 diğer sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda belirli bir sağlık kurumunda sağlık hizmeti sağlayan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algıları ve sessizlik davranışlarının kaynağı hakkında yorum yapılabilir. Bunun ötesinde çalışanların sessizlik algıları ve davranışları ile ilgili bir genelleme yapılamaz.

Yaptığımız araştırmada, konunun hassasiyetinden dolayı sağlık çalışanlarının sessiz kalma algılarını ve eğilimlerini araştırmaya tam olarak yansıtamamaları ya da açıklamak istememeleri yapacağımız araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Konunun çalışanlar açısından hassasiyet içermesi, onların düşüncelerini tam olarak yansıtamamalarına ya da yansıtmak istememelerine neden olması ayrı bir kısıt olarak düşünülebilmektedir.

Çalışmanın belirli süre içerisinde yapılması zorunluluğu da ayrı bir kısıt olarak araştırmada yer almaktadır. Araştırma Antalya ili ya da Türkiye ile genellenmeyecektir.

3.3.3. Araştırmanın Varsayımları

- Sağlık çalışanları tarafından algılanan sessizlik ikliminin, gösterilen sessizlik davranışları ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır.
- Sessizlik iklimi ile sessizlik davranış eğilimleri arasında bir etkileşim olup olmadığı varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma ile örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Örgütsel sessizlik iklimi ile sağlık çalışanlarının sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması üzerine kurulan hipotezler ana hipotezleri oluşturmaktadır.

Bu amaçla ana hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H1(1):Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H1(2):Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanların kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H1(3):Üst yönetimin tutumu ile sağlık çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2(1):Birim/bölüm yöneticilerinin tutumu ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2(2):Birim/bölüm yöneticilerinin tutumu ile sağlık çalışanların kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H2(3):Birim/bölüm yöneticilerinin tutumu ile sağlık çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3(1):Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3(2):Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanların kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3(3):Kurumdaki İletişim fırsatları ile sağlık çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H4(1):Sağlık Çalışanlarının sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

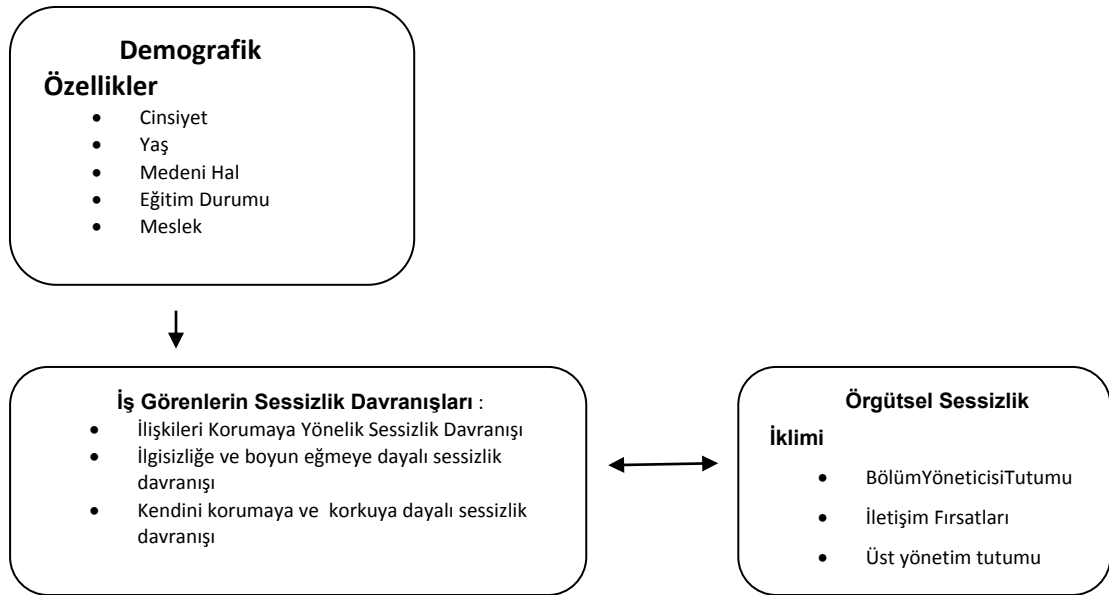
H4(2):Sağlık Çalışanlarının sessizlik davranışları, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H4(3):Sağlık Çalışanlarının sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H4(4):Sağlık Çalışanlarının sessizlik davranışları, görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H4(5):Sağlık Çalışanlarının sessizlik davranışları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

3.3.5. Araştırmanın modeli



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modelinden de anlaşılacağı gibi sağlık çalışanları tarafından algılanan örgütsel sessizlik ikliminin, gösterilen sessizlik davranışları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yapılacak olan bu araştırmada sunulması düşünülen en önemli katkı algılanan sessizlik iklimi ile sessizlik davranış eğilimleri arasında etkileşim olup olmadığını görebilmektir (Alparslan, 2010).

3.3.6. Araştırmanın Uygulama Yeri

Araştırma, Antalya ilinde yer alan “ Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi” sağlık çalışanlarına uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

3.3.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini daha önceden de belirttiğimiz gibi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapmakta olan 1837 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Evrenimizin sayısı bilindiği için örneklem sayımız aşağıdaki formül kullanılarak belirlenmiştir.

Evrendeki birey sayısı biliniyorsa, örneğe seçilecek birim sayısı;

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

formülü ile belirlenebilir.

n= Örneğe alınacak birey sayısı (örnek hacmi ya da örnek büyüklüğü)

N=Evrendeki birey sayısı

p: incelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

q: incelenen olayın görülmeysi sıklığı (1-p)

d: olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma

z:belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer

t = 1,96

p = incelenen olayın görülüş sıklığı 0,5 olarak belirlenmiştir.

q= incelenen olayın görülmeysi sıklığı 0,5 olarak belirlenmiştir.

d = 0,05 ($\pm$ %5 sapma istediğimiz için sapma 0,05 olarak alınmıştır.)

Değerleri yerine yazdığımızda örnek büyüklüğü olarak,

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

$$\frac{(1837)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(1837 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 400,217865 = 400$$

bulunur.

400 kişi olarak belirlenen örneklem büyüklüğü, evrenden seçilebilecek örnek büyüklüğünün minimum değeridir. Çalışmada bu rakamın üzerine çıkılarak 407 sağlık çalışanına ulaşılmıştır.

3.3.8. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, uzman hekim, pretisyen hekim, asistan hekim, eczacı, diş hekimi, diyetisyen, hemşire, ftr ve diğer sağlık çalışanlarından anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Kullanılacak olan anket formu ön bilgilendirme ile başlamakta ve üç temel bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir

Yapılan literatür çalışması sonucunda, örgütsel sessizlik iklimi ölçeği (Milliken ve Diğerleri, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005) ve işgörenlerin sessizlik davranışı ölçeği (Dyne ve Diğerleri, 2003a ; Dyne ve Diğerleri, 2003b; Briensfield, 2009), Ali Murat Alparslan'ın 2010 yılında yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır.

İkinci bölüm, örgütlerde iş görenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ikliminin belirlenmesi için bir ölçek bulundurmaktadır. Bu ölçekte 2005'de Valoka ve Bouradas'ın önceki çalışmalarında belirlediği ve Alparslan'ın 2010 yılında çalışmasında kullandığı, üst yönetim tutumu (3 ifade), bölüm yöneticisi tutumu (5 ifade) ve iletişim fırsatları (5 ifade) boyutlarının bulunduğu 13 ifadeye yer verilmiştir. Alparslan (2010) tarafından geliştirilen Cronbachalpha yöntemine göre iç tutarlılık değeri= 0,881 olarak bulunmuş ve ölçeğin tamamından yararlanılmıştır.

Üçüncü bölümde, Dyne ve Diğerleri'nin 2003'de yapmış olduğu iki araştırma çalışmasında ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanarak işgörenlerin sessizlik davranışlarına ilişkin Alparslan (2010)'ın oluşturduğu ve çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, işgörenlerin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarını (7 ifade), ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışını (8 ifade), ve ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışlarını (6

ifade) sorgulayan 21 ifadeden belirlenmiştir. Alparslan (2010) tarafından geliştirilen Cronbach alpha yöntemine göre iç tutarlılık değeri $\alpha:0,923$ olarak tespit edilmiştir.

Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kurumda çalışma süreleri, görev) sorulardan oluşmaktadır.

İkinci ve üçüncü bölümlerde kullanılacak olan ölçütler 5’li Likert ölçeği şeklindedir.

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kısmen Katılıyorum

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

3.3.9. Araştırmanın Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Araştırmada veri toplama yöntemi, yüz yüze anket yöntemi olarak belirlenmiştir. Anketi o an doldurmak istemeyen sağlık çalışanlarına belirli bir tarihte geri bildirim alınması şartıyla anketler teslim edilmiş ve doldurma işlemi tamamlandıktan sonra anketler geri alınmıştır.

3.3.10. Araştırmanın Verilerinin Analizleri

Gerçekleştirilen saha araştırmasının ardından SPSS 22 programı kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü olan sosyo-demografik özelliklerle ilgili sorulara ilişkin verilerin değerlendirilmesinde düz ve çapraz tablolar kullanılmıştır. Alparslan’ın (2010) yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında kullanılan ölçeğin uygulanması dolayısı ile faktör analizi uygulanmayarak, boyutların geçerlilik ve güvenilirliği hesaplanmıştır. A ve B bölümlerindeki anket sonuçları için; iki ortalama arasındaki farkın önemini ortaya koymak için hipotez testleri (t testi) yapılmıştır. İki den fazla grubun karşılaştırılmasında anova testi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ikliminin boyutları ile işgören sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon testi yapılmıştır. Boyutların aralarındaki ilişkinin niteliğini açıklamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen verilerin analizleri sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasına istatistiksel analizin sırasına göre yer verilecektir.

3.4.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulguları

Cronbach Alpha değeri daima 0-1 arasında bir değer almaktadır. Bu değer, bire eşit olduğunda ölçme hatasının olmadığını göstermektedir, eğer değer sıfıra eşitlenirse ölçümdeki değerlerin bir hata içerdiğini düşünmek mümkündür. Değişkenlerin içsel güvenilirliğini ölçen bu indeks güvenilir ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu değer 0,60'ın üzerinde olması ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu açıklamaktadır.

Anketin A bölümü olan “ çalışanların bazı durumlarda sessiz kalmaları sonucunda örgüt içerisinde ortaya çıkan örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik 13 ifadeden oluşan bölümün alt boyutlarında yer alan ifadelerin Cronbach Alpha değerleri verilmiştir.

Çizelge 3.1. Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri

Anketler	Soru sayısı	Cronbach's Alfa katsayıları
A. “Örgütsel Sessizlik İklimi”ni ölçmeye yönelik anket	13	0,703
1. boyut: Üst Yönetim Tutumu	3	0,661
2. boyut: Bölüm/Birim Yöneticisi Tutumu	5	0,908
3. boyut: İletişim Fırsatları	5	0,616

Yukarıdaki çizelgede yer alan boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında tüm boyutların güvenilirliğinin 0,60'ın üzerinde olması güvenilir bir yorum yapılabileceğini göstermektedir.

Anketin B bölümü olan “sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı”ni ölçmeye yönelik 21 ifadeden oluşan bölüme ait boyutlarda yer alan ifadelerin Cronbach Alpha değerleri verilmiştir.

Bu değerlerin 0,60'ın üzerinde olması ankete ait olan soruların güvenilirliği hakkında bir yorum yapılabileceğini göstermektedir.

Çizelge 3.2. İşgören Sessizlik Davranışı Ölçeğine Ait Croanbach Alpha Değerleri

Anketler	Soru sayısı	Cronbach's Alfa katsayıları
B. “İşgören Sessizlik Davranışı”nı ölçmeye yönelik anket	21	0,892
1. boyut: İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	7	0,816
2. boyut: Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik	8	0,892
3. boyut: İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik	6	0,811

3.4.2. Araştırmaya Ait Betimsel Bulgular

3.4.2.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir.

Çizelge 3.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Özellikler		N	%
Yaş	20' den az	15	3,7
	21-30	102	25,1
	31-40	200	49,1
	41-50	68	16,7
	51-60	20	4,9
	61 ve üzeri	2	,5
Cinsiyet	Kadın	290	71,3
	Erkek	117	28,7
Eğitim durumu	Lise	35	2,5
	Ön Lisans	93	10,7
	Lisans	172	13,0
	Yüksek Lisans	51	12,5
	Doktora	56	36,2
Medeni durum	Evli	238	58,5
	Bekâr	169	41,5
Görev	Uzman Hekim	62	15,2
	Asistan Hekim	35	8,6
	Pratisyen Hekim	5	1,2
	Hemşire	160	39,3
	FTR	4	1,0
	Diyetisyen	2	,5
	Eczacı	5	1,2
	Diş Hekimi	2	,5
	Diğer	132	32,4

Çizelge 3.3. (devam) Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Özellikler		N	%
Çalışma Yılı	1 yıldan az	53	13,0
	1-5 yıl	164	40,3
	6-10 yıl	88	21,6
	11-16 yıl	67	16,5
	17 yıl ve üzeri	35	8,6
Toplam		407	100,0

Çizelge 3.3.'de görüldüğü gibi sağlık çalışanlarının % 3,7'si 20 yaş ve altı yaş grubunda, % 25,1'i 21- 30 yaş grubu arasında, %49,1'i 31-40 yaş arasında, %16,7'si 41-50 yaş arasında, %4,9'u 51-60 yaş arasında ve % ,5'i 61 yaş ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının % 71,3'ünü kadınlar, %28,7'sini erkekler oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamını oluşturan sağlık çalışanlarının, %58,5'i evli çalışanlardan, % 41,5'i bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 3.3.'e göre sağlık çalışanlarının, % 8,6'sı lise mezunu, %22,9'u ön lisans mezunu,% 42,3'ü lisans mezunu, %12,5'i yüksek lisans mezunu, %13,8'i doktora mezunudur.

Araştırmada yer alan sağlık çalışanlarının çalışma süreleri değerlendirildiğinde yaklaşık %13'ü 1 yıldan az, %40,3'ü 1 yıl ve 5 yıl arasında, %21,6'sı 6 yıl ile 10 yıl arasında, %16,5'i 11 yıl ile 16 yıl arasında ve %8,6'sı 17 yıl ve üzeri kurumlarına hizmette bulunmaktadır.

Çizelge 3.3.'de görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini oluşturan sağlık çalışanlarının yaklaşık %15'i uzman hekim, %9'u asistan hekim, %1 'i pretisyen hekim, %40'ı hemşire, %1'i ftr, %5'i diyetisyen, %1'i eczacı, % ,5'i diş hekimi, % 32'si diğer sağlık çalışanlarından meydana gelmektedir.

3.4.2.2. Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Algıları Ortalamaları

Araştırmada uygulanan ankette “ örgütsel sessizlik iklimi”, “iş gören sessizlik davranışları” ölçeklerine yönelik sağlık çalışanlarının algılarına ilişkin ortalamalar sırası ile verilmiştir.

Çizelge 3.4. İşgören Örgütsel Sessizlik İklimine İlişkin Algı Ortalamaları

Değişken Kodları	DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma
Üst Yönetim Tutumu 1	İş yerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikâyetçi bir kişi olarak algılanabilirim.	3,06	1,141
Üst Yönetim Tutumu 2	İş yerindeki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	3,02	1,036
Üst Yönetim Tutumu 3	İş yerinde mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu işletmeye karşı bir sadakatsizlik olarak algılayabilir	3,03	,983
Bölüm Yöneticisi Tutumu 1	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.	3,01	1,016
Bölüm Yöneticisi Tutumu 2	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğiğine inanıyorum.	3,18	1,116
Bölüm Yöneticisi Tutumu 3	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	3,04	1,155
Bölüm Yöneticisi Tutumu 4	Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	3,04	1,082
Bölüm Yöneticisi Tutumu 5	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	3,08	1,008
İletişim Fırsatı 1	Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.	2,61	,999
İletişim Fırsatı 2	Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.	2,96	1,028
İletişim Fırsatı 3	Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	2,83	1,061
İletişim Fırsatı 4	Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.	2,87	1,018
İletişim Fırsatı 5	Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.	3,03	,987
Örnekleme: 407 Değişken Sayısı: 13 Alpha Katsayı:0,703			

Araştırmanın örneklemini oluşturan 407 sağlık çalışanının örgütsel sessizlik iklimi algılarının belirlenmesi amacıyla hazırlanan ölçekte yer alan 13 ifadeye ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde (Çizelge 3.4.) ; örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarına dayandırılarak oluşturulan ölçekte, 5'li likert ölçeği ile oluşturulan anket formuna göre elde edilen örgütsel sessizlik ikliminin üst yönetim tutumu boyutuna ait ifadelerin ortalaması 2,36, bölüm yöneticisi tutumunun boyutuna ait ifadelerin ortalaması 3,07, örgütün iletişim fırsatlarına ait ortalama ise 2,86'dır. Bu sonuçları değerlendirmek gerekirse bölüm yöneticisinin tutumuna dayalı sessizlik iklimi algılaması diğer boyutlara göre daha yüksektir. Alparslan'ın (2010)'da yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel sessizliğini ölçmeye yönelik olarak hazırlamış olduğu 13 ifadenin yer aldığı ölçekte Alpha değerini 0,881 olarak bulunmuştur ve üst bölüm yöneticisi tutumuna dayalı sessizlik iklimi algılamasının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Çizelge 3.5. Sağlık Çalışanlarının Sessizlik Davranışlarına İlişkin Eğilim Ortalamaları

Değişken Kodları	DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 1	Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	2,60	,887
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 2	Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	2,48	,980
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 3	Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	2,32	,933
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 4	Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	2,19	,904
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 5	İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	2,16	,877
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 6	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,56	1,494
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 7	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,66	1,113
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 1	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	2,49	1,017
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 2	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	2,54	,969

Çizelge 3.5. (devamı) Sağlık Çalışanlarının Sessizlik Davranışlarına İlişkin Eğilim Ortalamaları

Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 3	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,38	,914
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 4	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	2,44	,968
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 5	Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	2,53	1,073
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 6	Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım	2,53	,999
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 7	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	2,85	,999
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 8	İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım	2,59	,953
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı 1	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	3,08	1,001
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı 2	Çalışma arkadaşlarımin kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	3,17	,904
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı 3	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	3,00	,904
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı 4	Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.	2,64	,937
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı 5	Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,77	,878
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı 6	İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,32	1,061
Örneklem: 407 Değişken Sayısı: 21 Alpha Katsayısı:0,892			

Sağlık çalışanlarının sessizlik davranışları eğilimlerinin belirlenebilmesi için literatüre dayanılarak boyutlara ayrılmış olan ölçekte 21 ifade yer almaktadır. Sağlık çalışanlarının sessizlik davranış algılamalarına ilişkin cevapların ortalamaları çizelge 3.5’de verilmiştir.

Literatürden yararlanılarak elde edilen ölçekte ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimi, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranış eğilimi,

ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış eğilimi ve prososyal eğilime dayalı sessizlik davranış eğilimi boyutları bulunmaktadır. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,4242, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,5437, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik boyutunun 2,83'dür.

Bu ortalama sonuçları değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının sessiz kalmalarına yol açan davranış eğilimleri daha çok ilişkileri korumaya dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu ortalamalar içinde ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranış eğilimi ifadelerine verilen cevaplar en az ortalamaya sahiptir. Bu sonuç değerlendirildiğinde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğme algısından dolayı sessiz kalmamaktadır ifadesini desteklemektedir.

Çizelge 3.5'de yer alan standart sapma değerlerinin bire yakın olması verilerin normal dağılımını destekler niteliktedir.

3.4.3.3. Araştırmaya İlişkin Frekans Dağılımları

Çizelge 3.6. Sağlık Çalışanlarının “örgütsel sessizliği” ölçmeye yönelik ifadeler verdikleri yanıtların dağılımı

“Örgütsel Sessizliği Ölçmeye Yönelik İfadeler”	1		2		3		4		5		Top.		Ort. — X
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1.İş yerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikâyetçi bir kişi olarak algılanabilirim.	31	7,6	107	26,3	126	31,0	91	22,4	52	12,8	407	100,0	3,06
2.İş yerindeki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	32	7,9	89	21,9	154	37,8	103	25,3	29	7,1	407	100,0	3,02
3.İş yerinde mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu işletmeye karşı bir sadakatsizlik olarak algılayabilir	24	5,9	92	22,6	166	40,8	100	24,6	25	6,1	407	100,0	3,02
4. Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.	32	7,9	83	20,4	171	42,0	92	22,6	29	7,1	407	100,0	3,01
5.Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiği inanıyorum.	38	9,3	63	15,5	140	34,4	120	29,5	46	11,3	407	100,0	3,18

Çizelge 3.6. (devam) Sağlık Çalışanlarının “örgütsel sessizliği” ölçmeye yönelik ifadeler verdikleri yanıtların dağılımı

“Örgütsel Sessizliği Ölçmeye Yönelik İfadeler”	1		2		3		4		5		Top.		Ort. $\bar{X}$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
6.Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	50	12,3	72	17,7	135	33,2	110	27,0	40	9,8	407	100,0	3,04
7.Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum	33	8,1	98	24,1	129	31,7	114	28,0	33	8,1	407	100,0	3,04
8.Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	29	7,1	81	19,9	148	36,4	126	31,0	23	5,7	407	100,0	3,08
9. Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.	52	12,8	145	35,6	134	32,9	63	15,5	13	3,2	407	100,0	2,61
10.Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.	31	7,6	112	27,5	124	30,5	122	30,0	18	4,4	407	100,0	2,96
11.Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	46	11,3	111	27,3	137	33,7	92	22,6	21	5,2	407	100,0	2,83
12.Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.	33	8,1	122	30,0	136	33,4	96	23,6	20	4,9	407	100,0	2,87
13.Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.	26	6,4	95	23,3	146	35,9	121	29,7	19	4,7	407	100,0	3,03

Çizelge 3.6. yorumlanırken ifadelere verilen yanıtların puanlarının ortalamaları dikkate alınmıştır. İfadelerin ortalamaları tek tek incelendiğinde, ortalamaların, “9. Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.” (2,61) ile “Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum”. (3,18) ifadelerinin arasında yer aldığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle açıklayacak olursak, 3,18 ortalama ile en yüksek değere sahip olan “9.Bölüm /Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.” İfadesi iken ikinci olarak enyüksek ortalamaya sahip olan “8. Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.” İfadesi yer almaktadır.

İfadeler arasında en az ortalamaya sahip olan ifadeye bakılacak olur ise 2,61 ortalama ile “9. Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.” İfadesi bulunmaktadır. Bu değeri 2,83 ile “11.Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.” ifadesi takip etmektedir.

Çizelge 3.7. Sağlık Çalışanlarının “İşgören Sessizlik Davranışını” Ölçmeye Yönelik İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

“Sağlık çalışanlarında işgören sessizlik davranışını” ölçmeye yönelik ifadeler	1		2		3		4		5		Top.		Ort. — X
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1.Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	37	9,1	161	39,6	139	34,2	68	16,7	2	0,5	407	100,0	2,60
2.Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	51	12,5	190	46,7	93	22,9	64	15,7	9	2,2	407	100,0	2,48
3.Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	66	16,2	203	49,9	86	21,1	46	11,3	6	1,5	407	100,0	2,32
4.Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	71	17,4	244	60,0	43	10,6	42	0,3	7	1,7	407	100,0	2,19
5.İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	79	19,4	223	4,8	69	17,0	30	7,4	6	1,5	407	100,0	2,17
6. Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	64	15,7	172	2,3	95	23,3	50	12,3	26	6,4	407	100,0	2,51
7.Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	57	13,8	147	36,1	104	25,6	74	18,2	25	6,1	407	100,0	2,68
8.Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım	62	15,2	173	42,5	91	22,4	73	17,9	8	2,0	407	100,0	2,49
9.Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	51	12,5	164	40,3	116	28,5	70	17,2	6	1,5	407	100,0	2,55
10.Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	68	16,7	165	40,5	129	31,7	41	10,1	4	1,0	407	100,0	2,38
11.Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	63	15,5	168	41,3	120	29,5	46	11,3	10	2,5	407	100,0	2,44
12. Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	65	16,0	164	40,3	92	22,6	70	17,2	16	3,9	407	100,0	2,53

Çizelge 3.7. (devam) Sağlık Çalışanlarının “İşgören Sessizlik Davranışını” Ölçmeye Yönelik İfadelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

“Sağlık çalışanlarında işgören sessizlik davranışını” ölçmeye yönelik ifadeler	1		2		3		4		5		Top.		Ort. — X
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
13. Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım	47	11,5	187	45,9	98	24,1	60	14,7	15	3,7	407	100,0	2,53
14. Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	30	7,4	130	31,9	139	34,2	89	21,9	19	4,7	407	100,0	2,85
15. İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	35	8,6	183	45,0	119	29,2	55	13,5	15	3,7	407	100,0	2,59
16. Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	25	6,1	90	22,1	141	34,6	128	31,4	23	5,7	407	100,0	3,08
17. Çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	14	3,4	77	18,9	159	39,1	139	34,2	18	4,4	407	100,0	3,17
18. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	16	3,9	107	26,3	159	39,1	113	27,8	12	2,9	407	100,0	3,00
19. Sorun kaynağı olarak görülmemi istemediğim için sessiz kalırım.	39	9,6	151	37,1	147	36,1	59	14,5	11	2,7	407	100,0	2,64
20. Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	25	6,1	128	31,4	178	43,7	66	16,2	10	2,5	407	100,0	2,77
21. İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	87	21,4	181	44,5	76	18,7	46	11,3	17	4,2	407	100,0	2,32

Çizelge 3.7. değerlendirilirken de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının vermiş oldukları cevapların ortalamalarına göre bir değerlendirme yapılmıştır. Genel olarak ortalamalara bakıldığında “5.İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.” (2,17) ile “Çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.” (3,17) ifadelerinin ortalamaları arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Diğer bir değiş ile ortalaması 3,17 ile en yüksek değere sahip olan “Çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.” ifadesi iken, 3,08 ortalama ile “Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım”. ifadesi ikinci en yüksek ortalama ile “Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım”. ifadesi olarak görülmektedir. 2,17 ortalama olan “İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.” ile 2,19 ortalama ile “Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım”. ifadelerinin en az ortalama ile sahip oldukları görülmektedir.

3.4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

3.4.3.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon katsayıları kullanılarak belli bir anlamlılık düzeyinde, yığındaki korelasyon katsayısına ilişkin olarak hipotez testleri yapılması mümkündür. Ancak bu korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini vermez. Değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizini, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini, önemini belirleyen bir gösterge olarak tanımlanabilir. (Özdamar, 2003: 419).

Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkenin sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte normal dağılım göstermesini gerektirmektedir. İki değişken arasında hesaplanan pearson korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini (düşük-orta-yüksek), yönünü (pozitif- negatif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı), istatistiksel anlamlılık ile pratik anlamlılık ile yorumlanmasını sağlar. Ölçme düzeylerine göre farklı korelasyon sayıları bulunmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Katsayının +1 olması mükemmel pozitif bir ilişkinin olduğunu gösterirken, -1 olması mükemmel bir negatif ilişkinin bulunduğunu gösterir. Korelasyon katsayısı sıfıra eşit ise, değişkenler arasında bir ilişkiden söz edilemez. (Büyüköztürk, 2011: 31-32).

Değişkenlerin birlikte değişimin ölçülmesinde kullanılan korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki karşılıklı ilişki sonucudur yani korelasyon sonucunu yorumlanması yapılırken değişkenler arasındaki nedensellikten söz edilmesi mümkün değildir. (Can, 2014 :347-348).

Çizelge 3.13.'de örgütsel sessizlik ikliminin boyutları ile işgören sessizlik davranışının boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçlarına yer verilmektedir. Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik ikliminin alt boyutları ile işgören sessizlik davranışına ait alt boyutlar arasındaki etkinin hangi boyutta daha fazla etkili olduğunun anlaşılması amacıyla da “çoklu regresyon analizi” yapılmıştır.

Çizelge 3.8. Boyutlararası Korelasyon Matrisi

		Üst Yönetim Tutumu	Birim/Bölüm Yöneticisi Tutumu	İletişim Fırsatları	İlgisizliğe Ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Koruma Ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı
Üst Yönetim Tutumu	P.	1					
	Anl.						
Birim/Bölüm Yöneticisi Tutumu	P.	-,247**	1				
	Anl.	,000					
İletişim Fırsatları	P.	-,229**	,425**	1			
	Anl.	,000	,000				
İlgisizliğe Ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	P.	,231**	-,166**	-,033	1		
	Anl.	,000	,001	,509			
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	P.	,272**	-,262**	-,205**	,231**	1	
	Anl.	,000	,000	,000	,000		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	P.	,201**	-,190**	-,023	,373**	,437**	1
	Anl.	,000	,000	,641	,000	,000	

*p<0.05, **p < 0.01

Çizelge 3.8.'de ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile üst yönetim tutumu arasında güçlü olmayan doğrusal bir ilişki ($r=0,231$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Birim/bölüm yöneticisi ile sağlık çalışanlarında işgören sessizlik davranışı boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı değerlendirildiğinde, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r= -0,166$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Sessizlik davranışının bir diğeri olan olan; kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ile üst yönetim tutumu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ($r=0,272$; $p<0,01$) bulunmaktadır. Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ile birim/bölüm yöneticisi tutumu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,262$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ile örgütsel sessizlik ikliminin boyutu olan iletişim fırsatları arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki ($r=-0,166$; $p<0,01$) söz konusudur. Son olarak sağlık çalışanlarında işgören sessizlik davranışını ölçmeye yönelik olan ankete ait üçüncü boyut olan ilişkileri korumaya yönelik sessizlik

davranışı değerlendirilecek olursa, üst yönetim tutumu ile arasında anlamlı, doğrusal bir ilişkinin ($r=0,201$; $p<0,00$) olduğu gözlemlenmektedir. Sağlık çalışanlarında işgören sessizlik davranışının son alt boyu olan, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı ile birim/bölüm yöneticisi tutumu arasında negatif yönde, anlamlı bir ilişki ($r= -0,190$; $p<0,00$) olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre kabul edilen hipotezler

H₁₍₁₎: Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₁₍₂₎: Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanlarında kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

H₁₍₃₎: Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₂₍₁₎:Bölüm/Birim yöneticisi tutumu ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₂₍₂₎: Bölüm/Birim yöneticisi tutumu ile sağlık çalışanlarında kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₂₍₃₎: Bölüm/Birim yöneticisi ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₃₍₁₎: Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre kabul edilmeyen hipotezler

H₃₍₂₎: Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₃₍₃₎: Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ikliminin tüm boyutları ile sağlık çalışanlarının kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, yalnızca ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının iletişim fırsatları boyutu ile aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir.

3.4.3.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan değişkenlerden birinin bağımlı değişken diğerlerinin bağımsız değişken olarak tanımlanarak aralarında bulunan neden-sonuç ilişkisini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Bağımlı değişkenin bir bağımsız değişkenin bir olduğu durumlarda basit regresyon kullanılırken, bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin iki ya da daha fazla olduğu durumlarda çoklu regresyon kullanılır. Regresyon analizinde, regresyon modeli tarafından sunulan tahminin ne kadar güçlü olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu tahminin gücü de determinasyon katsayısı ile ölçülmektedir.

Oluşturulan araştırma modelinde işgören sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik iklimi arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır ve bu ilişkinin varlığında yapılan korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Korelasyon analizi sadece boyutlar arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi verdiği için, hangi boyutun diğer boyutları ne derecede etkilediği hakkında bilgi vermemektedir. Bu nedenle boyutların aralarındaki ilişkinin niteliğini açıklamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Böylece, örgütsel sessizlik ikliminin sağlık çalışanlarındaki sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı sergilemelerinin, örgütsel sessizlik iklimi üzerinde etkisinin olup olmadığı değerlendirilmiştir (Büyüköztürk,2011:91-98). Regresyon analizi ile ilgili olan tablolar okunurken, regresyon modelinin açıklayıcı gücünü düzeltilmiş R Kare değeri, model içinde yer alan her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamaya olan katkısını ve bağımlı değişken ile ilişkisini ifade etmek için Beta katsayıları kullanılır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü beta katsayıları tarafından belirlenir. Eğer beta katsayısı değeri negatif ise bağımlı değişken ile bağımsız değişken

arasındaki ilişkide birinin artarken diğ erinin azalma eğ iliminde olduğunu, pozitif değ erler ise her iki değ işkenin de artma ve azalma eğ iliminde olduğunu ifade eder. (Güvenli, 2014;55-56).

Yapılan analizde Beta değ erlerinin katkılarını daha iyi ifade edebilmek ve bağımlı değ işken ile en yüksek korelasyon değ erine sahip değ işkeni bulmak amacıyla stepwise regresyon analizi kullanılmıştır. Bu yöntem, bağımlı değ işken ile anlamlı hiçbir değ işken kalmayıncaya kadar bağımsız değ işkenleri regresyon modeline ekler ve bir önceki adımda denkleme dahil olan değ işkenin anlamlılığını kaybedip kaybetmediğini kontrol ederek, anlamını kaybeden değ işkeni denklemden çıkarır.

Örgütsel sessizlik iklimine ait olan boyutların araştırmanın örneklemini oluşturan sağık çalışanlarının sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin değ erlendirilmesi amacı ile gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.14’de yer almaktadır.

Çizelge 3.9. Örgütsel sessizlik iklimine ait olan boyutların araştırmanın örneklemini oluşturan sağık çalışanlarının sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin değ erlendirilmesi amacı ile gerçekleştirilen çoklu regresyon analizine ilişkin sonuçlar

Bağımsız Değ işkenler	Bağımlı Değ işken	R Kare	F	Anlamlılık F	Beta	T
Üst Yönetim Tutumu	İşgören Sessizlik Davranışı	,086	38,114	,000	,244	5,079
Birim/Bölüm Yöneticisi Tutumu		,123	28,385	,000	-,199	-4,140

Bağımlı Değ işken: İşgören Sessizlik Davranışları

Bağımsız Değ işken: Üst Yönetim Tutumu, Birim/Bölüm Yöneticisi Tutumu, İletişim Fırsatları

Çizelge 3.9’e göre analize dahil edilen örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarından üst yönetim tutumu ile birim/bölüm yöneticisi tutumunun sağık çalışanlarının sessizlik davranışları üzerinde açıklayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Üst yönetim tutumunun işgören sessizlik davranışının (R kare) %8,6’lık kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığını, F testi sonucu değ erlendirildiğinde ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değ erin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu kabul edilir. Beta değ eri ise ,244 ‘dir. Bu değ er değ işkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu gösterir. Sağık çalışanlarının, kendilerini ifade etmeleri konusunda üst yönetimin olumsuz

tutumunu algılamasındaki bir birimlik artış sessizlik davranışlarında 0, 244 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik ikliminin diğer boyutu olan birim/bölüm yöneticisi tutumu ile sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı arasındaki değerler incelendiğinde, birim/bölüm yöneticisi tutumunun, işgören sessizlik davranışının (R kare) %12,3'lük kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığını, F testi sonucu değerlendirildiğinde, 000 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu değer $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu kabul edilir. Beta değeri -,199'dir. Bu değer değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ve birim/bölüm yöneticisi olumsuz tutumunu algılamasındaki bir birimlik artışın sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı üzerinde 0,199 birimlik bir azalışa yol açtığı görülmektedir. Regresyon analizi bulgularında kurumdaki iletişim fırsatlarının etkin olmaması sağlık çalışanlarının sessizlik davranışları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının sessizlik davranışında bulunmalarının, örgütsel sessizlik iklimi üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucuna ait bulgular Çizelge 3.9'de verilmiştir

Çizelge 3 10. Sağlık Çalışanlarının Sessizlik Davranışında Bulunmalarının, Örgütsel Sessizlik İklimi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Sonucuna Ait Bulgular

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	F	Anlamlılık F	Beta	T	Bağımsız Değişkenler
Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı	Örgütsel Sessizlik İklimi	,035	14,764	,000	-,188	-3,842	Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı

Bağımlı Değişken: İşgören Sessizlik Davranışları

Bağımsız Değişken: Üst Yönetim Tutumu, Birim/Bölüm Yöneticisi Tutumu, İletişim Fırsatları

Çizelge 3.10'e göre analize dahil edilen işgören sessizlik davranışları boyutlarından kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının örgütsel sessizlik iklimi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının, örgütsel sessizlik ikliminin (R kare) % 3,5' lük kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığını, F testi sonucu

değerlendirildiğinde ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu kabul edilir. Beta değeri ise $-0,188$ 'dir. Bu değer değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu gösterir.

Sağlık çalışanlarının, kendilerini ifade etmeleri konusunda üst yönetimin olumsuz tutumunu algılamasındaki bir birimlik artış sessizlik davranışlarında $0,188$ birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Regresyon analizi bulgularında kurumdaki ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışının etkin olmaması örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasında etkili olmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı boyutu olan kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

3.4.3.3. Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Çalışanlarında Sessizlik Davranışlarını İnceleyen Anova ve T Testleri

$H_{4(1)}$: Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{4(2)}$: Sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

$H_{4(3)}$: Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.11. İşgören Sessizlik Davranışları İle Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	P
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Kadın	290	2,5143	,65791	4,508	,000
	Erkek	117	2,1905	,65061		
Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Kadın	290	2,6409	,69361	4,236	,000
	Erkek	117	2,3024	,81329		
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı	Kadın	290	2,8730	,65551	1,972	,049
	Erkek	117	2,7265	,73189		

p<0,05

Örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik davranışının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Çizelge 3.11`de araştırmaya dahil edilen 290 kadın, 117 erkek sağlık çalışanı bulunduğu görülmektedir. Bu örneklem grubunun sessizlik davranışının alt boyutları olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ve ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları açısından farklılaşmasına bakılmış olup p<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. (,000, ,000 ,049> 0,05).

Bu değerler sonucunda;

“**H₄₍₁₎**:Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”

“**H₄₍₂₎**: Sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.”

“**H₄₍₃₎**: Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 3.11`de belirtildiği gibi kadın sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ortalamasının $\bar{X} = 2,5143$, erkek sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ortalamasının $\bar{X} = 2,1905$ olduğu

görülmektedir. Farklı bir ifade ile kadın sağlık çalışanlarının, erkek sağlık çalışanlarına göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışında bulunmalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kadın sağlık çalışanlarda, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı daha baskındır. Sessizlik davranışının diğer bir boyutu olan kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının ortalaması kadın çalışanlarda $\bar{X} = 2,6409$ iken erkek çalışanlarda $\bar{X} = 2,3024$ olarak görülmektedir. Kadın çalışanların ortalamasının, erkek çalışanlara oranla daha yüksek olması kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının kadın sağlık çalışanlarında daha baskın olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Son olarak işgören sessizlik davranışının boyutu olan, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışının ortalaması kadın çalışanlarda $\bar{X} = 2,8730$ iken erkek çalışanlarda $\bar{X} = 2,7265$ olduğu görülmektedir. Bu durum kadın katılımcılarda ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışının erkek çalışanlara göre daha baskın olduğunu göstermektedir.

H₅₍₁₎: Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₅₍₂₎: Sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₅₍₃₎: Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir

Çizelge 3.12. İşgören Sessizlik Davranışları İle Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	P
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Evli	238	2,5425	,72166	-,034	,973
	Bekar	169	2,5451	,77877		
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Evli	238	2,3974	,62818	-,850	,396
	Bekar	169	2,4548	,72821		
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı	Evli	238	2,8130	,66838	-,627	,531
	Bekar	169	2,6038	,69886		

p<0,05

Çizelge 3.12'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının oluşturduğu örneklem grubunun sessizlik davranışlarının alt boyutlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları ve ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları açısından medeni durum farklılaşmasına bakılmış olup $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir . (0,973, 0,396, 0,531 > 0,05).

Bu değerler sonucunda ;

“H₅₍₁₎: Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.”

“H₅₍₂₎: Sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.”

“H₅₍₃₎: Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.” Hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelgedeki ortalamalara baktığımızda, bekarlar tarafından en fazla hissedilen işgören sessizlik davranışı boyutu 2,8130 ortalama ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı iken, en az hissedilen işgören sessizlik davranışı boyutu 2,4548 ortalama ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı boyutudur. Evliler tarafından en fazla hissedilen işgören sessizlik davranışı boyutu 2,6038 ortalama ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı iken, 2,3974 değer ile en az ortalamaya sahip olan kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışıdır.

H₆₍₁₎: *Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.*

H₆₍₂₎: *Sağlık çalışanlarında kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.*

H₆₍₃₎: *Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.*

Çizelge 3.13. İşgören Sessizlik Davranışlarının Yaşa İlişkin Anova Sonuçları

İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI	YAŞ ARALIĞI	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	20`den az	15	2,4476	,62826	,910	,474
	21-30	102	2,3936	,84939		
	31-40	200	2,4407	,79999		
	41-50	68	2,4622	,80341		
	51-60	20	2,2929	,74044		
	61 ve üzeri	2	1,5714	23570		
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	20`den az	15	2,2417	,62826	2,748	,019
	21-30	102	2,5270	,84939		
	31-40	200	2,6281	,79999		
	41-50	68	2,4816	,80341		
	51-60	20	2,3563	,74044		
	61 ve üzeri	2	1,1875	23570		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	20`den az	15	2,7444	,62826	,444	,818
	21-30	102	2,8415	,84939		
	31-40	200	2,8417	,79999		
	41-50	68	2,8260	,80341		
	51-60	20	2,8167	,74044		
	61 ve üzeri	2	2,1667	23570		

p<0,05

Çizelge 3.13`de görüldüğü üzere araştırmaya katılan örneklem grubunun yaşı ile işgören sessizlik davranışları boyutları arasındaki farklılaşma değerlendirilmiştir. İşgören sessizlik davranışı boyutu olan, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile yaş arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($0,474 > 0,05$). Bu anlamda, “**H₆₍₁₎**: Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

İşgören sessizlik davranışı boyutu olan, kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ile örneklem grubunun yaşı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($0,019 < 0,05$). Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bulunduğu örneklem grubunun ortalamasına baktığımızda $\bar{X} = 1,1875$ ortalama ile en düşük ortalama 61 yaş ve üzerindeki sağlık çalışanlarında görülürken, en yüksek ortalama $\bar{X} = 2,6281$ ile 31-40 yaş aralığında bulunan sağlık çalışanlarında görülmektedir. Bu anlamda “**H₆₍₂₎**: Sağlık çalışanlarında

kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.” Hipotezi kabul edilmiştir.

İşgören sessizlik davranışının son boyutu olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile yaş arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($0,818 > 0,05$). Bu anlamda, “**H₆₍₃₎**: Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.” Hipotezi reddedilmiştir.

H₇₍₁₎: Sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₇₍₂₎: Sağlık çalışanlarının kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₇₍₃₎: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.14. Sağlık Çalışanlarında İşgören Sessizlik Davranışlarının Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Anova Sonuçları

İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI	GÖREV SÜRESİ	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	1 yıldan az	53	2,4016	,84750	,886	,472
	1-5 yıl	164	2,3667	,62743		
	6-10 yıl	88	2,5325	,67693		
	11-16 yıl	67	2,4200	,59366		
	17 yıl ve üzeri	35	2,4286	,70071		
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	1 yıldan az	53	2,3208	,85643	2,083	,082
	1-5 yıl	164	2,5960	,75846		
	6-10 yıl	88	2,6392	,68267		
	11-16 yıl	67	2,5392	,70180		
	17 yıl ve üzeri	35	2,4036	,68135		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	1 yıldan az	53	2,4879	,62193	,644	,631
	1-5 yıl	164	2,9248	,78135		
	6-10 yıl	88	3,0567	,68150		
	11-16 yıl	67	3,2206	,45321		
	17 yıl ve üzeri	35	3,0833	,62596		

Çizelge 3.14`de görüldüğü üzere araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının kurumlarındaki çalışma sürelerine göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğiliminde anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($0,472 > 0,05$). Sağlık çalışanlarının kurumlarındaki çalışma sürelerine göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı eğiliminde bir farklılık görülmemektedir. ($0,082 > 0,05$). Sağlık çalışanlarının kurumlarındaki çalışma sürelerine göre ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı eğiliminde bir farklılık görülmemektedir. ($0,631 > 0,05$).

Bu anlamda

“**H₇₍₁₎**: Sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.”

“**H₇₍₂₎**: Sağlık çalışanlarının kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.”

“**H₇₍₃₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotezleri reddedilir.

H₈₍₁₎: *Sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.*

H₈₍₂₎: *Sağlık çalışanlarının kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.*

H₈₍₃₎: *Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.*

Çizelge 3.15. Sağlık Çalışanlarında İşgören Sessizlik Davranışlarının Kurumdaki Görevlerine Göre Anova Sonuçları

İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI	GÖREV	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Uzman Hekim	62	2,1751	,55081	4,691	,000
	Asistan Hekim	35	2,2000	,52110		
	Pretisyen Hekim	5	2,0571	,37253		
	Hemşire	160	2,5321	,66832		
	FTR	4	2,1786	,75028		
	Diyetisyen	2	1,4860	,20203		
	Eczacı	5	2,3143	,66548		
	Diş Hekimi	2	1,0000	,00000		
	Diğer	132	2,5227	,67126		
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Uzman Hekim	62	2,3327	,75135	3,236	,001
	Asistan Hekim	35	2,3464	,61018		
	Pretisyen Hekim	5	2,3000	,41079		
	Hemşire	160	2,5977	,66892		
	FTR	4	2,5625	,52540		
	Diyetisyen	2	1,8750	,88388		
	Eczacı	5	2,2000	,92534		
	Diş Hekimi	2	1,0000	,00000		
	Diğer	132	2,5436	,81778		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Uzman Hekim	62	2,8172	,64494	2,376	,017
	Asistan Hekim	35	2,4905	,77643		
	Pretisyen Hekim	5	2,9667	,55777		
	Hemşire	160	2,8271	,61823		
	FTR	4	3,2083	,25000		
	Diyetisyen	2	2,6667	,23570		
	Eczacı	5	2,8000	,49160		
	Diş Hekimi	2	1,7500	,11785		
	Diğer	32	2,9356	,73321		

Çizelge 3.15`de sağlık kurumunda araştırmaya katılan örneklem grubunun sessizlik davranışları açısından görevlerinin farklılaşmasına bakılmış olup $< 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. ($,000 ,001 ,017 < 0,05$). Bulgulara göre, uzman hekim, asistan hekim, pretisyen hekim, hemşire, ftr, eczacı, diş hekimi ve diğer sağlık çalışanları benzer sessizlik davranışları göstermektedir.

Bu anlamda :

“**H₈₍₁₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir”.

“**H₈₍₁₎**: Sağlık çalışanlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir”.

“**H₈₍₁₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir”. hipotezleri kabul edilir.

Çizelge 3.15`deki ortalamalara bakıldığında en düşük ortalama ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ($\bar{X} = 1,0000$), kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ($\bar{X} = 1,0000$), ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı ($\bar{X} = 1,7500$), meslek gruplarından dış hekimleri oluşturmaktadır. En yüksek ortalamalara bakıldığında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının ($\bar{X} = 2,5321$) ortalaması ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının ($\bar{X} = 2,5977$) ortalamasının meslek gruplarından hemşireler üzerinde yoğunlaştığı görülürken, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışı ortalamasının ($\bar{X} = 3,2083$) ftr üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

“**H₉₍₁₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir ”.

“**H₉₍₂₎**: Sağlık çalışanlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir ”.

“**H₉₍₃₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir ”.

Çizelge 3.16. Sağlık Çalışanlarında İşgören Sessizlik Davranışlarının Eğitimlerine Göre Anova Sonuçları

İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI	EĞİTİM DURUMU	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	Lise	35	2,5755	,85888	10,547	,000
	Ön Lisans	93	2,7189	,80108		
	Lisans	172	2,3945	,52950		
	Yüksek Lisans	51	2,2325	,53143		
	Doktora	56	2,0842	,59358		
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	Lise	35	2,5214	,81714	6,735	,002
	Ön Lisans	93	2,7218	,79872		
	Lisans	172	2,6148	,70587		
	Yüksek Lisans	51	2,4559	,68503		
	Doktora	56	2,1228	,61952		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	Lise	35	2,7524	,60549	4,271	,000
	Ön Lisans	93	2,8781	,81950		
	Lisans	172	2,9506	,58820		
	Yüksek Lisans	51	2,6634	,67205		
	Doktora	56	2,5863	,66666		

p<0,05

Çizelge 3.16`da görüldüğü üzere ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının anlamlılık değerinin ,000 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05`den küçük olduğu için eğitim düzeyleri ile çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasındaki ilişkide p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının anlamlılık değerinin ,002 olduğu görülmektedir. Bu değer, 0,05`den küçük olduğu için sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri ile kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Son olarak işgören sessizlik davranışlarının boyutu olan ilgisizliğe dayalı sessizlik davranışı ile sağlık çalışanlarının eğitim düzeyleri arasındaki anlamlılığa bakıldığında bu değer ,000 olması aralarındaki ilişkide anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir.

Bu anlamda ;

“**H₉₍₁₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir”.

“**H₉₍₂₎**: Sağlık çalışanlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir”.

“**H₉₍₃₎**: Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir”. hipotezleri kabul edilir.

Çizelge 3.16`de yer alan ortalamalar değerlendirildiğinde en yüksek ilgisizliğe dayalı sessizlik davranışı boyutu ortalaması ($\bar{X} = 2,7189$) ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı boyutu ortalaması ($\bar{X} = 2,7218$) eğitim durumu önlisans düzeyinde olan sağlık çalışanlarında yoğunlaşmakta iken, en yüksek ilişkileri korumaya sessizlik davranışı boyutu ortalaması ($\bar{X} = 2,9506$) eğitim durumu lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar değerlendirildiğinde ise işgören sessizlik davranışını oluşturan üç boyutun ortalamasının en düşük olduğu eğitim durumu doktora düzeyinde olan sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.17. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	KABUL	RED
H₁₍₁₎ : Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.	Kabul	
H₁₍₂₎ : Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanlarında kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.	Kabul	
H₁₍₃₎ : Üst yönetim tutumu ile sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.	Kabul	
H₂₍₁₎ : Bölüm/Birim yöneticisi tutumu ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.	Kabul	
H₂₍₂₎ : Bölüm/Birim yöneticisi tutumu ile sağlık çalışanlarında kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.	Kabul	

Çizelge 3.17. (devamı) Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	KABUL	RED
H₂₍₃₎ : Bölüm/Birim yöneticisi ile sağlık çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.	Kabul	
H₃₍₁₎ : Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur		Red
H₃₍₂₎ : Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur	Kabul	
H₃₍₃₎ : Kurumdaki iletişim fırsatları ile sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur		Red
H₄₍₁₎ : Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul	
H₄₍₂₎ : Sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul	
H₄₍₃₎ : Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul	
H₅₍₁₎ : Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.		Red
H₅₍₂₎ : Sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.		Red
H₅₍₃₎ : Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.		Red
H₆₍₁₎ : Sağlık çalışanlarında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.		Red
H₆₍₂₎ : Sağlık çalışanlarında kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Kabul	
H₆₍₃₎ : Sağlık çalışanlarında ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, yaşa göre farklılık göstermektedir.		Red
H₇₍₁₎ : Sağlık çalışanlarının ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.		Red
H₇₍₂₎ : Sağlık çalışanlarının kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.		Red

Çizelge 3.17. (devamı) Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	KABUL	RED
H₇₍₃₎ : Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.		Red
H₈₍₁₎ : Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir .	Kabul	
H₈₍₁₎ : Sağlık çalışanlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir .	Kabul	
“H₈₍₁₎ : Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir ”.	Kabul	
H₉₍₁₎ : Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul	
H₉₍₂₎ : Sağlık çalışanlarının kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir .	Kabul	
H₉₍₃₎ :Sağlık çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları eğitimlerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul	

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

İnsan kaynağı, günümüzde artan rekabet ile daha fazla önem kazanmış bulunmaktadır. Çünkü işgörenler, örgütün işleyişinde ve ilerleyişinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. İşgörenin örgüt içindeki düşüncesi, fikri, olumlu veya olumsuz tutumları örgütün tüm süreçlerinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenin hem kendisi adına hem de örgüt adına en iyi tercih etmesinde örgütün yönetim basamağına önemli görevler düşmektedir. Çünkü işgörenin örgüt içerisinde sahip olduğu yer, vazgeçilmezlik hissi, örgüte ve yönetime hissedeceği güven duygusu onun üzerinde daha fazla bir aidiyetlik hissi uyandırabilmektedir. Yönetimin, işgörene karşı oluşturacağı samimi, içten ve güvenilir bir örgüt atmosferi işgörenin düşüncelerini, fikirlerini korkmadan dile getirmesini ve örgüt içerisinde işgörenin sessiz kalmadan kendini ifade etmesini sağlayacaktır. Örgütte oluşan bu iklim ile yönetim sahip olduğu insan kaynağından en iyi şekilde faydalanabilecektir.

İşgörenlerin, kendiler ya da örgütleri ile ilgili konularda fikir ve düşüncelerini dile getirmek, örgüte katkıda bulunmak ve durumlar karşısında alternatif çözüm yolları üretmeleri konusunda kayıtsız kalmaları olarak tanımlanan işgören sessizliğine son yıllarda yapılan çalışmalar ile bu konu üzerinde daha fazla durulduğu görülmektedir. Ancak literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde yapılan araştırmalarının çoğunda işgörenlerin düşüncelerini, bilgilerini ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmediklerini ortaya koymaktadır. İşgörenin sessiz kalmayı tercih etmesinin de örgüt içerisinde bu sessizliğin bir iklim haline gelerek örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir. Örgütsel sessizlik üzerinde yönetimin tutumunun oldukça etkili olduğu görülmektedir. Üst yönetimin tutumu işgörenlerin üzerinde ne kadar etkili ise hat yöneticisi olarak da bilinen birim/bölüm yöneticisinin tutumu da o kadar etkili olmaktadır. Örgüt içerisinde iletişim kanallarının da etkili ve verimli şekilde kullanılması, bilgi akışının doğru şekilde sağlanması, örgüt içerisinde güvenilir ve şeffaf bir yapının oluşturulması işgörenin örgüt içerisinde kendisini ifade etmesinde önemli olduğu görülmektedir.

İşgören davranışlarının belirlenirken, işgörenlerin bireysel özellikleri, örgütün yönetim şekli, örgütün iletişim yapısı işgören üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenlerin sessizlik davranışları sergileyerek örgüt içerisinde meydana gelen örgütsel sessizlik ikliminin altında, ilgisizlik, kendini koruma ve korkuya, ilişkileri koruma, prososyal olma gibi hangi davranış eğilimlerinden kaynaklandığını bilmek gerekmektedir. Sessizlik sebebi ile işgörenlerin bulunduğu davranışların ne ölçüde örgütsel sessizlik iklimi boyutlarından etkilendiğini ve ne oranda demografik özelliklerinden etkilendiğini ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda araştırma sessizlik ikliminin olmaması beklenen ve insan hayatı için önemli bir yer teşkil eden Antalya ilinde bulunan Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılmıştır. Araştırma 1 Mayıs- 31 Ağustos 2013 tarihleri arasında hastanede çalışmakta olan ve tabakalı örneklem yöntemi ile hesaplanarak tespit edilen sağlık personeli sayısına uygulanmıştır. Sağlık çalışanlarının her ne kadar doğru cevap verdikleri varsayılmış olsa da hiyerarşik, bürokratik ve politik nedenlerin olabilceği de gözönünde bulundurulmalıdır. Sağlık çalışanlarının örgüt içinde yaşanan sorunlar ve problemler karşısında sessiz kalarak, fikir ve düşüncelerini üst yönetim ya da birim/bölüm yöneticileri ile paylaşmamaları örgütün geleceği için doğru karar alınması sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Yapılmış olan bu çalışmada, sağlık çalışanlarında örgütsel sessizlik iklimi ile işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim incelenmiş ve çalışmanın ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ikliminin boyutları olan üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları ile işgören sessizlik davranışı boyutları olan kendi koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışı ve ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı boyutları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda üst yönetim tutumu anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunurken, bölüm/ birim yöneticisi ile anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum bize işgören sessizlik davranışları üzerinde üst yönetimin etkisinin bulunduğu kadar bölüm/birim yöneticisinin tutumunun etkili olduğuna göstermektedir. İletişim fırsatlarına bakıldığında ise işgörenlerin kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışları dışında yer alan ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Korelasyon analizine göre elde edilen veriler kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının, örgütsel sessizlik ikliminin boyutları olan üst yönetim tutumu, birim/bölüm yöneticisinin

tutumu ve iletişim fırsatlarının en yüksek değerlere bu sessizlik davranışında ulaşılmıştır. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında ise sağlık çalışanlarının kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Bu durum sağlık çalışanların kurum içerisinde bulundukları konumu ve kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. İnsanların, ekonomik anlamda hayatlarını devam ettirebilmeleri için çalışmak zorunda olmaları onların örgüt içerisinde karşılaştıkları problemler karşısında sessiz kalmaya zorladığı düşünülebilir. İşini kaybetme korkusu yaşayan işgören düşünce, görüş ve fikirlerini rahatlıkla dile getirmek istemez Kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının, örgütsel sessizlik iklimi boyutları olan üst yönetim tutumu, birim/bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları üzerinde yüksek bir ilişkide olduğu ancak bu boyutların değerleri incelendiğinde ise en yüksek ilişkin üst yönetim tutumu ile olduğu görülmektedir. Bu durum üst yönetimin tutumunun, birim/bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatlarına göre işgörenler üzerinde yoğun bir şekilde kendilerini ifade etmeleri, düşünce ve fikirlerini dile getirmeleri konusunda korkuya dayalı bir sessizlik davranışının oluşmasına neden olmaktadır.

İşgören sessizlik davranışlarından ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı ile örgütsel sessizlik iklimi boyutlarından en yüksek ilişkisinin üst yönetim tutumu ile ilişkisinin olduğu görülmektedir. Üst yönetim tutumunun etkisi birim/bölüm yöneticisinin tutumunun etkisinden daha yüksektir. İletişim fırsatlarının ise bir etkisi olduğu gözlemlenmemiştir.

İşgören sessizlik iklimi davranışlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışında örgütsel sessizlik iklimi boyutlarından en yüksek ilişkisinin üst yönetim tutumu ile olduğu görülmektedir. Birim/bölüm yöneticisi tutumunun etkisi her ne kadar üst yönetim tutumunun etkisi kadar yüksek olmasa da ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile aralarında bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Bu değerlendirmeler örgütsel sessizlik ve sessizlik davranışlarının önlenmesinde üst yönetime oldukça önemli görevler düştüğünü göstermektedir. Çünkü elde edilen değerler işgören sessizlik davranışları üzerinde üst yönetim tutumunun daha fazla bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hangi boyutun örgütsel sessizlik üzerinde daha fazla etili olduğunun bulunması amacı ile gerçekleştirilen regresyon analizini göre üst yönetim tutumunun işgören sessizlik davranışının (R kare) %8,6`lık kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığını, birim/bölüm yöneticisi tutumu ile sağlık çalışanlarının sessizlik davranışı arasındaki değerler incelendiğinde, birim/bölüm yöneticisi tutumunun, işgören sessizlik davranışının ( R kare ) %12,3`lük kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Sessizlik davranışlarının boyutlarına baktığımızda ise kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının, örgütsel sessizlik ikliminin (R kare) % 3,5`luk kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre sessizlik davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini anlaşılması için farklı analizler yapılmıştır. İlk olarak sağlık çalışanlarında sessizlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Sessizlik davranışının alt boyutları olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ve ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları açısından farklılaşma bulunduğu görülmüştür. Kadın sağlık çalışanlarında sessizlik davranışlarının erkek sağlık çalışanlarına göre daha baskın olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre sessizlik davranışında bulunmalarında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Çalışanların yaşlarının işgören sessizlik davranışları boyutları olan, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile yaş arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ancak, işgören sessizlik davranışı boyutu olan, kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ile örneklem grubunun yaşı arasında anlamlı bir fark bulunduğu gözlemlenmiştir. 61 yaş ve üzeri sağlık çalışanlarında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının daha düşük olduğu gözlemlenirken, 31-40 yaş aralığında kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışının yoğunlaştığı görülmüştür. Kurumda sağlık çalışanlarının çalışma yılına göre bir değerlendirme yapıldığında ise, kurumdaki çalışma yıllarına göre işgören sessizlik davranışlarında bir farklılık görülmediği anlaşılmıştır.

Sağlık çalışanlarının görevlerine göre örgüt içerisinde sessizlik davranışında bulunmalarının farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. İşgören sessizlik davranışı boyutları olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışının meslek gruplarından dış hekimleri üzerinde en az etkili olduğu oluşturmaktadır. En yüksek ortalamalara bakıldığında ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının ve kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının ortalamasının meslek gruplarından hemşireler üzerinde yoğunlaştığı görülmüşken, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışı ortalamasının ftr üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

Son olarak sağlık çalışanlarının eğitim durumlarının sessizlik davranışlarının üzerinde etkisi incelendiğinde ise, anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir.

İlgisizliğe dayalı sessizlik davranışı boyutu ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı boyutu eğitim durumu önlisans düzeyinde olan sağlık çalışanlarında yoğunlaşmakta iken, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı boyutunun eğitim durumu lisans düzeyinde olan sağlık çalışanları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun yanın da sessizlik davranışlarının eğitim durumu doktora düzeyinde olan sağlık çalışanları üzerinde daha az etkili olduğu görülmektedir.

4.2 .Öneri

Örgütlerde işgörenlerin yaşanan durumlar karşısında sessiz kalarak düşüncelerini ifade etmemeleri yönetim tarafından mevcut durumu kabul etme olarak algılanabiliyor olsa da kimi zaman içinde bulundukları durumu kabullenme ya da yönetim ile aynı fikre sahip olma anlamı taşımamaktadır. Çünkü işgörenler içinde bulundukları durumu kabullenmeseler de yönetim ile sorun yaşamamak, ilişkilerini korumak ya da kendini korumak adına sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Sessizliği bilerek ya da bilmeyerek tercih eden işgörenin, örgüt hakkındaki fikirlerini, düşüncelerini dile getirmemesi örgüt açısından olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

İşgörenlerin, düşüncelerini ve görüşlerini rahatlıkla dile getirmeleri kolay olmamaktadır. Bunun sağlanabilmesi için ilk görev yönetime düşmektedir. Örgüt içerisinde kendisini güvende ve rahat hisseden işgörenin düşüncelerini, fikirlerini ifade

etmeleri konusunda oldukça önem taşımaktadır. Bu durum karşısında örgüt içerisinde işgörenler ve yönetim arasında doğru bir iletişim ağının oluşturulması önem taşımaktadır. Düşüncelerinin, fikirlerinin, yönetim katında değerli olduğunu ve önem verildiğini hisseden işgörenin, çalıştığı kuruma olan güveni artacak böylelikle sessizlik davranışında bulunmayarak örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşmasına engel olacaktır.

İş güvencesi ve liyakat ilkesinin örgüt içinde yeterli derecede uygulanması çalışanların örgüte bağlılığının arttırarak, korkularının azalmasını sağlayacak örgütsel sessizliğin oluşmamasını olumlu yönde etkileyecektir.

Elde edilen veriler doğrultusunda kadınların, erkeklere oranla daha fazla sessizliğe meyilli oldukları gözlemlenmiştir. Bu sessizlik davranışlarını azaltabilmek amacı ile yönetim tarafından örgüt içerisinde belirli periyotlarda seminerler düzenlenerek, düşüncelerini rahatlıkla ifade etmeleri konusunda kendilerine güven duymaları sağlanmalıdır.

Hemşirelerin diğer meslek gruplarına oranla daha fazla sessiz kaldıkları görülmüştür. Bu nedenle özellikle hemşireler açısından, kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve fikirlerinin değerli olduklarını hissettikleri bir örgütsel iklim oluşturulmaya çalışılmalıdır. Ayrıca, kendini korumak ve korkuya dayalı sessizliği tercih eden işgörenlerin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri öneri kutuları gibi resmi düzenlemeler yapılması planlanabilir.

Yapılan bu çalışmada örgütsel sessizlik iklimi ile sağlık çalışanlarının sessizlik davranışları arasındaki etkileşim incelenmeye çalışılmıştır. Yapılacak olan çalışmalar, farklı alanlarda, farklı meslek grupları ve özellikle kadınlar üzerinde yapılabilir. Bunun yanında örgütsel sessizliğin işgörenlerin çalışma performansındaki etkisi, örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi ileriki çalışmalarda incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 8
- Alioğulları, D.Z. (2012). *Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Arasındaki İlişki Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 8-10, 12-13-14, 18-19-20, 22, 48 .
- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 3,14, 18-19, 24-25-26, 30-33, 40-41-42, 49, 53-54-55-56-57 .
- Alparslan, A.M., Kayalar, M. (2012). *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:6 Bahar, 136-147, ISSN:1309-1387.
- Amah, O., Okafor C.A. (2008). Relationship Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control, *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Arı, S. G., Tosunoğlu, G. N. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(2), 85-86.
- Bathmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, 62-65.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.27,35-36, 43-44.
- Botero, I.C., Dyne L.V. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia, *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104,
- Bowen, F., Blackman, K. (2003). Spirals of Silence: The Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boz, H. A. (1999). Kitle İletişim Araçları ve Suskunluk Sarmalı, *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 32(1), 41-43.
- Breen, V., R. Fetzer, L., Howard ve R. Preziosi, (2005). Consensus Problem- Solving Increases Perceived Communication Openness in Organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 216-226,
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*, İçinde. 11, 40-41, 62, 73, 146

- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Veri Analizi El Kitabı*, (Onyedinci Baskı). Ankara: Pegem Kitapevi, 31-32, 91-98
- Can, Abdullah, (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Süresince Nicel Veri Analizi*, (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Kitapevi, 347-348.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 145 -162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı1, s.117-134.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, Ö.G. (2013). The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Prodcedia Social and Behavioral Sciences*, 99(1), 693.
- Dural, A. B., Coşkun, L., (2010). Medya Görüngünün Dışa Vurumu. *Trakya Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 24-25.
- Duygulu, E., Eroğlu, K. (2006). *Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması*. 1-7.
- Dyne, L. V., Ang S. ve Isabel C. B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1363-1368.
- Ehtiyar, R., Yanardağ M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68,
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 203.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Ankara: Beta Yayıncılık, 122-123.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), (Beşinci Baskı) İstanbul: Beta Yayınları, 83.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel O., Öztürk U. C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 99 – 103.

- Güçlü, N. (2003). Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Gül, H. Özcan N. (2011). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, 110.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, (İkinci Baskı) Ankara: Nobel Yayıncılık, 28.
- Güvenli, R. D., (2014). *Örgütsel Adalet Alagısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 44-57.
- İyigün, Ö. N. (2012). Örgütsel Adalet, Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 50-51.
- Johlke, M. C., Duhan, D. F.(2000). “Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes”, *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ. 14, 17-18.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 44-47.
- Kılıç, G., Tunç, G., Saraçlı, S., Kılıç, İ., (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. The Effect of Organizational Stress on Organizational Silence: An Application in Five Star Thermal Hotel Establishments, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetim Anabilim Dalı, İstanbul, 9-10, 18-19.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz- Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 44-45.
- Liu, D., Wu J., Ma J.(2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*, Computers & Industrial Engineering, CIE 2009. International Conference on.1647-1651.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2012). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Örgüt İletişimi*, Ankara, 11-42.
- Milliken F. J., 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.

- Milliken F. J., Morrison E. W. and Hewlin P. E. (2003), An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(3), 1453 – 1476.
- Morrison E. W. and Milliken F. J., (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic, *The Academy Of Management Review*. 25, pp. 706 –707-708, 710-711, 714, 720, 725.
- Morrison, E. W., Milliken F. J., (2004). Sounds of Silence, *Stern Business*, 25, 31-35.
- Nakane I. (2006). *Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars*. 1825-1827.
- Nakane, I., (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Neill, S. A. (2009). *The Alternate Channel: How Social Media Is Challenging The Spiral Of Silence Theory In Glt Communities Of Color*, In *Candidacy For The Degree Of Master of Arts*, American University The Faculty Of The Public Communication Graduate Program School Of Communication, Washington, D.C., 8-10.
- Özdamar,K. (2003). *SPSS ile biyoistatistik* (Beşinci Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi, 322, 349, 419, 430.
- Özdaşlı, K., Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Model İle Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 1(11), s.68-70.
- Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Panteli N. W. and Fineman S., (2005), The sound of silence: The case of virtual team organising, *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352,
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan, G. Ç. (2013). Birey - Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, *Yönetim Dergisi*, 24 (75), 90.
- Perlow, L. A., Reppening N. P.(2009)., *The dynamics of silencing conflict*, Research in Organizational Behavior, 20, s 1-29.
- Perlow, L. A., Williams S.,(2003) Is Silence Killing Your Company, *Harward Business Review*, (May) . 3, 6-7, 54-55.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personel and Human Research Management*. 20, 334-338, 345-346, 349-350.

- Premeaux, S. F., Bedeian A. G. (2003, September). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki – Sakarya Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Yönetimi Bilim Dalı, Sakarya, 76-77, 96-99, 101-102, 152.
- Ruppel, C. P., Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation, *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli, 36, 58-59.
- Sarioğulları, G. S. (2013). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye, 46-47-48.
- Soycan, H. Ş. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 23-26.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Yayımlanmış Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.59-62, 65-66
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim- Örgütsel adaletin rolü*. İstanbul:Beta Basım A.Ş., 77-87.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi , İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi. 83-95.
- Tülübaş, T., Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri, Causes Of Faculty Members Silence. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: (Manisa İl Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, İzmir, 21-22.
- Ülker, F., Kanten, P. (2009). *Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Aksaray Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 1(2), 112-126.
- Ülker, F., Kanten, P. (2009) *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, Temmuz 2009, 1(2) 121-122.

- Vakola, M., Bouradas D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-442.
- Yağmurlu, A. (1997). *Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*. 718-723.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 24, 105-106.

EKLER

EK-1. T.C. Sağlık Bakanlığı Antalya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği İzin Yazısı



T. C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Antalya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi



SAYI :81266704
KONU :Yüksek Lisans Tez Çalışması

ANTALYA EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ
Evrak Kayıt Şubesi/Giden
AKADEMİK KURUL
27 Mart 2013 11:01:34 / 6249

ANTALYA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE

İlgi:26/03/2013 tarih ve 71986143/5254 sayılı yazınız

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Egehan ÖZKAN'ın "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Davranışları Arasındaki Etkileşim" konulu tez çalışması için Gazi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulunun uygunluk kararı yazınız ekinde mevcuttur.

Gereğini arz ederim.

Doç.Dr.Nurullah BÜLBÜLER

Başhekim

Hastane Yöneticisi a.

ANTALYA İLİ KAMU HASTANELERİ GENEL SEKRETERLİĞİ	
GELEN EVRAK KAYIT	
Kayıt Tarihi	28.03.2013
Kayıt No	7192
Gönderilen Birim	Tıbbi Hizmetler

EK-2. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Davranışlarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçeğin İzni



Subject: Re: YNT: ölçek kullanımı için izin

From: ege_ozkan@hotmail.com

Date: Thu, 18 Jul 2013 17:36:44 +0300

To: alimurat@mehmetakif.edu.tr

Cok teşekkür ederim. Atıfta bulunarak öleceğinizi kullanacağım. bu konuyu çalışmamı Dilaver hocam kongrede sizin yapmış olduğunuz bildiri üzerine istedi oldukça güzel bir çalışma olduğunu belirtti. Çalışmam sırasında sizin önerileri ve bilgilerinizden de yararlanmak isterim. Selamlarınızı en kısa zamanda hocama ulaştıracam. İlginiz için çok teşekkür ederim.

Iyı çalışmalar.

iPad'imden gönderildi

2013/7/17 tarihinde 下午11:17 saatinde, "alimurat" <alimurat@mehmetakif.edu.tr> şunları yazdı:

Merhaba, atif gosterdiginiz surece memnuniyet duyarim. Ayrica gecen sene duzenlenen 6. Saglik idaresi kongresinde Dilaver hocamin oturum başkanliginda hemsirelerin sessizlik nedenlerini arastiran bir bildiri sundum. O calismada hemsirelere has sessizlik nedenlerini ortaya koymaya calistim. Yani bir madde havuzu olustu. Su siralar bu madde havuzunun uygulamasini yapıyorum. Boylece hemsirelere has bir olcek olusturucuz. Bu bildiri de isinize yariyabilir.

Bu arada Dilaver hocama selamlarimi iletin. Mehmet Akif Ersoy Universitesi Saglik Yonetimi bolumu olarak bizlerin de burda oldugunu bilsinler.

Iyi calismalar

Dr. Ali Murat Alparslan (SamsungTabletimden gönderildi.)

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: ege özkan <ege_ozkan@hotmail.com>

Tarih: 17 07 2013 20:19 (GMT+02:00)

Alıcı: alimurat@mehmetakif.edu.tr

Konu: ölçek kullanımı için izin

İyi günler

Ben Ege Özkan Gazi üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Hastane İşletmecili Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Danışmanlığımı Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu'nun yapmakta olduğu Sağlık personeline örgütsel sessizlik iklimi ve iş gören davranışları arasındaki etkileşim konulu yüksek lisans tezimde 2010 yılında yapmış olduğunuz çalışmanızda kullandığınız anketi bilimsel kurallar çerçevesinde izniniz olursa yüksek lisans çalışmamda kullanmak istiyorum.

Saygılarımla

EK-3. Anket Formu

ANKET FORMU

Aşağıda sunulan anket “Sağlık Personelinde Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Davranışları Arasındaki Etkileşim” konulu yüksek lisans tezi kapsamında uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmanız araştırmaya büyük katkılar sağlayacaktır. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yoğun işleriniz arasında anketi doldurduğunuz ve önemli katkılarınız için teşekkür eder,saygılar sunarım.

Egehan ÖZKAN
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

2.Medeni durumunuz

1.()Evli

2.()Bekar

3.Yaşınız

1.()20'den az

2.()21-30

3.()31-40

4.()41-50

5.()51-60

6.()61 ve üzeri

4.Eğitim düzeyiniz

1.()Lise

2.()Ön lisans

3.()Lisans

4.()Yüksek Lisans

5.()Doktora

5.Kaç yıldır bu kurumdasınız?

1.() 1 yıldan az

2.() 1- 5 yıl

3.() 6 -10 yıl

4.() 11-16 yıl

5.() 17 yıl ve üzeri

6.Göreviniz

1.()Uzman hekim 2.() Asistan hekim

3.() Pratisyen Hekim 4.()Hemşire

5.()FTR

6.()Diyetisyen 7.() Eczacı 8.()Diş Hekimi

9.() Diğer (.....)

EK-3. (devamı) Anket Formu

	Örgütsel Sessizlik; Çalışanlar iş ortamlarında, kendi faaliyet konuları veya kurumsal işleyiş konularında gerçekleşecek herhangi bir değişiklik veya iyileştirme hakkında düşünce, fikir veya öneri sahibi olabilirler. Ancak bunları dile getiremeyebilir veya getiremeyebilirler. Bu durum kurumda çalışanların bazı konularda sessiz kalabileceklerini göstermektedir. Bu durum literatürde örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Aşağıdaki bütün ifadeleri bu kapsamda değerlendirip cevaplandırırsanız seviniriz.					
1	İş yerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikâyetçi bir kişi olarak algılanabilirim.	()	()	()	()	()
2	İş yerindeki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	()	()	()	()	()
3	İş yerinde mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyumsuzluk yaşarsam, üst yönetim bunu işletmeye karşı bir sadakatsizlik olarak algılayabilir	()	()	()	()	()
4	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.	()	()	()	()	()
5	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.	()	()	()	()	()
6	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
7	Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	()	()	()	()	()
8	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	()	()	()	()	()
9	Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.	()	()	()	()	()
10	Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.	()	()	()	()	()
11	Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	()	()	()	()	()
12	Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.	()	()	()	()	()
13	Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.	()	()	()	()	()

EK-3. (devamı) Anket Formu

	Çalışanlar, iş ortamlarında kendi faaliyet konularında veya kurumsal işleyiş konularında gerçekleşecek herhangi bir değişiklik ve iyileştirme hakkında veya herhangi bir başka konuda fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler. Sessiz kalma davranışlarını ve nedenlerini sorgulamaya ilişkin aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Aşağıdaki bütün ifadelere katılma düzeyinizi lütfen ilgili bölümdeki kutucuğa işaretleyerek belirtiniz. <i>İş yerimde;</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	()	()	()	()	()
2	Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	()	()	()	()	()
3	Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	()	()	()	()	()
4	Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	()	()	()	()	()
5	İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.	()	()	()	()	()
6	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
7	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
8	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	()	()	()	()	()
9	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
10	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
11	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	()	()	()	()	()
12	Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
13	Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım	()	()	()	()	()
14	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
15	İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım	()	()	()	()	()
16	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
17	Çalışma arkadaşlarımdan kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
18	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
19	Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.	()	()	()	()	()
20	Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
21	İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZKAN, Egehan
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 24/04/1987 Antalya
Medeni hali : Bekar
e- posta : ege_ozkan@hotmail.com



Eğitim Derecesi

Okul/Program

Mezuniyet yılı

Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi /Hastane İşletmeciliği Bölümü	2015
Lisans	Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi/ İşletme Bölümü	2009
Ön Lisans	Anadolu Üniversitesi İnsan Kaynakları Bölümü	2011
Lise	Antalya (YDAL) Lisesi	2005

Yabancı Dili

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR..

