TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nafi BARÇIN

ADANA / 2012

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nafi BARÇIN

DANIŞMAN: Doç. Dr. Ali DANIŞMAN

ADANA / 2012

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç.Dr. Ali DANIŞMAN
(Danışman)

Üye: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Doç.Dr. Harun BAL

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
--/--/2012

Prof.Dr. Azmi YALÇIN
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirimlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nafi BARÇIN
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Ali DANIŞMAN
Nisan 2012, 76 Sayfa

Anket yöntemi kullanılarak Adana ilinde faaliyette bulunan seçilmiş işletme çalışınları üzerinde yürütülen bu çalışmada, örgüt içerisindeki çalışanların belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle bunları konuşmamaları/konuşamamaları şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik olgusunun işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ne tür bir ilişkiye sahip olduğu araştırılmaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ‘‘hata ve düşük performans’’ konularında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizliğin bir diğer alt boyutu olan ‘‘taciz ve hakaret’’ arasında ise anlamlı fakat olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Yani taciz ve hakaretler karşısında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Taciz ve hakarette olduğu gibi ‘‘yetersizlik’’ konusunda da seslerini çıkaran çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ‘‘hata ve düşük performans’’ ile ‘‘ amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar’’ konularında daha az sessiz kalındıkça iş tatmini artmaktadır. Yani, hata ve düşük performans konuları ile amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar karşısında seslerini çıkartan çalışanların iş tatminleri de artmaktadır. Araştırma sonuçları örgütsel sessizlik olgusuyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu yönündeki hipotezleri büyük ölçüde desteklemektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Sessizlik

ABSTRACT

AN INVESTIGATION ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATINAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION

Nafi BARÇIN

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

April 2012, 76 pages

This study examines the effects of organizational silence which is characterized by employees who are unwilling to speak up about organizational issues and concerns to top managers, with the organizational commitment and job satisfaction in organizations. The research is based a quantitative analysis. The results indicate that employees who can speak about the 'errors and low performance' issues which is one of the subdimension of organizational silence, have a positive impact on employees organizational commitment. However with the 'harassment and insult' and 'insufficiency' issues which are other subdimensions of organizational silence, have a meaningful but negative relationship with organizational commitment. In other words employees who can speak about 'harassment and insult' and 'insufficiency' issues in organizations tend to show low commitment. Moreover, the results show that there is a negative relationships between 'errors and low performance' and 'unnecessary regulations and applications' issues which are another subdimensions of organizational silence, with employees job satisfaction. In other words employees who can speak about 'errors and low performance' and 'unnecessary regulations and applications' issues show high job satisfaction in organizations. The results of the study show that there is a partially negative relationships between the organizational silence with organizational commitment and job satisfaction. Implications of the research results for the literature on organizational silence, organizational commitment and job satisfaction are discussed.

Key Words: Organizational Silence, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Silence

ÖNSÖZ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmeleri ve sürekli değişen pazar koşullarında kalıcı olabilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları gerekmektedir. Bu avantajın sağlanabilmesi ise büyük oranda çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine bağlıdır. Firmaların rakiplerine göre kendini farklı kılacak yöntemleri uygulaması ve sürekli yenilik yapması daha esnek, daha katılımcı, kararların hızlı bir şekilde alındığı örgüt yapısına ve müşterilerine sürekli daha iyi ve daha kaliteli üstün değer yaratacak işletme kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Bunların sağlanması için günümüzde artık organizasyonlar çalıştırdıkları bireylerden daha fazla bilgi, sorumluluk ve kararlara katılmasını talep etmektedirler. Özellikle içinde yaşadığımız zaman diliminde organizasyonlar artık çok uluslu ve çok kültürlü ortamlarda faaliyette bulunmaktadırlar. Bu açıdan çalışanların birbirlerinden çok farklı görüş ve önerilere sahip olması kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Bu farklılıkları zenginliğe dönüştürerek değerlendirmek her organizasyonun istediği bir durumdur. Bunlarla birlikte günümüzde örgütler artık yaşamlarını sürürebilmek için etrafındaki zorluklarla mücadele edebilecek, sorumluluk alabilecek ve korkmadan sahip olduğı bilgi ve önerileri paylaşabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin, çalışanların bu gibi özelleklerinden yararlanması her örgüt için istenen bir durum olmasına rağmen çoğu zaman bu istenen durum örgütsel sessizlik dediğimiz olgu tarafından engellenmektedir.

Yönetim yazınında örgütsel bağlılık ve iş tatminini konu alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ama Türkiye'de işletmelerde örgütsel sesszilik örgütsel bağlılığı ve iş tatminini nasıl etkilemektedir? Bu sorunun cevabına ilişkin yazında herhangi veri bulunmamaktadır. Bu açıdan yapmış olduğumuz bu çalışma yazında ilk olması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada işletmelerde yaygın olarak görülen sessizlik olgusunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkileri Türkiye'de Adana ilinden seçilmiş işletme çalışanları üzerinde yapılarak anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu ilişkinin işletmeler açısından önemli olduğu kabul edilebilir. Tespit edilen bu ilişkilere göre işletmeler günümüz yoğun rekabet ortamında kendileri açısından gerekli iyileştirmelerde ve düzeltmelerde bulunabileceklerdir. Benden değerli zamanını esirgemeyen, danışmanım olarak teze olan değerli katkılarından dolayı Doç.Dr. Ali DANIŞMAN'a ve desteklerinden dolayı Prof.Dr. Azmi YALÇIN'a minnettarım.

Nafi BARÇIN **Nisan 2012, Adana**

İÇİNDEKİLER

ÖZET……...…….iv
ABSTRACT…….…….....v
ÖNSÖZ…….…vi
İÇİNDEKİLER……...vii
TABLOLAR LİSTESİ…….…...x
ŞEKİLLER LİSTESİ……...…xi
EKLER LİSTESİ……xii

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1.Çalışmanın Amacı ve Literatüre Katkısı…….1
1.2.Çalışmanın Önemi……..2
1.3.Çalışma Planı……..3

BÖLÜM II
KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Sessizlik kavramı……...……4
2.2. Örgütsel sessizlik……...……6
2.2.1. İşgörenlerin konuşma biçimleri……..….13
2.2.2. Örgütsel sessizliği geliştiren dinamikler…….…16
2.2.3. Örgütlerde sessizlik türleri……...…22
2.2.4. Örgütsel sessizlik alanları ve sessiz kalınan konular…….26
2.3. Örgütsel bağlılık……...…26
2.4. İş tatmini …….……29

BÖLÜM III

KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Sessiz kalma kararının kuramsal temelleri……31

3.2. Örgütsel sessizliğin sonuçları……...34

3.2.1. Örgütsel sessizliğin iş gören tutum ve davranışlarına etkisi……..….37

3.2.2. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi……..…..38

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Veri toplama ……...……45

4.2. Araştırma prosedürü ……45

4.3. Değişkenlerin ölçümü……..……45

4.4. Verilerin analizi……...……47

BÖLÜM V

BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı bilgiler…….48

5.2. Sessiz kalınan konulara ilişkin faktör analizi……..….51

5.3. Değişkenler arası korelasyon analizi……...……..……52

5.4. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi …….54

5.5. Örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerine etkisi ……55

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar……...57

6.2. Öneriler……....59

KAYNAKÇA……...…61

EKLER……72

ÖZGEÇMİŞ……76

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütlerde sessizliğin öne çıkan tanımları……..……...….10
Tablo 2: Ankete katılan işgörenlerin cinsiyet dağılımı…….…..…48
Tablo 3: Ankete katılan işgörenlerin yaş dağılımı…….….48
Tablo 4: Ankete katılan işgörenlerin eğitim düzeyi…….…..49
Tablo 5: Ankete katılan işgörenlerin çalışma süreleri (Tecrübe)…….……49
Tablo 6: Ankete katılan işgörenlerin çalışma pozisyonları…….....50
Tablo 7: Sessiz kalınan konulara ilişkin faktör analizi sonuçları……...….51
Tablo 8: Değişkenler arası korelasyon analizi……....53
Tablo 9: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi regresyon analizi……...…54
Tablo 10: Örgütsel sessizlik ile iş tatmini ilişkisi regresyon analizi…….55
Tablo 11: Hipotez ve bulguların özeti……...……..56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel sessizliği geliştiren dinamikler……...…17
Şekil 2: Sessiz kalmaya etki eden faktörler ve beklenen negatif sonuçları……..…....19
Şekil 3: Örgütlerde sessizlik türleri…….…22
Şekil 4:Sessizlik sarmalı modeli…….…..32
Şekil 5: Örgütsel sessizliğin sonuçları…….35
Şekil 6: Örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçları…….40
Şekil 7: Araştırmanın modeli……..…….……44

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu…….72

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Son yıllarda, insan kaynaklarının stratejik önemimin giderek daha iyi anlaşılması, işgücünün örgütlerde değişimin, yaratıcılığın ve yeniliğin kaynağı olarak görülmesinin yolunu açmıştır. Günümüzde örgütler, sahip oldukları işgücünün, örgüte rekabet üstünlüğü ve farklılık katan değerli bir kaynak olduğunu kabul ederek, işgörenlerin örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik kararlarda yer almalarına imkân tanımaya başlamışlardır. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel kararlara katılmalarının veya düşüncelerini paylaşmalarının riskli olduğunu düşünerek çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettikleri genel olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenler örgütsel değişim ve ögrenme açısından önemli bir kaynak olmakla birlikte, çoğunlukla konuşmak istememektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394).

İş görenlerin işletmeler için en önemli varlık olduğu geniş bir şekilde kabul görmesine karşın, yapılan araştırmalar, iş ortamında çalışanların fikirlerini açıkça beyan edemediklerini ortaya çıkarmaktadır (Morrisin ve Milliken, 2000, 2003; Pinder ve Harlos 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003). Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki önemli konuları ve sorunları bildikleri halde bunları üstleriyle paylaşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı açık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Dimitris ve Vakola, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Birçok araştırmacı, (Morrison ve Milliken, 2000; Dimitris ve Vakola, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008), örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken, çok sayıda çalışan, bu şekilde iletişim kurmakta zorlanmaktadır. Bu iletişim eksikliği neticesinde oluşan paradoksal durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz açıdan etkileyebilecektir.

1.1.Çalışmanın Amacı ve Literatüre Katkısı

Örgütsel sessizliğin iş görenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri ile ilişkili olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Dimitris Vakola, 2003, 2005; Amah vd, 2008). Ama Türkiye'de işletmelerde örgütsel sessizlik örgütsel bağlılığı ve iş tatminini nasıl etkilemektedir? Bu sorunun cevabına ilişkin yazında herhangi veri bulunmamaktadır. Türkiye'de gerek yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenler arasında gerekse uygulamada örgütlerde sessizlik sorunu üzerinde durulmadığı, sessizlik

konusunda sessiz kalındığı görülmektedir. Yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğünde iş gören sessizliği teriminin henüz yer almaması bu durumu açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Güney, 2004). Bu çalışmada işletmelerde yaygın olarak görülen sessizlik olgusunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkileri Türkiye'de Adana ilinden seçilmiş işletme çalışanları üzerinde anket çalışması yapılarak anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu şekilde, çalışmanın örgütsel sessizlik dediğimiz olgunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarıyla hangi yönde ve ne derece bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmeye çalışılarak bu alandaki yazının gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

1.2.Çalışmanın Önemi

Global ekonomi, dünya genelinde örgütler için büyük ve önemli değişiklikler yaratmaktadır. Pazarlar, tüketiciler, rakipler ve teknoloji sürekli değişmektedir. Kemelgor'a (2002) göre, sürekli artmakta olan küresel rekabetten ötürü, örgütler nasıl üretecekleri ve ürettikleri mal ve hizmetleri nasıl dağıtacakları konusunda strateji geliştirirken ciddi zorluklar çekmektedirler. Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrenin durağan hale gelmesi, pazar payının aşınmasına veya hızlı bir şekilde başarısız konuma düşmesine yol açmaktadır. Bu yüzden, firmalar rekabet edebilmek için sürekli yenilik yapmak zorundadır. Bu yenilikler için ise farklı ve orijinal fikir ve görüşlere ihtiyaç duyulmaktadır (Slade,2008,s.45). Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla sorumluluk almasını, görüşlerini açıkça dile getirmesini beklemektedirler. Bu nedenle işletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çerçevede, örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdiklerine ve bunu demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır. Ancak tüm bu çabalara rağmen, örgütlerde çalışanların fikirlerini açıklamada tereddüt ettikleri, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıkları görülmektedir. Bunun temel nedenleri arasında ise *iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların* olduğuna vurgu yapılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda işletmelerde görülen ve yaygın olan örgütsel sessizlik olgusunun incelenmesi önem arzetmektedir.

1.3.Çalışma Planı

Çalışma toplam altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik hakkında kavramsal bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda mevcut yazına dayanarak sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik, iş görenlerin konuşma biçimleri, örgütsel sessizliği geliştiren dinamikler, örgütlerde sessizlik türleri, sessizlik alanları ve sessiz kalınan konular, örgütsel bağlılık ve iş tatmini hakkında bilgiler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, konuyla ilgili kuramsal çerçeve ve araştırma hipotezleri sunulmuştur. Dördüncü bölümde, araştırma yöntemi hakkında bilgiler verilmektedir. Beşinci bölümde, araştırmanın bulguları yer almaktadır. Son olarak çalışmanın altıncı bölümünde, araştırma bulguları yorumlanmakta ve kuramsal ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmaktadır.

II. BÖLÜM
KAVRAMSAL BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle sessizlik kavramı hakkında bilgiler verilmektedir. Sonrasında sırasıyla örgütsel sessizlik, iş görenlerin konuşma biçimleri, örgütlerde sessizliği geliştiren dinamikler, sessizlik türleri ve son olarak sessiz kalınan konular hakkında kavramsal bilgiler sunulmaktadır.

2.1. Sessizlik Kavramı

Sessizliğin kavramsal olarak pasif bir davranış olduğuna inanılmaktadır. Ancak bütün sessizlik türleri pasif bir davranışı ifade etmez. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmanın tam tersi olarak da ifade edilemez (Scott, 1993, s.3). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir noktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.334).

Sessizlik kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessiz olma durumu olarak ifade edilmektedir. Sessizlik, tevazu, başkalarına saygı, ihtiyat ve terbiye gibi pek çok erdemi içinde barındırsa da, derin bir biçimde kökleşmiş normlar nedeniyle, insanlar utanç, rahatsızlık ve diğer "tehlikelerden" kendilerini koruyabilmek için kendi kendilerini susturabilmektedir. Sessizliğin sosyal erdemleri, hayatta kalma içgüdülerimizden güç almaktadır. Birçok örgüt, çalışanların işlerini ve gelecekteki kariyerlerini korumanın en güvenli yolunun "sürüden ayrılmamak" olduğu mesajını vermektedir. Sessiz bir şekilde boyun eğme durumu, milyonlarca kişinin işsiz kaldığı çağın zor ekonomik koşulları nedeniyle her geçen gün daha da artmaktadır (Perlow ve Williams, 2003, s.53). Sessizlik genellikle bireylerin farklılıklarla karşı karşıya gelmek istememelerinden dolayı meydana gelmektedir. Bireylerin geçmişlerinin, huylarının ve tecrübelerinin birbirlerinden farklı olması fikirlerinin ve düşüncelerinin de farklı olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Birçok insan, farklılıkları zenginlik olarak görmekle birlikte, farklılıkları tartışmaktan ziyade bu farklılıkları gizleyerek açığa vurmamayı tercih etmektedir (Perlow ve Williams, 2003, s.4).

Yazında sessizliğin çok yönlü bir olgu olduğu belirtilmektedir (Van Dyne, 2003 vd; Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik davranışı kendine has özellikleriyle başka olguların nedeni olabildiği gibi aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift taraflı bir özelliği de içerisinde barındırmaktadır (Amah vd. 2008, s.1). Bu özelliğinden dolayı sessizlik olgusunu tek taraflı bir etken olarak değerlendirmek oldukça güç gözükmektedir.

Sessizlik kavramı örgütte orta seviyedeki yöneticiler ile üst seviyedeki yöneticiler gibi farklı aktörleri de içerisinde bulunduran ve farklı hedeflere yönlendirebilen bir olgudur. Sessizlik, yönetimde aşırı bilgi yığılmasını azalttığı ve kişiler arasındaki çatışmaları önleyerek faydalı olabildiği gibi, çoğu zaman örgüt için yıkıcı bir olgu olarak kabul edilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Sessizliğe neden olan dinamiklerin görünür olmamasından dolayı sessizliğin örgüt içerisinde nasıl meydana geldigi gizli kalabilmektedir. Sessizliğin gizli olma niteliğinden dolayı varlığını araştırmak ve yarattığı tüm etkilere ulaşmak güçleşmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Pinder ve Harlos (2001, s.338), sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu belirtmektedirler. Bu ikili fonksiyonlar şunlardır; 1. Sessizlik insanları bir araya getirebildiği gibi birbirlerinden de uzaklaşmalarını sağlayabilir, 2. Sessizlik insanlar arası ilişkilerde yararda verebilir aynı zamanda zararda verebilir, 3. Sessizlik bilgi sağlayabildiği gibi aynı zamanda bilgide gizleyebilmektedir, 4. Sessizlik derinlemesine bir düşünmenin göstergesi olabildiği gibi aynı zamanda düşünce yokluğunun da göstergesi olabilir, 5. Sessizlik hem onayın, kabul etmenin bir göstergesi olabileceği gibi hem de karşı çıkmanın, isteksizliğin işareti olabilir. Bu ikili fonksiyonlardan da anlaşılabileceği gibi sessizlik olgusu tek taraflı bir olgudan ziyade çok yüzlü, çok taraflı, karmaşık özellikleri içerisinde barındırmaktadır.

Van Dyne ve arkadaşları (2003), iş görenlerin organizasyonu geliştirmek adına fikir, bilgi ve yapıcı görüşlere sahip olmasını seslilik olarak ifade etmişlerdir. Bazen bu iş görenler fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etme yolunu seçerken, bazen de fikir, bilgi ve görüşlerini gizleyip sessiz kalmayı tercih ederler (s.1359). Sessizlik kişinin içinde olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durumdur (Pinder ve Harlos, 2001). Diğer birifade ile sessizlik, kendi içinde farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimidir (Brinsfield vd., 2009,s. 20). Sessizlik ilk anda konuşmanın zıttı olarak anlaşılsa da, bütün sessizlikler sadece sesliliğin karşıtı değildir. Çalışanların güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik ve proaktif olabilmektedir (Dyne vd., 2003). Bu tür sessizlik yapıları bir amaca hizmet eder şekilde aktif, bilinçli ve istenerek yapılan bir davranış tarzını ortaya koyabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Sessizlik çok yönlü nedenleri olan, belirsiz ve karmaşık bir davranıştır (Milliken vd., 2003). Bu özelliginden dolayı sessizliğin farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Etik ve felsefe yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sır saklama yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilenir. Örneğin, ticari sırlar, mesleki sırlar, işletme içi özel veriler gibi uygun gizlemeler olabilir. Öte yandan tüketicilere sahtekârlık,

kasıtlı aldatmalar, yalan reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de olabilir. Etik yaklaşımda, günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir. İletişim yazınında, sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olduğu için sessizlik görüntüsüne olumlu bakış açısının da gereği belirtilmektedir. Sessizlik ve konuşma, iletişimin iki önemli diyalektik elemanı olarak ele alınır. Etkili iletişim, bir taraf dinlemediğinde olanaklı değildir. Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçekçi hem de mantıklı değildir (Van Dyne vd. 2003, s.1365-1366). Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane 2006, s.2)

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde sessizliğin yaygın olduğu gerçeğinin kabul edilmesine karşın (Johannesen, 1974; Pinder ve Harlos, 2001; Scott, 1993) kavramın tarifi ve anlaşılmasının zor olmasından dolayı akademik olarak üzerinde az sayıda durulmuştur (Van Dyne vd., 2003). Örneğin, Morrison ve Milliken (2000) sessizliğin organizasyonlarda güçlü bir nüfuza sahip olmasına rağmen üzerinde dikkatli şekilde çalışılacak kadar ilgi görmediğinden bahsetmektedirler. Pinder ve Harlos'ta (2001) aynı şekilde sessizliğin yaygın olduğunu belirtmekle birlikte araştırmacılar tarafından ihmal edildiğini belirtmektedirler. Van Dyne ve arkadaşları (2003, s. 1364) ise sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesini iki genel nedene bağlamaktadırlar. Bunlardan birincisi, pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olarak görülmesi iken, ikincisi, sessizliğin muğlâk ve kaygan bir davranış olmasının getirdiği anlama ve yorumlama zorluğu ile ilgililir (Van Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Dimitris ve Vokala, 2005).

Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı açık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Merkezi Teksas-Houston'da bulunan Amerika'nın yedinci büyük şirketi ve dünyanın da en büyük enerji ticaret şirketlerinden olan Enron, 2001 yılında Enron Skandalı olarak basında uzun zaman yer almıştır. Bu olay çarpıcı bir örnektir. Medya pek çok Enron çalışanının şirket faaliyetleri hakkında endişeli olduğunu, ancak bu endişelerini patronlarıyla konuşmaktan korktuklarını yazdı. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins'in tanıklığına göre, "şirketin zayıflayan finans durumu yaygın olarak bilinen Enron'da göz korkutma kültürü vardı. Bundan

dolayı hiç kimse bu konuyu ortaya çıkarmak için kendini yeterince güvende hissetmedi." Bu vaka, çalışanların sorun ve endişelerini açıkça dile getirme konusunda rahatsızlık duyduklarının canlı bir göstergesidir (Milliken vd. 2003, s.1454).

Çalışanların, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olduğu kabul edilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda sağlama amacına dönüktür. Modern organizasyonlar, çalışanlarını işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerine güvendikleri halde düşüncelerini açıklamada tereddüt ettiklerini, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala, 2008). Çalışanların örgüt içersindeki sorunlar veya konular hakkında sessiz kalmaya zorlandıkları hissine kapıldıklarını belirten ampirik bulgular da bulunmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; Milliken vd, 2003). Örneğin, Morrison ve Milliken (2000) tarafından ABD'de 22 ayrı örgütten 260 çalışan ile yapılan görüşmelerde, işgörenlerin %70'den fazlası, işte karşılaştıkları konu veya sorunlar hakkında konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada, karar alma süreci, yöneticilerin yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel etkinsizlik ve düşük başarı 'tartışılamazlar' arasında yer alan konular olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetim yazınında örgütsel sessizlik, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örnegin, iyi muamele görmeyen fakat şikâyetlerini rapor etmeyen iş görenler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. Örgütsel sessizliğin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtıp yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın olmasına rağmen, sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen iş görenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır (Pinder ve Harlos 2001, s.332). Sessizleşmenin, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğuna dikkat çeken başka araştırmalarda bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004). Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla direkt ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: İlki, '*bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi* ' ikincisi, '*örgütsel konu ve sorunlarla'* sınırlı olmasıdır.

Örgütsel sessizlik dediğimiz olguyu araştırmacılar çeşitli açılardan tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken (2000, s.707) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir olgu olarak görmektedir. Çoğulcu bir örgütü ise, iş görenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı ve çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadırlar. Sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001, s.334) ise, örgütsel sessizligi, değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliği kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin ve şikâyetlerin normal iş süreci içerisinde çalışanlar tarafından baskı altında tutulması, yani açığa vurulmaması olarak tanımlamaktadırlar. Henriksen ve Dayton (2006, s.1539) ise örgütün karşılaştığı önemli problemler karşısında, örgütün toplu bir şekilde tepkisiz kalması ya da çok az tepki vermesi olarak tanımlamaktadırlar. Bunlarla birlikte örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlarla mücadele etmeden, mevcut koşulları kabullenme veya işgörenlerin üstlerinden çekinmelerine bağlı olarak geliştirdikleri kendilerini koruma davranışı biçiminde de nitelendirilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s. 1360). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008, s.50). Bu davranış biçimi işgörenlerde düşüncelerine değer verilmeyeceği inancının bulunması ve fikirlerini ifade etmelerinin olumsuz sonuçlar doğurmasından endişe etme gibi iki temel varsayıma dayanmaktadır (Van Dyne vd., 2003, s.1364). Örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından tam olarak açıklanamayan ve kavramsallaştırılamayan bir olgu olmakla beraber, işgörenlerin performansı ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bazı araştırmacılar, işgörenler tarafından sergilenen bu sessizlik davranışının, örgüt tarafından istenen ve ödüllendirilmesi gereken bir davranış biçimi olmadığını, buna rağmen işgörenlerin isteğine bağlı olarak geliştiğini ve örgütün tüm imajına katkı sağladığını ileri sürmektedirler (Nikolaou vd., 2008, s. 667).

Örgütsel sessizlik bazı araştırmacılar tarafından (Frese vd. 1999; Harlos, 2001; Roberts ve O'Reilly, 1974) iletişim kanallarındaki olumsuzluklardan dolayı meydana gelen bir olgu olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte, iletişimin olmadığı her olayın sessizlik olarak ele alınamayacağı, sessizlik olarak ele alınabilmesi için canlı bir bilinç ve niyetle gerekli ve önemli bilgilerin elde tutulması gerektiği de belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu açıdan, örgütsel sessizlik; bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek

fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kollektif düzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006). Örgütsel sessizlik, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıkar (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütsel sessizlik bir davranışsızlık durumu olduğu için anlaşılması son derece güç bir olgudur. Çalışanlar önemli bir konu hakkında sessiz kaldıklarında bunu kasıtlı olarak yapıp yapmadıklarını anlamak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle çalışanlar sessiz kaldığında, bu durum, çalışanın söyleyecek bir şeyinin olmaması ya da çalışanın statükoyla fikir birliğinde olduğunun sessiz bir ifadesi olarak yorumlanabilecektir. Hatta çalışanlar çalışma grubundaki diğer kişilerin görüşleriyle genel olarak fikir birliğinde olduklarını beyan etseler bile, çalışanların kişisel olarak zıt görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak oldukça zordur (Tangirala ve Ramanujam,2008).Buna göre, sessizliğin doğasının karmaşık olmasına bağlı olarak sessiz kalmadaki manayı ayırt etmenin oldukça zor olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2007).

Pek çok araştırmacının da (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Parker ve August, 1997) kabul ettiği gibi sessizlik sadece, mevcut durumun kabul edilmesi, çoğunlukla aynı fikirde olma, açıkça konuşma eksikliği ya da bağlılığın göstergesi değildir. Sessizlik çok daha karmaşık bir yapıdır ve farklı anlamlar içerebilmektedir (Bies, 2009, s.157). Kuşkusuz ki çalışanlar sessiz kalmaları gerektiğinin kararını bir anda vermemektedirler. Örgütte çalışanları bu davranışa iten bir çok neden ve güdü mevcuttur (Milliken ve Morrison., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003).

Örgütlerde çalışanların sessizliği giderek yaygınlaşırken, konu gereken ilgiyi göremediği için görece olarak az sayıda akademik araştırmaya konu olmuştur. Sessizlik konusu, 20 yıldan fazla bir zamandır değişik kaynaklarda değinilerek geçilmiş ancak bunun ortaya çıkış gerekçelerine ilişkin çok az sistematik araştırma yapıldığı tespit edilmiştir (Bowen ve Blackmon, 2003; Van Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizlik olgusunu araştırmacılar farklı kavramlar/isimler altında ele alıp çalışmışlardır. Bu yaklaşımları kronolojik olarak ele almak konunun bir bütün içerisinde daha rahat anlaşılmasını sağlayabilecektir. Bu yaklaşımlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Örgütlerde Sessizliğin Öne Çıkan Tanımları

Otorite (ler) ve Yıl	**Kavrama verilen ad**	**Kavramın Öne Çıkan Tanımı/Tarifi**
Hirschman (1970)	*Bağlılık*	*Tatmin olunmayan durumlarda, örgüte bağlı çalışanlar işlerin yoluna gireceginden emin bir şekilde örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirirler (Hirschman, 1970).*
Conlee ve Tesser (1973)	*Sessizlik Etkisi (The MUM effect- iyi haberlerin aktarılması, kötü olanların ise minimize edilmesi.)*	*Bireyler genellikle içerisinde negatif haberler bulunan bilgileri aktarmaya isteksizdirler, bunun ilişkileri bozacağını düşünürler (Conlee ve Tesser, 1973).*
Noelle-Neumann (1974)	*Sessizlik Sarmalı*	*İzolasyon korkusundan dolayı bireyler çoğunlugun görüşünün aksine bir açıklamadan kaçınırlar (Noelle-Neumann, 1974).*
Peirce (1998)	*Sağır Kulak Sendromu*	*Örgütün çalışanların şikâyetlerine karşılık vermemesi çalışanları sessizleştirmektedir (Peirce, 1998).*
Morrison ve Milliken (2000)	*Örgütsel Sessizlik*	*İşgörenlerin kolektif bir şekilde iş ile alakalı konular ve sorunları ifade etmemeleri-edememeleri durumu (Morrison ve Milliken, 2000).*
Williams (2001)	*Sosyal Dışlanmışlık*	*Bireyler içinde bulundukları topluluktan kendilerini dışlanmış olarak hissettiklerinde kendilerini tam olarak açıklamayabilirler (Williams, 2001).*

Tablo 1'in devamı

Pinder ve Harlos (2001)	*İşgören Sessizliği*	*Değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.334).*
Pinder ve Harlos (2001)	*İşten Geriçekilme*	*İşgörenler konuşmanın yararsız ve faydasız olduğuna inandıkları anda iş ile alakalarını kesmek zorunda kalmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001).*
Van Dyne vd. (2003)	*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*	*Başkalarını düşünme ya da işbirliğinden dolayı bireyler iş ile alakalı fikirlerini, önerilerini örgütün yararına olacaklarını ya da başkaları için faydalı olacaklarını düşündükleri için açıklamayabilirler (Van Dyne vd., 2003).*

Kaynak: Greenberg, J., ve Edwards, M (2009), ''Voice and Silence in Organizations'', Emerald Group Publishing Limited. UK, 1999, 5-7

Tablo 1'de görüldüğü üzere, bazı araştırmacılar zaman zaman aynı terimi farklı anlamlarda kullanırken, bazı yazarlar da farklı terimleri aynı olguyu tanımlamak için kullanmaktadırlar.

Örgütsel sessizlik denilen olgu örgütlerde oldukça sık ve geniş bir şekilde görülmesine rağmen görgül olarak bu kavramı tanımlayan, analiz eden ve bileşenlerini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birisinde Morrison ve Milliken (2000) örgütsel

sessizlik kavramının örgüt düzeyinde gerçekleşen ve örgütsel karakteristiklerden etkilenen sosyal bir yapı olduğunu gösteren ve boyutlarını tanımlayan bir model geliştirmişlerdir (Dimitris ve Vakola, 2003, s.2). Buna göre, sessizlik sadece yönetim ve işgörenler arasında değil aynı zamanda işgörenlerin kendileri arasında da meydana gelmektedir. Çalışanların kendi aralarındaki ihtilaflarda ve anlaşmazlıklarda da kendini gösterebilmektedir (Tangirala, 2008).

Çalışmada Morrison ve Milliken'ın (2000) örgütsel sessizlik hakkında yapmış oldukları tanımlamayı esas alınmaktadır. Çünkü bu tanım diğer tanımlardan daha geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, Morrison ve Milliken sessizlik olgusuna daha kavramsal açıdan yaklaşmaktadır. Burada sessizliğin birçok örgütsel karakteristikten etkilendiği de belirtilmektedir. Bu karakteristikler karar verme süreci, yönetim süreci ve kültür olarak sıralanmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin bireysel anlamda sessizleşmesinden (Pinder ve Harlos, 2001) ziyade örgütün bir bütün olarak kolektif bir şekilde sessiz kalma durumuna odaklanmaktadır.

Sessizlik genellikle farklı fikirlerin ortaya çıkmasına engel olan en büyük etkenlerden biridir. Değişimin ve çoğulcu katılımın önünü tıkayan azınlıktakilerin statükolarını koruyan negatif birçok etkiyi de içerisinde barındırmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizliğin henüz bilinemeyen ya da fark edilemeyen birçok özelliği içerisinde barındırdığı kabul edilebilir. Birçok örgüt çalışanı sessiz kalarak işlerin yapılması gerektiğine inanmış, ya da böyle bir fikre ikna edilmiş bulunmaktadırlar (Perlow ve Williams, 2003). Bu açıdan ilk olarak bu olgunun tespit edilip var olan seviyesine göre örgüt içerisinde gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.

İşgörenlerin, çalıştıkları örgütteki sorunlar hakkındaki görüşlerini ya da önerilerini rahatlıkla açıklayamama ya da baskı altında tutmaları olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgüt için ciddi sorunlara yol açabilen bir faktördür. Morrison ve Milliken (2000) bir örgütte çalışanların çoğu örgütsel konularda ya da problemler karşısında dilini tutuyorlarsa, bu sessizliğin kolektif bir davranış biçimi olan örgütsel sessizliğe dönüştüğünü ileri sürmektedir. İş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok hangi konuda ses çıkarmada isteksiz oldukları, örgütle ilgili konu veya sorunları kimlerle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabileceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak önem arz etmektedir (Milliken vd. 2003, s.1454).

Örgütsel sessizlik farklı biçimlerde gerçekleşebilir. Örneğin, örgütsel sessizlik önemli bir konuyu çeşitli kaygılardan dolayı yöneticiye bildirmeme şeklinde olabileceği gibi, bir

toplantı sırasında düşük düzeyde katılım şeklinde de olabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt düzeyindeki sessizlik, bireysel sessizlik, işgörenlerin ifadeleri, "konu benimsetme" ve "muhbirlik''ten farklıdır. Öncelikle bu konu ortaklaşa ifade olarak örgütlerde sessizlik düzeyine odaklanmaktadır. Hangi biçimde gerçekleşirse gerçekleşin bu olgunun öncülleri ve sonuçlarının belirlenerek tartışılması bununla baş edilebilmesi için gereklidir (Dimitris ve Vakola, 2003).

2.2.1. İş Görenlerin Konuşma Biçimleri

Yönetim yazınında sessiz kalmanın karşıtı olarak, konu ve sorunları seslendirmeyle ilgili çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma biçimleriyle ilgili bazı kavramlar, üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, ses çıkartma, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefettir. Bu kavramlarından bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma biçimlerinin olmaması veya çok az olması durumunda örgütte sessizliğin var olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Üstleri Etkileme dediğimiz konuşma biçimi, kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Premeaux, 2001, s.8).

Açıkça Konuşma bireyin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını açık bir şekilde beyan etmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır (Premeaux, 2001, s.6; Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1538). İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. İş görenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda çok yararlı bilgilerden mahrum kalınabilir. Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. Yine de bir işe sahip herkesin bildiği gibi bu kolay değildir. (Edmondson ve Detert, 2005, s.402). Popüler basın açıkça konuşmanın iflası neticesinde meydana gelen hikâyelerle doludur (Detert ve Edmondson, 2005, s.1). Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslar arası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmada, (Detert ve Edmondson, 2005) popüler olmayan fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür. Araştırmacılar (Morrison ve Milliken, 2000) işyerinde iyileştirme

fırsatları ve algılanan haksızlıklarla ilgili konuşmaya bağlı olarak işgörenlerin riskle ilgili duygu ve düşüncelerine odaklanmışlardır. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında işgörenlerin ümidi kırılmakta ve sessizliğe gömülmektedirler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında açıkça konuşmaktadırlar.

Konu Benimsetme açıkça konuşma gibi işgörenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme, yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu/sorun namına açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Örneğin bir kadın yöneticinin örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessizliği kırması gibi (Piderit ve Ashford, 2003, s.1479). Yapılan bir araştırmaya (Dutton vd. 1997, s.407) göre, üst yönetime stratejik konuları gündeme getirip getirmemek ‘‘Şartların Elverişliliğine’’ ilişkin ipuçlarını değerlendirdikten sonra karara bağlanmaktadır. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin dinlemeye ve bir destekleme kültürüne gönüllü olmasını elverişli şartlar olarak belirtmiştir. Negatif sonuçlarından korku ve belirsizlik ise konu benimsetmek için elverişsiz şartların işareti olarak görülmektedir. Şartların elverişli olmadığı sonucuna varıldığı takdirde, stratejik önem arz eden bir konuda bile sessiz kalınabilmektedir.

Sorumluluk Alma açıkça konuşmaya benzer ama açıkça konuşma ifade beyan etmeyle ilgiliyken, sorumluluk alma hem ifade beyan etmeyi hem de işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1538). Sorumluluk alma açıkça konuşmaya göre daha risklidir.

Ses çıkartma kavramı ise, Hirschman’ın 1970’de yayınlanan kitabında tatminsizliğe tepki olarak tanımlanmış, çıkma ve bağlılık kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapılmıştır. Haksız muamele ve tatminsizliklere karşı tepkiyi Hoffmann (2006, s.2313) işte kalarak sesini çıkartma veya işten çıkma şeklinde incelerken, Kolarska ve Aldrich (1980, s.44), işte kalarak sessizleşme veya işten çıkma biçiminde ele almaktadır. Sesini çıkartmak, işgörenlerin önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması (Dyne vd. 2003, s.1369), örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394), şikâyetlerini resmi yerlere iletme sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997, s.50) gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir. Yazında işgörenlerin sesi olarak da yer alabilen bu terim, çalışanların karar alma sürecine katılımını kolaylaştıran ve adil uygulama süreçlerinin varlığını betimlemek için de kullanılır (Premeaux, 2001, s.6). Ses çıkartmak, işten çıkmak (Luchak, 2003, s.115) veya konuşmaktan kaçınmak

yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi (Keeley ve Graham, 1991, s.349) olarak tanımlanmaktadır. Birincil amacı, kişisel memnuniyetsizlikleri elimine etmektir. Ses çıkartmak, içsel veya dışsal kanalların kullanımını içerebilir. Örneğin işgörenler eylemleri için sendikaları ve kamuoyunu seferber edebilir (Premeaux, 2001, s.6) veya daha üst makamlara, doğrudan talepler, protestolar ve ricalar şeklinde iletilerde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001, s.336). Ses çıkartma her zaman iyi olmayabilir ama işten ayrılmaktansa çalışanın ses çıkarması örgüt yöneticilerine, iş görenlerin tatminini sağlamaları için daha yararlı bilgiler sağlayabilmektedir (Keely ve Graham,1991 s.350).

Muhbirlik, örgüt üyelerinin kurallara aykırı, yasal olmayan ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek mercilere bildirmesidir (Near ve Miceli, 1985). Daha açık bir tanım yapmak gerekirse, muhbirlik, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir. Muhbirliğin iki özelliği bulunmaktadır birincisi, muhbirlik herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması fark etmez tüm organizasyonlarda muhbirlik olgusu ortaya çıkabilir, ikincisi ise muhbirlik, yasa-dışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır (Aktan, 2006, s.1). Muhbirliğin birçok şekli bulunmaktadır, resmi veya gayri resmi gibi. Resmi olarak yapılan muhbirlikte resmi iletişim kanalları kullanılarak yanlış uygulamalar yetkili mercilere iletilir, gayri resmi olan muhbirlikte ise iş gören yanlış uygulamaları kendine yakın bulduğu ve inandığı birisine aktarması olarak yapılır. Kimliğin açık olarak belirtilip yapılan muhbirlikte, iş gören yanlış uygulamaları kendi gerçek adını kullanarak rapor etmektedir. Anonim olarak yapılan muhbirlikte ise iş gören yanlış uygulamaları kendi adını vermeden, kimliğini açıklamadan isimsiz yani imzasız şekilde rapor etmektedir. Bunların yanında birde içsel ve dışsal muhbirlik dediğimiz bir türü daha vardır. İçsel muhbirlikte, iş gören gördüğü yanlış uygulamaları örgüt içerisindeki yöneticiye ya da başka birine rapor etmektedir. Dışsal muhbirlikte ise, iş gören yanlış uygulamaları örgüt dışındaki, bu hatalı uygulamaları düzeltebilecek güçte olduğuna inandığı yetkililere ya da kişilere rapor ederek yapmaktadır (Park vd. 2008). Son olarak, *İlkeli Örgütsel Muhalefet* ise, işgörenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli karşı duruş çabası olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001, s.4).

2.2.2. Örgütsel Sessizliği Geliştiren Dinamikler

Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı, yani *'sessizlik'* örgütsel öğrenmeyi, örgütsel değişim ve gelişimi, çoğulculugu, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). İşgören sessizliğinin önlenebilmesi ve sessizliğin olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörleri tespit etmek ve bunları en aza indirmek gerekmektedir. Sessizlik örgütlerde yaygın bir durumdur (Johannesen, 1974; Morrison ve Milliken, 2000, Pinder ve Harlos, 2001; Scott, 1993). Böylesine yaygın bir durumun öncülleri ve nedenleri incelenmeden bu sessizliğin ortadan kaldırılamayacağı açıktır. Bu yüzden çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizliği besleyen ve geliştiren dinamiklerden bahsededilecektir.

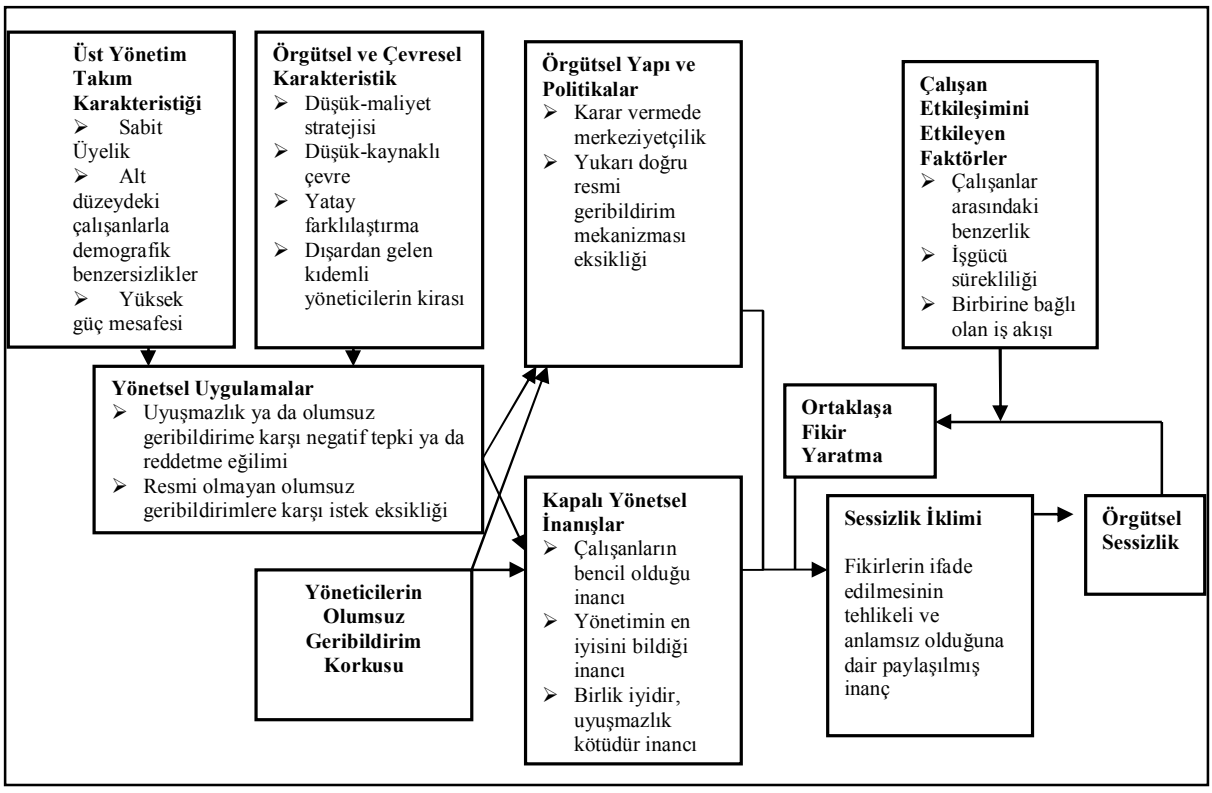
Görgül çalışmalar işgörenlerin sessiz kalıp kalmamalarına etki eden faktörleri genel olarak bireysel ve örgütsel olmak üzere iki gruba ayrıldığını göstermektedir Bireysel faktörler, kişilik (Premeaux ve Bedeian, 2003) ve güdülerden (Van Dyne vd., 2003) oluşurken, örgütsel faktörler ise, yönetim ve örgütün desteği ile ilgili algılar (Edmondson, 2003; Piderit ve Ashford, 2003), konuşunca algılanacak olan risk (Milliken vd, 2003; Hewlin, 2003), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003) ile kurumsal normlardan (Creed, 2003) oluşmaktadır. Diğer yandan, bazı çalışmalar işgörenlerin sessiz kalmasının ardında yöneticinin karar vermesine etki etme gibi bir stratejiyi de içinde barındırabileceğini göstermektedir (Creed, 2003).

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessizleşmelerine neden olan çok fazla faktör bulunmaktadır. Örgüt içerisinde adaletin olmaması, haksızlığın yaygınlaşması sessizliğe neden olabilmektedir (Tangirala, 2008). Örgütsel ortam haksız bir düzene sahipse, tek bir yöneticinin kontrolü altındaysa, ihtilaflara baskı uygulanıyorsa, zayıf performans değerlendirmeleri yapılıyorsa çalışanlar sessizliği seçeceklerdir. Yöneticiler, genelde işgörenlerden muhalif seslerin çıkmasını pek istemezler, bunun yerine işbirliginin, uzlaşmanın, bütünleşmenin iyi olduğunu belirtirler. Bu ise işgörenler arasında farklı seslerin çıkmasına engel olmaktadır (Colquitt ve Greenberg, 2005). Bir diğer neden ise yöneticilerden alınabilecek olan olumsuz geribildirimlerdir. İşgören yöneticisine bir öneri sunduğu zaman, bazen yöneticisi, bunu bir muhalif ses olarak anlayabilmekte ve olumsuz davranabilmektedir. Bu da örgüt içerisinde diğer çalışanların da sessizleşmesine yol açabilmektedir (Tourish ve Robson, 2006).

Hennestad'ın (1990) "çift devir liderlik" olarak tanımladığı üzere, yöneticiler, bir tarafta, çalışanları düşüncelerini açıklama konusunda cesaretlendirirler, ancak diğer tarafta, gayri resmi sessiz uzlaşma taktiklerini kullanırlar. Fortado (1994) amirlere astların istek ve

önerilerine hayır demeyi öğretmenin örgüt içerisinde bir sanat olarak geliştiğini ileri sürmektedir. İşgörenler tepkisiz ve umursamaz amirleri ve bu tür tepki ve davranışları pekiştiren örgütüne karşı düşüncelerini ifade etmek için hiçbir anlamı olmadığını gördükleri andan itibaren bu olumsuz duyguların yerini sessizlik alacaktır. Ayrıca işgörenler "ortalık karıştırıcı" olarak görülmek ve kendi kişisel hayatlarını etkileyebilecek olası olumsuz sonuçlarla karşılaşmak istemediklerinden sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Dimitris ve Vakola, 2005, s.443).

Morrison ve Milliken (2000, s.709) örgütsel sessizliğin iki ana nedene bağlı bir sonuç olduğunu düşünmekteler ve bunlarında sessizlik iklimini beslediğini savunmaktadırlar. *Sessizlik iklimini* ise, örgütsel konu veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğuna dair paylaşılmış bir inanç olarak tanımlamaktadırlar. Geliştirdikleri model Şekil 1'de görülmektedir. Sessizliği geliştiren ana nedenlerden birincisi '*Yöneticilerin negatif/olumsuz geribildirim alma korkusu'* ve ikinci olarak ise '*Yöneticilerin iş görenler ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları kapalı inançlar'* olarak sıralanmaktadır.



Şekil 1. Örgütsel sessizliği geliştiren dinamikler
Kaynak: Morrison, E.W ve F.J, Milliken, ''Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, The Academy of Management Review, 2000, 25 (4), 706-725

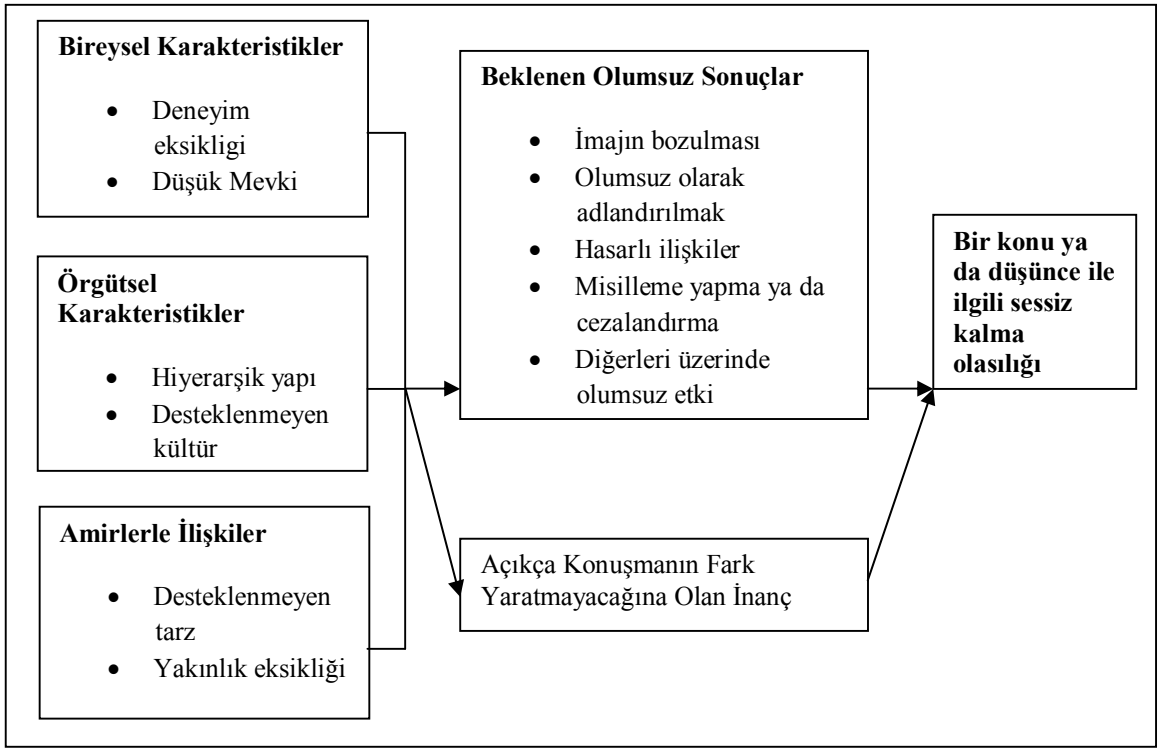
Sessizlik iklimini besleyen ana faktörlerden birincisi ‘‘*yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkularıdır*’’. Özellikle yöneticiler astlarından negatif geribildirim almak istemezler. Böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmeyi ve kaynağın güvenilirliğine müdahale etmeyi deneyebilirler. Yöneticiler arasında bu olumsuz geribildirim korkusu görgül olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden ziyade astlardan olumsuz geri bildirim alındığı zaman, bilginin doğru ve meşru olmadığı düşünülmekte ve yukarıdakinin gücü ve inanılırlığını tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliği besleyen ikinci ana faktör ise ‘‘*yöneticilerin iş görenler ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları kapalı inançlardır*’’. Bu inançlardan biri, iş görenlerin kendi çıkarlarını düşündükleri, örgütün çıkarlarını geri planda tuttuklarına dair inançtır. Bu inanç McGregor’ın (1970, s.30) X teorisini anımsatmaktadır. Bu inanç, iş göreni ekonomik açıdan görür ve birçok yöneticinin zihninde yaygın şekilde kabul görmektedir. Bir diğer kapalı inanç ise, yönetimin örgüt için en iyi olanı bileceği inancıdır. Üçüncü olarak ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın göstergesi olduğu buna karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve bundan kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır. Bu inanç, birlik görüşü olarak ta kabul edilmektedir. Birlik görüşünün tam tersi olan çoğulcu görüşte ise muhalif fikirler ve öneriler normal ve potansiyel olarak sağlıklı kabul edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Yine yöneticilerle ilgili diğer bir konu da, yüksek güç mesafesi kültürüdür. Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar büyük ölçüde amirlerine bağlı olmakta ve yönetici-işgören ilişkilerinde (karar sürecinde, iş ahlakında) genelde insana kötümser açıdan yaklaşan X kuramının varsayımları geçerli olmaktadır. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki mesafenin fazla olduğu örgütlerde çalışanlar, yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamada daha çekimser kalmaktadır. Aynı zamanda güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve organizasyon içerisindeki pozisyon önemli olarak kabul edilmektedir. Bu kültürlerde ‘‘üstler en iyisini bilir’’ ve ‘‘üstler haklıdır’’ inancı hâkimdir (Mooji ve Hofstede, 2002, s.63). Hofstede’nin (1991) kültürel boyutlarla ilgili yaptığı çalışmalarda da açıkça görülmektedir ki, güç mesafesi yüksek kültüre sahip olan ülkelerde çalışanlar, güç mesafesi düşük kültüre sahip olan ülkelerin çalışanlarına göre, sorunlarını ve şikâyetlerini yöneticilerine daha az açıklama eğilimindedirler. Üstteki yöneticilerle çatışmaya girmemek için sessizleşebilmektedirler. Bundan dolayı, farklı güç mesafesi kültürüne sahip olan ülkelerdeki örgütsel sessizlik birbirlerine göre önemli derecede sistematik olarak farklılık

gösterebilmektedir. Bununla birlikte çalışanların yönetime karşı algılamaları ve tepkileri de kültürel değerlere göre şekillenmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda yüksek güç mesafesine sahip ülkelerden düşük güç mesafesine sahip ülkelere çalışmaya gelenler, kendilerine kararlara katılma fırsatı verilmesine rağmen daha üretken ve memnun olamadıkları gözlenmiştir. Bu çalışmalar bize yönetimin örgütsel sessizliği kırmak için yaptığı uygulamaların farklı kültürlere sahip çalışanlara aynı seviyede etki etmediğini de göstermektedir (Huang vd., 2005).

Milliken vd. (2003) ise yaptıkları araştırmada çalışanların nasıl ve niçin sessiz kaldıklarına dair bir model geliştirmişlerdir. Bu model sessiz kalma kararında merkezi rol oynayan etkenleri ve olumsuz sonuçları göstermektedir. Model, Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Sessiz kalmaya etki eden faktörler ve beklenen negatif sonuçları.
Kaynak: Milliken, F.J., E.W, Morrison ve P.F, Hewlin, ''An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why?'', Journal of Management Studies, 2003, 40 (6), 1453-1476

Şekil 2'de görüldüğü üzere, sessiz kalmaya etki eden olumsuz sonuçlar, 1. kişinin imajının bozulma korkusu, 2. olumsuz bir şekilde etiketlenmek, 3. örgüt içerisinde diğerleriyle ilişkilerin bozulacağı endişesi, 4. ceza alma ya da misillemede bulunulacağı beklentisi ve 5. olarak ta diğerleri üzerinde negatif bir etki bırakılacağı düşüncesi yatmaktadır.

Tüm bu beklenen olumsuz sonuçlar neticesinde bireyin sessiz kalma olasılığı artmaktadır. Şekil 2'de görüldüğü gibi bireysel karakteristikler, örgütsel karakteristikler ve amirlerle ilişkiler bu olumsuz sonuçları beslemektedir. Bireylerin örgüt içindeki diğer aktörlerle, özellikle amirlerle kurduğu ve geliştirdiği ilişkiler, onların çeşitli tutum ve davranışlarını etkiler. Özellikle amirler değişim konusunda astları desteklerlerse, astları ile samimi ilişki kurarlarsa, astların sorunları ile ilgilenirlerse ve astlardan gelen önerilere açık olurlarsa astlar önemsendiklerini algılayacaklar ve sessizlik azalacaktır (Detert ve Burris, 2007).

İşgörenlerin işten atılabilme, terfi edememe gibi korkuları da sessizleşmelerine katkı sağlamaktadır. Özellikle yüksek oranda işten çıkarmaların olduğu sektörlerde çalışanlar daha fazla sessizliğe gömülebilmektedirler (Perlow ve Williams, 2003). Bazı durumlarda ise işgörenler üstlerine karşıymış gibi bir görünüme girmek istemediklerinden sessizliği seçmektedirler (Tangirala, 2008). İşgörenler ve yöneticiler örgüt içerisindeki sorunlara çözüm bulamadıklarında, bu sorunlardan kurtulmak için ya da hızlı bir çözüm olarak kabul ettiklerinden dolayı konuşmayı gereksiz olarak değerlendirebilmektedirler. Bu da işgörenlerin ileride oluşabilecek sorunlar karşısında seslerini çıkarmalarını azaltabilmektedir (Dimitris ve Vakola, 2005). Böylece, işgörenler sorunlar karşısında sessiz kalmanın daha iyi olacağı ve neticede hiçbir şeyin değişmeyeceği algısına kapılabilmektedirler.

Bunlarla birlikte organizasyonlarda merkezi bir karar alma yapısının bulunması ve resmi geri bildirim mekanizmalarının noksan olması ya da işgörenlerin fikirlerini, endişelerini, muhalif düşüncelerini iletebilecek bir kanalın bulunmaması da işgörenleri yanlış algılamalara götürebilmektedir. Böylesi durumlarda işgörenler, kollektif olarak kendi fikir ve düşüncelerinin hoş karşılanmayacağınını düşünerek örgüt içerisinde sessizliği seçebilmektedir. Aynı zamanda örgüt içerisinde böyle önemli bir geribildirim mekanizmasının olmaması, örgüt içersindeki sorunların çok geç ve maliyetli bir şekilde ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Karar vermede merkeziyetçiliğin esas olduğu örgütlerde, farklı seslere izin verilmesi yaygın bir durum değildir. Bu tip örgütlerde karar verici birimler kendilerine çalışanları tarafından sunulan fikirler üzerinde fazla durmaz ya da önemsiz olarak değerlendirebilmektedirler. Çalışanlar içinde bulundukları örgütün merkeziyetçi bir yapıya sahip olduklarını düşündüklerinde, kendi fikirlerinin işe yaramayacağını varsayarak seslerini çıkarmamayı tercih edebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticilerin basit bir şekilde işgörenlerin endişelerini, fikirlerini duymamış gibi davranmaları ya da farklı düşünceleri ya da muhalif sesleri reddetmeleri de sessizliğe neden olabilmektedir (Huang vd, 2005).

Ayrıca yatay farklılaştırmanın yüksek düzeyde olması veya örgütsel hiyerarşide çok fazla basamak olması sessizliği pekiştiren nedenlerdendir. Uzun örgütsel yapılarda, üst yönetim daha alt düzeydeki çalışanlarla daha az etkileşimde bulunacak, daha az ilgilenecek ve bu yüzden onlara daha az güvenecektir. Bunun yanı sıra, kendi içinden üst düzey yönetici getirmek yerine dışardan bu açığı kapatarak kazanç sağlayan firmalar üst yönetim ve örgütün geri kalan kısmında büyük boşluklar yaratma eğilimindedir (Morrison ve Milliken, 2000).

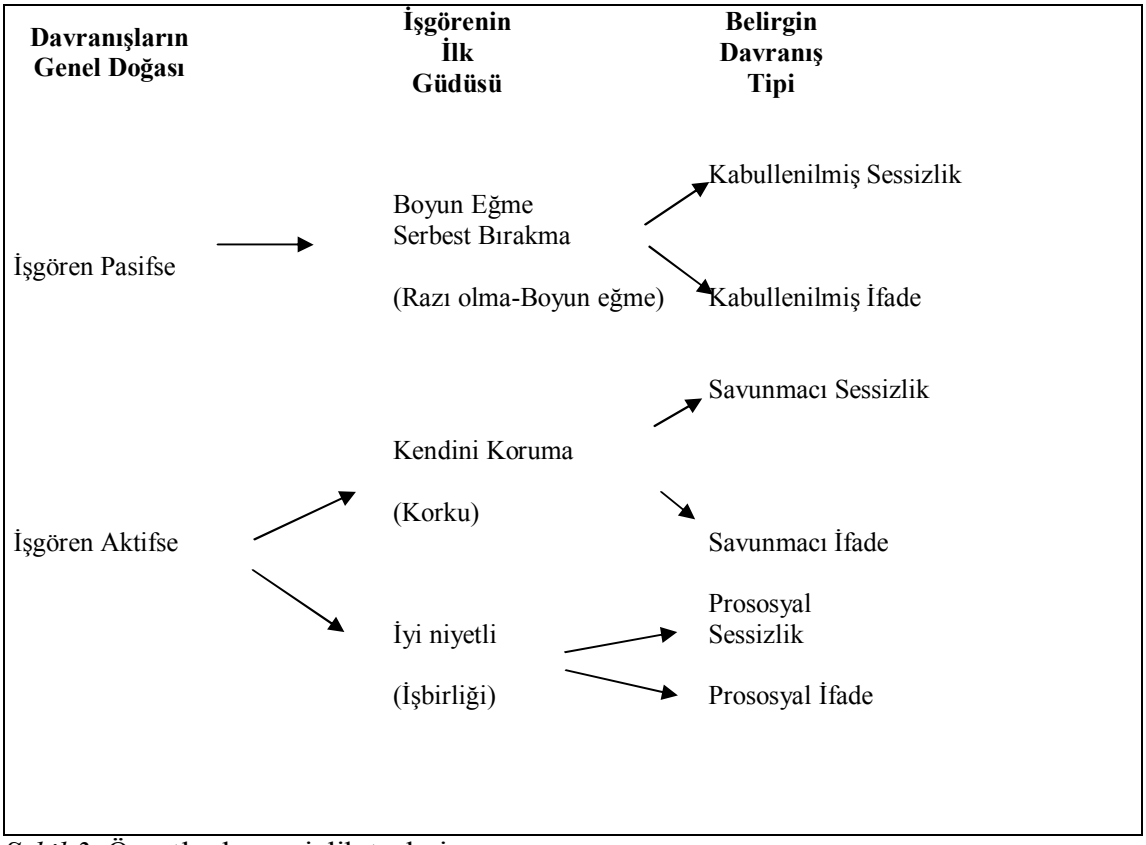
Üst düzey yöneticilerin benzer fikir yapılarına sahip olmaları da örgütsel sessizliği besleyen etkenlerdendir. Yöneticiler, ne kadar çok birbirlerine benzer görüşleri var ise farklı seslere kulaklarını tıkayacaklar ya da değer vermeyeceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000). Dimitris ve Vakola'ya (2005, s.443) göre, bir örgütte sessizlik iklimi varlığını sürdürdüğü sürece, çalışanlar sorunlar ve belli başlı konularda gerçekleri bilmelerine rağmen, paradoksal olarak, konuşamamaktadırlar.

Saunders vd. (1992) ise yapmış oldukları çalışmalarda iş görenlerin yöneticileri hakkında sahip oldukları algılamaların da sessizlikle yakından ilgili olduğunu bulmuşlardır. Yöneticilerinin nasıl bir karaktere sahip olduklarını bilen, onların sorunlar karşısındaki tutumlarını, ilgilerini rahatça bilebilen çalışanlar seslerini rahatça ifade edebilmektedirler. Buna karşılık yöneticisi hakkında olumlu izlenime sahip olamayan, karasız durumda kalan çalışanlar ise ister istemez sessizliği seçmektedirler.

Sessizliğe etki eden faktörler tüm örgütlerde yaygın olmasına rağmen, bazı araştırmacıların çalışmaları örgütlerin çoğunda bu durumun değişik ölçülerde olduğunu göstermektedir (Milliken vd., 2003). Bazı faktörler örgütsel sessizliği büyüten koşulların derecesine etki etmektedir. Sessizlik artırıcı faktörlerin üst yönetimin uzun süredir sabit olduğu durumlarda görülme olasılığı vardır. Üst yönetim ne kadar uzun süre birlikte olursa, o kadar çok paylaşılmış bir varsayım olma eğilimde olacak ve o kadar az da bu varsayımları sorgulayacaklardır (Morrison ve Milliken, 2000).

2.2.3. Örgütlerde Sessizlik Türleri

Van Dyne vd. (2003, s.1362), çalışanların güdülerine bağlı olarak üç sessizlik türü ile buna paralel olarak üç ifade türü tanımlamışlardır. Bunlar sırasıyla, kabullenilmiş sessizlik-kabullenilmiş ifade, savunmacı sessizlik-savunmacı ifade ve prososyal sessizlik-prososyal ifade olarak sıralanmaktadır. Şekil 3'te bunlar görülmektedir.



Şekil 3. Örgütlerde sessizlik türleri
Kaynak: Van Dyne, L.V., S, Ang ve I.C, Botero, ''Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs'', Journal of Management Studies, 2003, 1359-1392

Kabullenilmiş sessizlik boyun eğmeye (razı olma) dayalı olarak gerekli ve yararlı bilgilerin, fikirlerin gerekli yerlere söylenmesi gerekirken bundan vazgeçilmesi, feragat edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kabullenilmiş sessizlik bunun için ilişki kesme davranışını önermektedir. Bu yüzden, bu sessizlik türü daha çok pasif davranış belirtileri gösterir. Örneğin, bir iş gören fikirlerini, önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancındaysa fikirlerini ifade etmeyebilir. Bu durumda, çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa

bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır. Diğer bir deyişle, bu sessizlik davranışı genellikle belirli bir amaca yönelik olarak işgörenlerin örgütsel süreçlere dâhil olmamalarını nitelemektedir. Kabullenmeye dayalı olan bu sessizlik davranışında işgörenler, tüm örgütsel durumlara koşulusuz bir biçimde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı ederler. Bu sessizlik davranışının kaynağı olarak umursamazlık hali işgörenlerce örgüte karşı çokça geliştirilen bir tutumdur. Umursamaz kişi olaylardan, örgütteki topluluktan, eylem ve işlemlerden geri çekilmiştir. İşgören bu durumda etkilere karşı tepkisiz kalır ve değişime ve gelişimlere uyumsuzluğu ortaya çıkar. Ampirik çalışmalar da bu sessizlik durumunun; ilgisizliğe, çalışanların iyileştirme ve geliştirme sürecindeki süreçlere düşünsel anlamda düşük katılımına ve hareketsizliğine, mevcut durumun pasif anlamda onaylanıp kabullenildiğine bağlı olarak geliştiğini göstermektedir. Fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik olur. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003, s.1366). Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı içersinde baskın bir grup hâkim ise, sessizlik davranışı bu baskın gücün etkisi ile bir iklim haline gelebilir. Bu grup, çalışanın konuşmasını engelleyecek ve çoğulcu olarak olayların görmezden gelinmesine sebep olacak bir etki oluşturacaktır (Slade, 2008, s.61).

Kabullenilmiş ifade de boyun eğmeye dayalı olarak, iş ile alakalı bilgilerin, fikirlerin ya da önerilerin ifade edilmesidir. Bu ifade biçimini oluşturan esas güdü kabullenmedir. Örneğin, iş görenler yönetimin aldığı kararları kendi kararlarıymış gibi ifade ederler, her ne kadar kendi fikirleri farklı olsa da. İş görenler burada kendi fikirlerinden ziyade anlaşmanın sağlanması için gerekli olan düşünceleri ifade ederler. Kabullenilmiş ifade pasif bir davranış biçimi olarak kabul edilebilir. Kabullenilmiş ifade Abilene Paradox'a (Harvey, 1988) da benzer özellikler taşımaktadır. Abilene Paradoksu, insanların genel kabul görmüş ya da genel kabul görecek fikirler üzerinden iletişime geçtikleri durumları açıklamaktadır. Bu paradoksa göre insanlar zahmet ederek, ya da bir çaba göstererek kendi fikirlerini, görüşlerini açıklamak istemezler, buna karşı isteksizdirler.

Savunmacı sessizlik, çalışanların korkularından dolayı bilgi ve fikirlerini ifade etmemeleridir. Bu sessizlik bilinçli ve proaktif olarak yapılmaktadır. Savunmacı sessizlik aynı zamanda kişisel hataları saklamayı da kapsayabilir, kişi kendi hatalarının ortaya çıkmasını engellemek için sessiz kalabilir. Savunmacı sessizlik, kabullenilmiş sessizliğe göre daha aktif

bir davranış biçimidir. Başka bir ifadeyle savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanabilir. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak, görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir. Sessizlik davranışını gerçekleştiren işgörenler, örgütsel koşullarla uyum içerisinde değildir. Bununla birlikte, işgörenler mevcut durumu değiştirecek alternatiflerin farkındadırlar, ancak bunları ortaya çıkarmakta isteksiz davranmaktadırlar.

Çalışanların öne çıkan iki temel amaçları vardır. Bunlardan bir tanesi kendisini ve ailesinin hayatını devam ettirebilecek finansal kaynakları sağlama, ikincisi ise; kendini iş yaşamındaki bireylere kabul ettirerek, belli düzeylerde bir sosyal sermayeye sahip olmaktır. İşte bu amaçları gerçekleştirerek kişisel konumunu ve pozisyonunu korumak için işgören bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Gephart vd., 2009, s.7).

Savunmacı ifade kişinin kendini koruma güdüsüyle, korku temelli olarak fikirlerini ifade etmesidir. Savunmacı ifade aktif bir davranıştır. Örneğin bir çalışan bir ürünün olumlu özelliklerini vurgulayabilir ve müşteriler kişinin işindeki kusurların farkında olmasın diye onların dikkatini başka yöne çekebilir. Savunmacı ifade, çalışanların başarı için itibar gören açıklamalar, söylentiler, mazeretler üzerinde durduğu ve iş ile ilgili problemlerde başkalarını suçladığı durumlarda da ortaya çıkabilir. Savunmacı ifade bir derecede olsa içerisinde ‘‘bilginin manipülasyonu teorisini’’ (McCornack, 1992) barındırmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler düzenli aralıklarla bilginin içeriğinde (miktar, doğruluk, gerçeklik, açıklık, berraklık) oynama yapmaktadırlar. Buradaki amaç kişinin kendisini dış etkilerden korumasıdır, kendini haksız duruma düşürmeme güdüsünden beslenmektedir.

Prososyal sessizlik, çalışanların iş ile ilgili bilgilerini, düşüncelerini işbirliği güdüsüne bağlı olarak örgütün ya da diğer çalışanların çıkarları için ifade etmemeleridir. Bu sessizlik aktif ve bilinçli olarak yapılmaktadır. Temel olarak diğerlerine odaklanma vardır bu sessizlikte. Örneğin, bir çalışan örgütün yararına olan özel bir bilgiyi koruyarak başka amaçlı davranış ve işbirliği gösterebilir. Prososyal sessizlik aynı zamanda gizli bilgilerin açığa vurulmamasını da içerebilir. Örgütsel vatandaşlık gibi bilinçli ve proaktif bir şekilde *‘‘diğerlerine’’* odaklanan bir davranış biçimidir. Prososyal sessizlik aynı zamanda savunmacı sessizliğe göre farklı şekilde motive edilmektedir. Savunmacı sessizlik negatif ve beklenmeyen olumsuz sonuçların var olabileceğinden beslenmektedir, prososyal sessizlik ise diğerlerinin kaygılarından, onların endişeleriyle, ilgileriyle alakalı olarak meydana gelmektedir. Hakkında sessiz kalınması gereken konuların önemi, değeri ve gizlilik gereği

yeterince aksettirilirse, işgörende oluşturulacak sağduyu ile örgüt içerisinde prososyal bir eğilim olarak ilgili konularda sessiz kalma kültürü oluşturulabilir (Sussman, 2008, s.332-336).

Örgütlerde prososyal tarz sessizlik; mensup olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin saklı tutulması, başka bir deyişle paylaşılmaması durumunda meydana gelir (Podsakoff vd., 2000, s.517). Böyle bir davranış örgütsel vatandaşlık davranışının da bir unsuru olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışında yeri olan sportmenlik kavramının prososyal sessizlik davranışı ile doğrudan ilişkisi vardır. Herhangi bir ortamda mutlak gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek prososyal davranışın gereğidir. Bu şekilde sessiz kalmanın bir biçimini oluşturmaktadır (Dyne vd., 2003, s.1368). Bu açıdan sessizlik örgütsel vatandaşlık gereği gerçekleşebilmektedir.

Prososyal ifade, iş ile ilgili bilgilerin iş birliği güdüsüyle ifade edilmesidir. Bu ifade bilinçli ve kasıtlı olarak yapılmaktadır. Burada temel amaç başkalarının çıkarı için, aynı zamanda örgütünde faydası için bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesidir. Bu proaktif ifade iyi niyetlidir ve esas olarak kişinin sadece kendine fayda sağlamadığından işbirliği eğilimlidir. Örneğin, örgüt içerisinde karşılaşılan problemlere diğer çalışanlar ve örgüt yararına çözüm önerileri sunmak ya da bir projede karşılaşılan sorunlar için yaratıcı çözüm önerileri sunmak gibi. Prososyal ifade biçimi her ne kadar diğerlerinin çıkarı içinde olsa, diğerleri bazen bu davranışı olumlu olarak algılamayabilirler.

Bu sessizlik türlerinin dışında Pinder ve Harlos'ta (2001) iki çeşit sessizlik türü ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi, *razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence)* diğeri ise *savunmacı sessizliktir (quiescent silence).* Bu iki sessizlik türü farklı duyguları içerisinde barındırmaktadır. Razı olma anlamında sessizlik içerisinde boyun eğme duygusunu barındırırken, savunmacı sessizlik ise içerisinde kızgınlık, korku, kinizim ve çaresizlik gibi duyguları barındırmaktadır. Razı olma anlamında sessizlik, pasif bir şekilde ilgili bilgilerin boyun eğme ve vazgeçme neticesinde elde tutulması, açığa vurulmamasını belirtmektedir. İkincisi olan savunmacı sessizlik ise daha aktif şekilde ilgili bilgilerin bilinçli olarak korku ve kişinin kendini koruma altına alması güdüleri neticesinde meydana gelen sessizlik türüdür. Bu sessizlik türünde iş gören konuştuğu zaman oluşabilecek tatminsiz durumlardan kendini korumayı amaçlamaktadır. Bunlara rağmen günümüze kadar bu iki sessizlik türü henüz ampirik olarak test edilmemiştir (Edwards vd., 2009)

2.2.4. Örgütsel Sessizlik Alanları ve Sessiz Kalınan Konular

Araştırmalar işgörenlerin birçok konuda sessiz kaldıklarını ortaya çıkarmıştır. Milliken ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda, işgörenlerin sekiz ana kategoride sessiz kaldıkları bulunmuştur. Sessiz kalınan konular meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri hakkında, işyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksayış ve hatalar hakkında, ücretlerle ilgili endişeler hakkında, kişisel kariyer konuları hakkında, hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve süreçleri hakkında, görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. etik olmayan konular hakkında, taciz olayları hakkında ve meslektaşlarla ilgili anlaşmazlıklar hakkında sessiz kalındığı bulunmuştur (Milliken vd, 2003).

Tangirala'ya (2008) göre ise işgörenler şu konular hakkında sessiz kalmaktadırlar, meslektaşlarıyla ilgili anlaşmazlıklar hakkında, örgütsel kararlar hakkındaki uyuşmazlıkları hakkında, iş süreçlerindeki potansiyel zayıf noktalar hakkında, örgüt içerisindeki yasadışı ya da tehlikeli olabilecek davranışlar hakkında ve kişisel şikâyetler hakkında sessiz kalmaktadırlar. İşgörenlerin saydığımız bu konular hakkında sessiz kalmaları, yönetimin gerekli kritik bilgileri zamanında almalarını ve sorunların fazla ilerlemeden çözüme kavuşturulmasını engellemektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, üzerinde önemle durulan yönetim kavramlarından biridir. Günümüzde personele verilen önemin artması ile birlikte bağlılık kavramı üzerine yapılan çalışmalarda artmış bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa yönelik yazında farklı tanımlar söz konusudur. Nelson ve Quick (2006), bir kişinin bir örgütle güçlü bir özdeşleşme kurmasını örgütsel bağlılık olarak isimlendirmektedir. Örgütsel bağlılık yazınında en fazla karşılık gören tanım ise Porter ve arkadaşlarının yapmış oldukları tanımdır. Mowday, Porter ve Steers (1982, s. 26) örgütsel bağlılığı "bireyi belirli bir kurumda tutan güçlü bir arzu, kurumu geliştirmek için yüksek düzeyde çaba göterme isteği, kurumun değer ve hedeflerini kabullenme ve onlara koşulsuz inanma" şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmada Porter ve arkadaşlarının kavrama yaklaşımı benimsenmiştir. Çünkü bu tanımın diğer bütün yaklaşımları kapsadığı ve kavramı bir bütün olarak açıkladığı görülmektedir. Meyer ve Herscovitch (2001, s. 299) ise bağlılığı, "belirli bir amaca ulaşmak için kişiyi belirli faaliyetlere yönelten güç" olarak tanımlamaktadır. Becker (1960) ise örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri, örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık şeklinde tanımlamıştır. Grusky'e (1966) göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağının

gücüdür. Grusky örgütsel bağlılığın derecesinin, çalışanın örgütten elde ettiği ödüllere ve bu ödüllere ulaşmak için katlandığı deneyimlere bağlı olduğunu belirmiştir.

Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, örgüt amaçları ile çalışanın amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşme ve benzer hale gelme sürecidir (Keef ve Harcourt, 2001). Örgütsel bağlılığın bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi yönündeki tutumu veya yönelimi şeklinde tanımlandığı da olmuştur (Sheldon, 1971). Genel olarak tanımlamalardan da anlaşılacagı üzere örgütsel bağlılık örgütle bütünleşme sürecidir. Bu sürecin doğru olarak işlemesi örgütün ve bireyin yararına olmaktadır.

İş görenlerin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan ‘‘örgütsel bağlılık’’, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak ta tanımlanmaktadır (İbicioğlu, 2000). Bunlarla birlikte organizasyonel bağlılığın ölçümü için kullanılan OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) skala sisteminde bağlılığın tanımı, ‘‘bireyin kendini tanımlaması ve organizasyon içinde yer alabilme konusundaki göreceli gücü’’ şeklinde yapılmıştır (Kacmar vd., 1999).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen tümü üç farklı tip örgütsel bağlılıktan bahsetmektedir. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990, s.3).

Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal açıdan yakınlaştıran ve onları çalıştıkları örgütün bir parçası oldukları için mutlu olmalarını sağlayan bağlılık tipidir (Wiener, 1982, s. 423-424). Meyer ve Allen’e (1991) göre duygusal bağlılık çalışanın kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgüte ait ve onun bir parçası olarak hissettiğinden, bu örgütte bulunmaktan büyük bir mutluluk duyar ve örgütten ayrılmayı düşünmez (Meyer ve Herscowitch, 2001; Ketchland, 1998).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılma maliyetlerinin kendileri için yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Örgütteki kişiler başka iş bulamama, arkadaşlarından ayrılmama isteği, emeklilik imkânları, başka yerleşim birimine taşınmayı istememe, ailevi durum, kazanç kaybı gibi sosyal, psikolojik ve ekonomik nedenlerle devam bağlılığı sergileyip örgütte kalmayı sürdürürler (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Grisaffe, 2001).

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne karşı sorumluluk duygusu beslemesi ve bu sorumluluklar nedeniyle gerçekleştirmesi gereken görevleri olduğunu düşünmesi, bu nedenle

de örgütte kalma zorunluluğu hissettiği bağlılık türüdür (Rowden, 2000). Bu durum kişinin örgütüne duyduğu sadakat normlarıyla açıklanabilir (Wasti, 2000).

İşgörenlerin seslerini çıkarmaları ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Luchak, 2003; Boroff ve Lewin, 1997). Örneğin Amerika uluslararası tele-komünikasyon şirketinde yönetici olmayan işgörenlere yapılan anket verileri sonucunda, bağlılığın hem ses çıkartma hem de çıkma niyeti ile güçlü bir negatif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada işyerinde haksız davranışa maruz kalmış örgüte bağlı işgörenlerin tepkilerini sessizliğe bürünerek verdiklerini ortaya koymuştur. Kanada'da bir kamu hizmeti kuruluşunda yapılan diğer bir araştırmaya göre de (Luchak, 2003, s.115) duygusal bir bağlılık hisseden işgörenler çok az temsilci kullanmakta, daha çok direkt olarak görüşlerini dile getirmektedirler. Rasyonel nedenlerle bağlı olanlar ise, temsilci aracılığıyla kendilerini ifade etmektedirler. Her iki sebeple bağlılık hisseden işgörenler daha düşük olasılıkla işten ayrılmaktadırlar.

Örgütler içinde bulundugumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değisen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymaktadır ve örgüt-işgören ilişkisi sonucunda olusan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılıgı yüksek olan çalısanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur (Cengiz, 2002).

Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın işgören açısından sonuçlarını anlamanın önemli olduğunu belirtmektedir. Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar bağlılığın, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaya isteklilik ve sadakata yönelik tutum ve davranışları içermesine yönelik kanı çerçevesinde toplanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982). Bu açıdan iş görenlerin bağlılıklarına etki eden faktörler üzerinde yeterince durulmalıdır. Bu faktörlerden biride örgütsel sesizlik dediğimiz olgudur (Dimitris ve Vakola, 2003, 2005; Morrison ve Milliken, 2000). Bununla birlikte örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı, işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Ferris ve Aranya, 1983; Culverson, 2002; Brown, 2003; Guatam vd., 2004).

Örgütsel bağlılık dört nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle, ikincisi iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne

ilişkin özelliklerle, dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle yakından ilişki içerisindedir (Samadov, 2006, s. 66).

Çağımızda insanların çalışmak için girdikleri örgütler, onların ikinci ailesi olma özelliğini kazanmışlardır. Örgütlerin çağdaş insanın yaşamındaki önemi iki aşamada belirginlik kazanmaktadır. Birincisi örgütlerin içinde yaşanan süreye ilişkindir. Çalışan insan, uyku dışında kalan zamanının yarısından çoğunu isletmelerde çalışarak geçirmektedir. Bu süre ailesiyle birlikte olduğu süreden fazladır. İkincisi, örgütlerin çalışan insanın gelişmesine yaptıkları katkılardır. Bu katkı küçük yaşlarda aile ve eğitim örgütleri tarafından paylaşılmaktadır. Sonra giderek örgütlerin ve çalışma örgütlerinin, bireylerin gelişmesindeki payı hızla artmaktadır. Böylece bireylerin yaşamında örgütlerin önemi hızla artarken aile bağımlılığı azalmaktadır (Sargut, 2001, s.97).

Yönetim yazınında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar (Morrison ve Milliken, 2000; Dimitris ve Vakola, 2005; Amah vd., 2008) bu iki kavram arasında negatif bir ilişkin olduğunu tespit etmişlerdir. Sessizligin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarında azalma olduğu gözlenmiştir. Bu açıdan sessizlik olgusu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğu söylenebilir.

2.4. İş Tatmini

Yönetim yazınında iş tatmini ile ilgili birçok farklı tanımın yapıldığı görülmektedir. İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar incelendigi zaman kavramı tanımlayanların büyük ölçüde ortak bir yaklaşıma sahip oldugu söylenebilir. Keith (1988) iş tatminini ‘‘çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak’’ tanımlamaktadır. Luthans (1994) ise iş tatminini ‘‘kişinin iş tecrübesi sonucu olusan zevkli veya olumlu hisleri şeklinde’’ tanımlamakta. İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975, s.31). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Luthans, 1994, s. 114).

İş tatmininin üç önemli özelliğinden bahsedilebilir (Luthans, 1994), bunlar:

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.

- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar asıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- İş tatmini iş ile ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenilerek genel iş tatmini bulunmalıdır.

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansını, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir (Rusbelt ve Mainous, 1988). Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Shalley vd., 2000; Witt, 1989).

İş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi ise, yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar, isten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Feldman ve Arnold, 1983, s.398).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda (Morrison vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Van Dyne vd., 2003, Dimitris ve Vakola, 2005) iş tatmini ile örgütsel sessizlik dediğimiz olgu arasında negatif ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu açıdan örgütlerde sessizlik olgusunun hâkim olması işgörenlerin iş tatminlerini azaltıcı yönde etkilediği belirtilebilir.

Rusbelt ve Mainous (1988, s.601) bireylerin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedirler. Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan organizayondan ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde, sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Bu tepki davranışlarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeden izlemektir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, birey iş tatminsizliği neticesinde pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunamadığı zaman, ya da böyle bir ortam sessizlik olgusu tarafından engellendiğinde bireyin iş tatminsizliğinin daha da artacağı öne sürülebilir. Bazen bu bireyin işten ayrılmasına kadar gidebilir (Hirschman, 1970)

III. BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Sessiz Kalma Kararının Kuramsal Temelleri

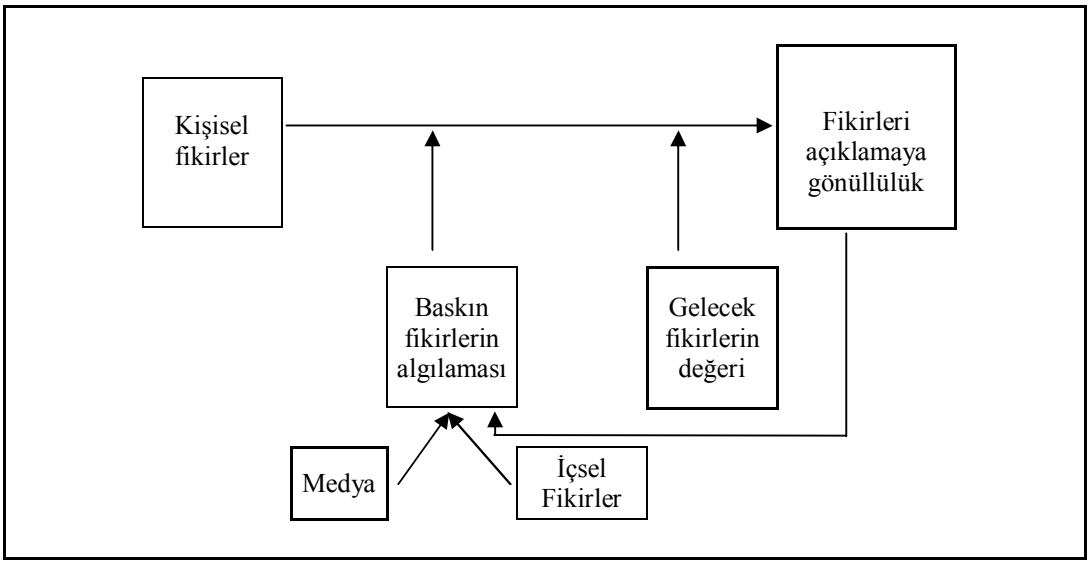
Sessizleşme kararı yazında, Vroom'un *Bekleyiş Teorisi,* Ajzen'in *Planlı Davranış Teorisi* ve Noelle-Neumann'ın *Sessizlik Sarmalı* teorisine dayanmaktadır. *Bekleyiş teorisi* ve *planlı davranış teorisine* göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını artıracaktır. Diğer bir deyişle, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Premeaux, 2001, s.9).

Bireylerin sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılabilmektedir. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. İndirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton vd. 1997), görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001, s.11).

Yapılan bir araştırmada (Detert ve Edmondson, 2005), bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. "Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım" diye sorarak eylemin bedelini ölçüp biçmektedirler. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar. Ses çıkartmanın riski hem fayda/maliyet değerlendirmesine (Milliken ve Morrison 2003; Dutton vd. 1997), hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır (Detert ve Edmondson, 2005, s.406).

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974, s.43-51) geliştirdiği "*sessizlik sarmalı*" teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi ilk olarak kamuoyu çalışmalarında gelişmiştir. Teoriye göre bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa

toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bundan dolayı bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki ‘‘egemen görüşü’’ değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır. Teori Şekil 4’te görülmektedir.



Şekil 4. Sessizlik sarmalı modeli
Kaynak: Bowen, F ve K, Blackmon, ‘‘Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice’’. Journal of Management Studies, 2003, 40 (6), 1393-1417

Sessizlik sarmalı teorisi, egemen düşünceyi belirlemek için insanların çevrelerini inceden inceye gözden geçirdiklerini, çoğunluğun desteklediği fikrin azınlığınkinden daha kolayca ifade edildiğini tartışır. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı fikri taşımıyorsa veya kamu desteğinin zayıf olduğu anlaşılıyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Sosyal izolasyondan kaçınmak için bireyler hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popülerliğinin arttığını veya azaldığını keşfetmeye çalışırlar. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, insanların izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir. Sessizlik sarmalı varsayımları birçok araştırmaya konu olmuştur ve tartışmalıdır (Moreno-Riano, 2002, s.67; Moy vd. 2001; Willnat vd. 2002).

Bowen ve Blackmon (2003, s.1394) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işgörenler iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşımıyorsa veya ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorsa, büyük olasılıkla sessizliği seçeceklerdir. Gruplar içindeki sessizlik sarmalı, örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir.

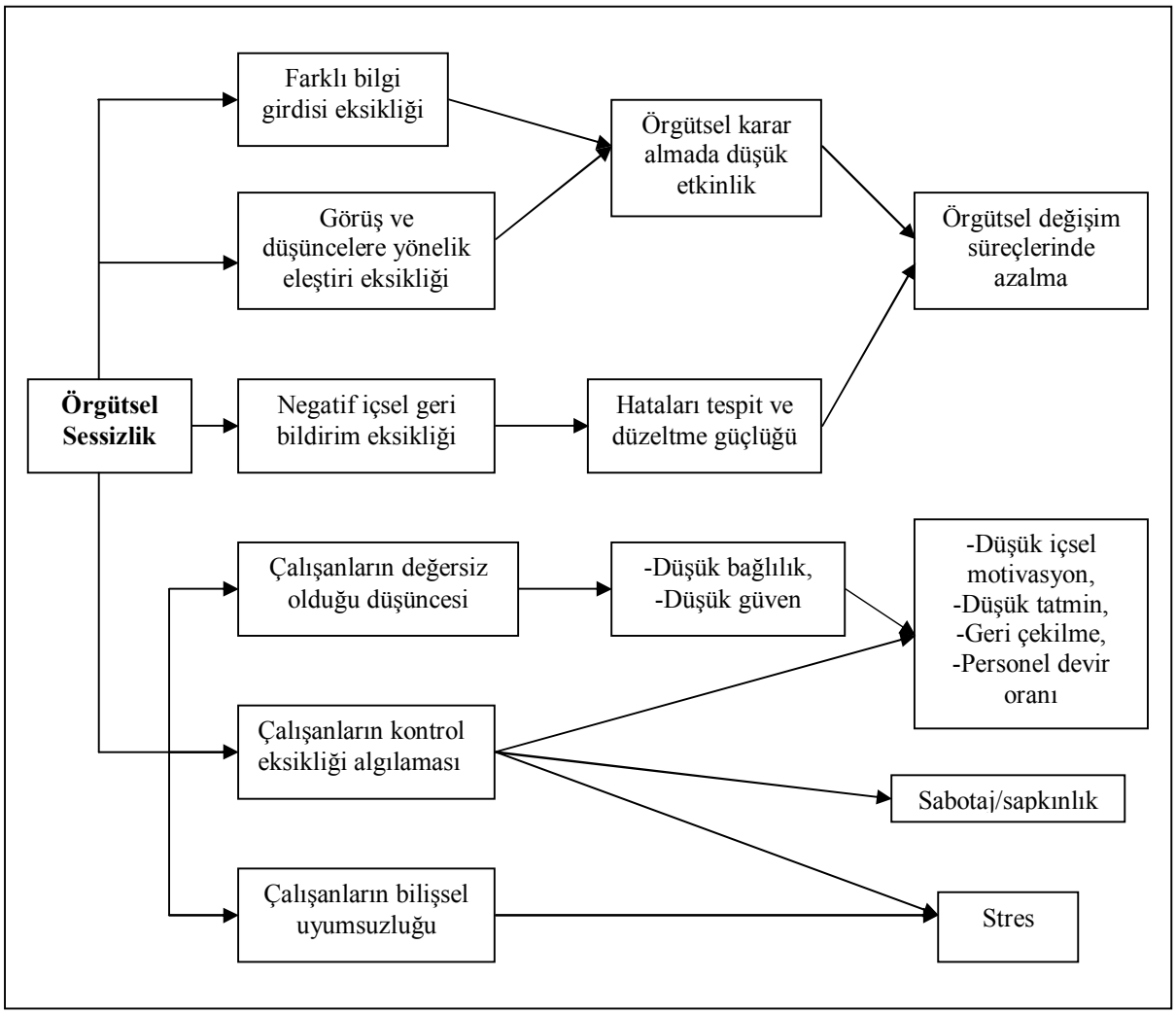
İnsanlar, hatalı bile olsalar genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Ayrı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. İlki, biri kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar (Noelle-Neumann, 1974). Örneğin, Amerikan işletmelerinde 10 kişiden 7'sinin, üstleri ile görüşleri farklı olduğunda sessiz kaldıkları yönünde araştırma sonuçları bulunmaktadır (Nemeth, 1997). Hatta daha iyi bildikleri konuda dahi sessiz kalarak patronlarının hata yapmasına izin verebilmekteler. Bireyler üst düzey güce sahip olsalar dahi, azınlık olmaya isteksiz olabilmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003, s.66).

Bu bağlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541). Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem atfetmekte ve gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler (Araz, 2005, s.100).

3.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların iş ile alakalı sorunlar karşısında fikirlerini ve önerilerini ifade edememeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizlik örgütte çeşitli etkilere sahip olmaktadır. Örgütsel sessizliğin en belirgin etkilerinden biri örgütsel karar verme ve değişim süreci ile ilgilidir. Karar verme sürecinde örgüt üyelerinin sürece katılmaları hatta bu süreci başlatmaları söz konusu olabilir. Bu durum, örgüt içinde morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir. Kararı uygulayacak kişiler, bu sürece katılma duygusuyla güdülenmiş olacaktır. Örgüt için en önemli bilgilere sahip olan çalışanlardan yeterli seviyede istifade etmemek örgüt için büyük bir kayıp olarak değerlendirilebilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Grup halinde karar alma üzerine yapılan araştırmalar, değişik bakış açısı ve alternatiflerin değerlendirilmesi durumunda, karar kalitesinin arttığını göstermektedir (Shaw, 1981). Benzer şekilde strateji formülasyonu üzerine yapılan araştırmalarda tepe yönetimi arasında farklı ve birbirleriyle çelişen görüşlerin bulunmasının şirket performansı ve karar kalitesi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir (Bourgeois, 1985; Enz ve Schwenk, 1991). Bu çalışmalar çerçevesinde değerlendirildiğinde örgütsel sessizliğin, karar alma ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s.719).

Morrison ve Milliken'ın (2000) geliştirdikleri modele göre, örgütlerde sessiz kalmanın örgütler ve bireyler üzerinde olumsuz yansımaları olmaktadır. Sessiz kalmanın örgütsel sonuçları olarak, çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtre edilmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınmasını sayabiliriz, sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları ise bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta kendini güçsüz hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş doyumu sağlayamama ve işten ayrılma niyeti şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve alternatif görüş eksikliğine aynı zamanda çalışanlarda da motivasyonsuzluğa yol açmaktadır. Şekil 5'te özetlenen sessizliğin sonuçlarının genel anlamda karar alma ve değişim süreçleri üzerinde, çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerinde ve çalışanların algıladığı kontrol eksikliği üzerinde meydana gelen etkilerinden söz edilebilmektedir.



Şekil 5. Örgütsel sessizliğin sonuçları
Kaynak: Morrison E.W ve F.J, Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, 2000, 25, 706-725

Sanılanın aksine, işgören sessizliği sadece örgütü değil aynı zamanda işgörenleri de etkilemektedir (Tangirala, 2008). İşgörenlerin karşılaştıkları sorunlar hakkında kasıtlı olarak susmaları, iletişime geçmemeleri oldukça maliyetli olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Son yıllarda yapılmış bir araştırmaya göre, yöneticilerin ve çalışanları %85'ten fazlası iş ile alakalı en az bir konuda sustuklarını, seslerini çıkaramadıklarını itiraf etmektedirler (Milliken vd. 2003). İşgörenlerin bu sessizliği, örgütün çok önemli bilgilere erişmesinin ve bundan dolayı örgütsel öğrenmenin, sürekli iyileştirme süreçlerinin, sorunların çözümünün, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esnekliğin, yeniliklerin önünü kapatmaktadır (Argyris, 1993; Deming, 1986; Tucker vd. 2002; Simon, 1997; Schulman, 1993; Weick, 1993; Ryan ve Oesterich, 1991; Nemeth, 1997).

Örgütsel sesszilik aynı zamanda örgüt için çok önemli olabilecek geri beslemeleri engellemektedir. Negatif geribildirim olmazsa, hatalar tekrarlanma eğilimindedir ve ihtiyaç duyulduğunda düzeltici önlemler alınmadığı için bu durum gittikçe yoğunlaşabilir. Düzeltici önlemler zamanında alınmadığı takdirde örgüt içerisindeki sorunlar artık düzeltilemez bir noktaya dayanabilir ya da düzeltilebilmesi için daha fazla çaba, zaman harcanması gerekebilir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Albert Hirschman'e göre (1970), sessizlik sonucu iş görenler işten ayrılmaya yönelebilmektedirler. Bu da örgüt için maliyetli olabilmektedir. Birey çalıştığı örgütten ya da aldığı üründen memnun değilse, bir tatminsizliği varsa buna bir şekilde tepki göstermektedir. Bireyin ses çıkartması ya da işten ayrılması örgüt için geribildirim sağlamaktadır. Eğer işten ayrılma seçeneği mümkün değilse, birey için tek seçenek ses çıkartma olarak görülmektedir. Bundan dolayı işten ayrılma olasılığının azalması ya da çok maliyetli olması, ses çıkarmanın olasılığını yükseltmektedir. Hirschman'in bu teorik çerçevesine bir de bağlılık kavramını da eklememiz mümkündür. Bağlılık dediğimiz olgu kişinin tatminsizlik durumunda işten ayrılıp ayrılmama ya da ayrılmayarak sesini çıkartma kararları üzerinde etkilidir (Hoffmann, 2006).

Yapılan bazı araştırmalarda ise (Royer vd., 2008) iş görenlerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, işletmelerin kurumsal yapılarına bakmaksızın, tüm işletmeler için stratejik açıdan önemli bir bileşen olarak görülmektedir. İşletmelerin rekabete dayanan avantajlarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri için çalışanlarının kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmaları gerekir. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde bunu başarabilmek kolay değildir.

Örgüt içerisindeki sessizlik ortamı kurumsal iletişimin önünü kapatabilmektedir. Bunun neticesinde etkili iletişim ortamı ortadan kalkmakta ve yerine tek tip ve etkisiz bir iletişim sistemi yerleşmektedir. Bu da örgütün orta ve uzun dönemdeki faaliyetlerini önemli derecede ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tangirala, 2008).

Sessizliğin, örgütleri çalışan bulma konusunda da sıkıntıya sokacağı unutulmamalıdır. İnsanlar kendilerinin rahatça konuşamayacağına ya da konuşturulamayacaklarına inandıkları ya da bu tür şüphe taşıdıkları işletmelerden uzak durabilmektedirler (Milliken vd. 2003). Günümüzün ileri derecedeki rekabet ortamında, işletmelerin kendileri için son derece değerli olabilecek çalışanlarının görüşlerinden, fikirlerinden, önerilerinden faydalanmaları önem arz etmektedir. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde ise bu ortam sağlanamaz (Detert ve Burris, 2007).

Örgütlerde sessizlik olgusu, örgütün sorunlarının ortaya çıkmasına engel olduğu gibi iş ile alakalı stratejik fikirlerin ve buluşların da önünü kapatabilmektedir. Sessizlik olgusu, örgütün yanında birey açısından da birtakım sonuçlara yol açabilmektedir. Bireyde meydana getirdiği küskünlük, kızgınlık, küçük düşme gibi psikolojik yan etkilerin bir sonucu olarak performans düşüklüğüne yol açabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003). Örgütlerdeki sessizlik olgusundan dolayı yöneticiler çalışanlarından önemli derecede istifade edebilecekken bu imkândan mahrum kalmaktadırlar. Bu da örgüt için oldukça ağır ve aynı zamanda görünmeyen bazı maliyetlere yol açabilmektedir. Yöneticiler, astlarından herhangi bir tepkiyle karşılaşmadıklarında her şeyin yolunda gittiğini düşünebilirler, ama bu gerçekte böyle olmayabilir (Morrison ve Milliken, 2000).

3.2.1 Örgütsel Sessizliğin İş gören Tutum ve Davranışlarına Etkisi

Morrison ve Milliken (2000), örgüt içerisinde yaygın bir olgu olan sessizliğin, işgören davranış ve tutumları üzerinde çeşitli etkileri olduğunu belirtmektedirler (Bkz. Şekil 5). Buna göre, örgütsel sessizlik iş görenler üzerinde üç açıdan etkiye sahip bulunmaktadır. Bunlar, 1) Çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri, 2) Çalışanlarda algılanan kontrol eksikliği, 3) Çalışanların bilişsel çelişkileri olarak sıralanmaktadı

Çalışanlar, örgütsel kararlar üzerinde çok etkili olamayacaklarını bilseler bile kendi fikir ve önerilerinin de hesaba katılmasını arzu ederler. Çalışanlar kendilerine değer verildiklerini hissetmek isterler. Çalışanların görüşlerine, önerilerine değer veren süreçler, çalışanların örgüt üyesi olarak kendilerini en azından değerli hissetmelerini sağlayabilir (Morrison ve Milliken, 2000, s.720; Lind ve Tyler, 1988). Bu açıdan, çalışanları ile iyi bir iletişimde olmak başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. İyi bir yönetici, çalışanlarını dinleyecek, onları anlamaya çalışacak, önerilere açık olacak ve çalışanları öneride bulunmaları konusunda teşvik edecektir. Bu bakış açısı çalışanları fikirlerine hem önem verildiği için motive edecek, hem de çalışanların kararlara katılımını sağlayarak onları sessiz ortamlardan uzaklaştıracaktır (Doğan, 2005, s.76).

Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğun artmasına sebep olmaktadır. Bir kişinin inandığı ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması, kendini ifade etmekten vazgeçirici bir tutum oluşturmaktadır. Örneğin çalışan, yöneticinin herhangi bir konu ile ilgili görüşüne katılmasa da, bu görüşün davranışını sergilemek durumunda kalabilir. Bu uyumsuzluk işgörenlerde iş ile ilgili bocalamalara ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik devam ettikçe uyumsuzluğu ortadan kaldırmak veya azaltmak zordur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s.58-59).

Örgüt içerisindeki işgörenler yakın çevreleri ya da çalıştıkları ortamlar içerisinde kararlar üzerinde kontrol ihtiyacı hissederler. Çalışanlar kendi fikir ve tercihlerini ifade ederek kontrol duygusu kazanmaktadırlar. Kontrol eksikliği hissetmenin bazı zararlı etkileri vardır, azalan motivasyon, tatminsizlik, strese bağlı hastalıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve hatta sabotaj ya da sapkınlıklar gibi. Sabotaj gibi sonuçlar bir "tepki" ya da kontrolü yeniden elde etme girişimi olarak yansıtılabilir. Bir çalışan sesli ya da diğer yıkıcı yollarla kontrolü ele geçiremediğini hissediyorsa, örgüt için daha yıkıcı yöntemlerle kontrolünü gösterebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s.720).

Örgütsel sessizlik, bilişsel çelişki olarak ifade edilen, kişinin düşünceleri ve inançları ile yapmış olduğu davranışların çelişmesine neden olabilmektedir (Festinger, 1957). *Bilişsel Çelişki Kuramı*na göre, bireyin sahip olduğu bir inanç, bilgi ya da tutum yine o bireyin sahip olduğu bir başka inanç, bilgi ya da tutumun tersini gerektirirse, bu iki inanç, bilgi ya da tutum arasında çelişki yaratır. Bu bilişsel çelişki, bireyin sürekli düşünme araştırma ve değişmesinin temelinde yatan ana güdüdür. Çelişki durumunun varlığı, bireyin bundan kurtulmaya çaba sarf etmesi için yeterli bir güdüdür. Çelişki giderildikten sonra bilişsel uyum oluşur ve bireyin o konudaki gerginliği ortadan kalkar ve huzura kavuşur. Festinger herhangi bir durumda bireyin tecrübe ettiği bilişsel çelişkiyi, söz konusu çelişen bilgilerin sayısının ve öneminin, uyuşan bilgilerin sayısına ve önemine oranı olarak ele alır. Çalışanların bilişsel çelişkiyi azaltması ya da ortadan kaldırması oldukça zordur. Örneğin, aldığı üründen memnun kalmayan bir müşteri ile karşılaşan satış personeli, bu bilgiyi üstlerine aktarmakta zorlanabilir. Bu tür durumlarda, bireyler uzun süredir devam eden bir çelişkiye dâhil olabilir ve problem olduğunu bildiği halde hiçbir şey yokmuş gibi davranabilir (Morrison ve Milliken, 2000, s.720). Kişinin inançları ile davranışları arasında uyuşmazlık olduğunda, örgütsel sessizlik bilişsel çelişkinin hızını artırır. Çelişki yaşayan bireyler, tutumlarını ya da davranışlarını değiştirerek sürekliliği sağlamak için çalışmaya motive olurlar. Ancak, örgütsel sessizliğin olduğu yerde, çelişkiyi azaltmak mümkün değildir (Morrison, Milliken, 2000, s.721).

3.2.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi

Günümüzde işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından sadece üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık ve iş tatmini duygusunun örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılıkları, kişisel karakterler, yapısal

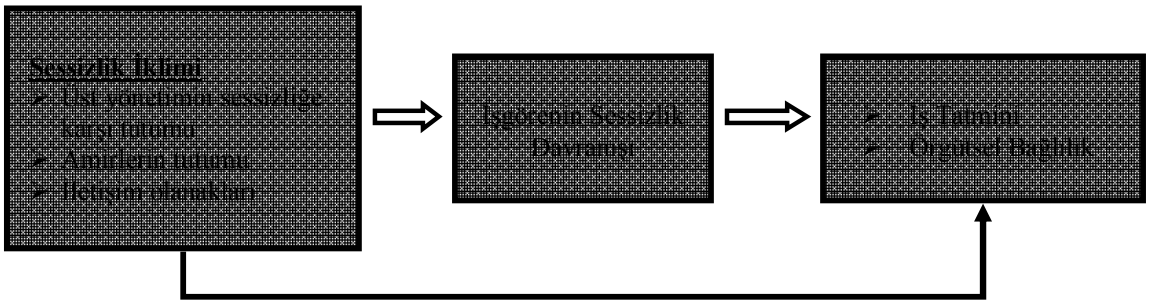
karakteristikler ve iş tecrübesi gibi bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (Dimitris ve Vakola, 2005, s.446). Örgütsel sessizliğin de çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediği araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, Tangirala ve Ramanujam, 2008). Oliver (1990) aynı zamanda bu faktörlerin personel devir hızı, stres düzeyini ve iş için gösterilen gayretleride etkilediğini öne sürmektedir. Her ne kadar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında farklar bulunsa da bunların örgütsel sessizliğin birer sonucu olduğunu savunan araştırmalarda bulunmaktadır (Dimitris ve Vakola, 2005, Morrison ve Milliken, 2000). Bu açıdan, örgütsel sessizlik dediğimiz olgunun, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkileri ve aralarındaki ilişkileri araştırmak, örgüt performansı açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel sessizliğin, iş görenlerin örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini ne derece etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Dimitris Vakola, 2003, 2005; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Pinder ve Harlos, 2001). Bunun yanında, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin nedeni mi olduğu yoksa bunların sonucu mu olduğu tam olarak belirtilememektedir (Ping, 2002). Amah vd. (2008) araştırmalarında sessizlik olgusunun örgütsel bağlılığın hem öncülü hem de sonucu oldugunu ileri sürmektedirler. Dimitris ve Vakola (2005) örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin varolduğunu belirtmektedir. Morrison ve Milliken'da (2000) yapmış oldukları araştırmalar neticesinde örgütsel sessizlik dediğimiz olgunun bilişsel çelişkiye neden olduğunu ve bununda iş görenler açısından düşük motivasyon, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılığa yol açtığını belirtmektedir.

Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd., 2003, s.1455). Bu durum da beraberinde örgütüne yabancı iş görenleri getirebilmektedir. İş göreni yabancılaştıran ve örgütsel sağlığı bozan faktörler, etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkiler, çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamakla ilgili çekince yaşayabilmektedirler.

Dimitris ve Vakola (2003) örgütsel sessizliğin öncüllerini ve sonuçlarını bulmaya dönük yaptıkları araştırmalarında, örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedirler. Bu etki, Şekil 6'da görülmektedir. Çalışmaları sonucunda, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, amirlerin tutumu ve iletişim olanaklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı önemli derecede etkilediğini öne sürmektedirler. Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin işgörenlere verilen iletişim fırsatları olduğunu ve bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun örgütsel bağlılık üzerinde rol oynadığını ileri

sürmüşlerdir. Aynı zamanda bunların işgörenlerin sessizlik davaranışlarıyla ilişkili olduklarını belirtmektedirler. Örgüt içerisinde iletişim olanaklarının bulunması ve bunların sağlıklı bir şekilde işlemesinin, sessizligi önemli derecede azalttığını öne sürmekteler. Çalışanlar açık olan bu iletişim kanalları sayesinde fikirlerini ve bilgilerini çekinmeden diğerleriyle paylaşabilmektedir.



Şekil 6. Örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçları
Kaynak: Dimitris B ve M, Vakola , 2003
(http:// http://www.mbc.aueb.gr/hrconference/vakolapaper.pdf) (Erişim tarihi: 2010)

Dimitris ve Vakola'nın (2005, s.443-446), bir diğer çalışmalarında ise örgütsel sessizliğin, işgörenler arasında fikirlerin uyuşmamasını sağlayarak iş tatminsizliğine, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasına yol açtığı belirtilmektedir. Bunlarla birlikte, bu sessizliğin işgörenler arasında strese, memnuniyetsizliğe, işgücü devrine, iletişim kopukluklarına, geribildirim eksikliğine neden olduğu ve aynı zamanda örgütsel süreçlerin etkinliğini de olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

Morrison ve Milliken'a (2000) göre örgütsel sessizlik, iş görenler üzerinde üç açıdan etkiye sahip bulunmaktadır. Bunlar, çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri, çalışanlarda algılanan kontrol eksikliği ve çalışanların bilişsel çelişkileri olarak sıralanmaktadır. Bunlardan çalışanların değersiz olduğu düşüncesinin, çalışanlarda düşük bağlılık ve düşük güvene yol açacağı belirtilmektedir. Düşük bağlılık ve düşük güvenin ise, düşük iş tatminine yol açacağını öne sürmektedirler. Lind ve Tyler'nın (1988) grup değer modeline göre ise, örgüt içerisinde çalışanların seslerine olanak tanıyan süreçler olumlu olarak görülmektedir, bunların çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacakları belirtilmektedir. Geliştirdikleri model aynı zamanda, çalışanların kendilerinin ve diğer çalışma arkadaşlarının fikirlerini rahatlıkla açıklayamadıklarına dair algı oluştuğu zamanlar kendilerini değersiz olarak hissedeceklerini belirtmektedir. Eisenberger ve arkadaşları (1990) ise böyle bir algının oluşması durumunda, bunun çalışanların örgütsel bağlılık ve güvenlerini etkileyeceğini öne

sürmektedirler. Eğer çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer vermediğini düşünüyorlarsa, kendilerininde örgüte karşı güven ve değerleri azalacaktır. Bunların sonucu olarak ise, düşük bağlılık, düşük güven, düşük içsel motivasyon ve düşük iş tatmini ortaya çıkacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel sessizlik, çalışanların kontrol eksikliği algılamasına da neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Yapılan birçok araştırmada (Greenberger ve Strasser, 1986; Parker, 1993; Wortman ve Brehm, 1975) bireylerin çalıştıkları ortamlar içerisinde kararlar üzerinde kontrol ihtiyacı hissedecekleri belirtilmektedir. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, çalışanların iş ortamında kontrol algısı kazanmalarının en önemli yolunun, fikir ve tercihlerini açıklamaları oldugunu belirtmektedir (Lind ve Tyler, 1988). Araştırmalar işgörenlerdeki bu kontrol eksikligi algısının birçok yıkıcı sonucu oldugunu belirtmektedir. Bunlar, düşük motivasyon, tatminsizlik, strese bağlı rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilmeler olarak sıralanmaktadır (Greenberger ve Strasser, 1986; Parker, 1993).

Örgütlerde ses çıkartma ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda ise, işgörenlerin örgüt içerisinde ses çıkartmalarının, iş tatminlerini, kendilerine karşı duydukları özgüveni ve öz yönetimlerini artıracağı ileri sürülmektedir (Nikolaou vd., 2008). Örgüte bağlı çalışanların seslerini daha fazla çıkartacaklarını, önemli konular hakkında daha az sessiz kalacaklarını belirten çalışmalarda bulunmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Örgüt içerisinde çalışanların seslerini çıkartabilmelerini sağlayacak sistemlerin bulunmasının örgüt için birçok olumlu faydaları olacağını belirten çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, işgörenlerin seslerini çıkartmalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini artıracağı, örgüte karşı açılan dava/şikâyet sayılarını ve sendikalaşma aktivitelerini azaltacağı belirtilmektedir (Lind ve Tyler, 1988; Sheppard vd., 1992). Bu açıdan, örgütlerde oluşan sessizlik ortamının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iştatminlerini olumsuz açıdan etkileyeceği öne sürülebilir.

Morrison ve Milliken'a (2000) göre örgütsel sessizlik, örgütsel adaptasyonun önünde büyük bir engel teşkil edebilmektedir. Özellikle örgüte yeni katılan bireyler bu adaptasyon sürecinden mahrum kalabilmektedirler. Örgüte tam olarak adapte olamayan iş görenlerin ise neticede bağlılıkları ve iş tatminleri azalma eğilimine girmektedir (Dimitris ve Vakola, 2005). Öegütsel sessizliğin aynı zamanda işgörenler üzerinde strese, tatminsizliğe ve kinizme yol açtığı, bunlarla birlikte işgörenlerin işten geriçekilmelerine neden olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000; Morrison ve Milliken, 2000; Nemeth, 1997; Tamuz, 2001). Bu sonuçların ise, örgüt ve işgörenler açısından uzun dönemde birçok sakıncaları olduğu belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Amah ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışmalarda çalışanların sessizlik davranışıyla iş tatminleri arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu bulmuşlardır. Farrell ve Rusbult (1992) yüksek iş tatminine sahip olan çalışanların seslerini daha rahat çıkarttıkları ve daha bağlı olduklarını belirtmektedirler. Çalışmalarında işten ayrılmayı, çalışanların tatminsizliğe vermiş oldukları bir tepki olarak değerlendirmişlerdir. Kolarska ve Aldrich (1980) ise çalışanların örgüt içerisindeki tatminsizlikleri neticesinde yapabilecekleri üç seçenek olduğunu belirtmektedir. Bunlar, tatminsiz çalışanın işten ayrılması, ayrılamıyorsa sesini çıkartması ya da son seçenek olarak susması olarak sıralanmaktadır. Ping (2002) ise, yapmış olduğu çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılık ile örgüt içerisinde ses çıkartma arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Dimitris ve Vakola'da (2003) buna benzer şekilde, örgütsel bağlılık ile işgörenlerin sessizlik davranışları arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

Türkiye'de yazında örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde birçok araştırma mevcuttur. Ancak, işletmelerde örgütsel sesszliğin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini nasıl etkilediği pek bilinmemektedir. Örgütsel sessizliğin işletmelerde yaygın bir olgu olmasına karşın (Morrison ve Milliken, 2000), Türkiye'de bu durumun tam olarak hangi seviyede olduğu konusunda görgül veri bulunmamaktadır. Neticede bireyler yaşadıkları toplumun bir ürünüdür. Dolayısıyla ulusal kültürel normlar ile örgütlerde sessizleşme arasındaki ilişkiden bahsedilebilir. Bu noktada güç mesafesi kültürü bize fikir verebilecektir. Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticileri yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanırlar (Arrindell, 2003, s.861). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir (Mooji ve Hofstede, 2002, s.63). Bu kültürlerde "üstler en iyisini bilir", "üstler haklıdır" inancı daha hâkimdir. Bu durum ABD gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanlar ile Japonya gibi güç mesafesi yüksek olan ülkelerin insanları karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar kızgınlıklarını eksik ifade etme eğilimindedirler. Düş kırıklıklarını direkt göstermemekte ve patronları hakkındaki olumsuz duygularını gizlemektedirler (Huang vd. 2005, s. 461). Hofstede'nin (1991) çalışmalarına göre, güç mesafesinin yüksek düzeyde olduğu ülkelerde çalışanlar, güç mesafesi düşük olan ülkelerdeki çalışanlara göre hiyerarşik yapıya daha çok önem vermekteler ve sorunlarını,

fikirlerini ve eleştirilerini daha az seslendirme eğilimi taşımaktadırlar. Çalışanların, daha az ses çıkararak yöneticilerle oluşabilecek çatışmalardan kaçındıkları düşünülmektedir. Dolayısıyla farklı kültürlere sahip olan ülkeler arasında örgütsel sessizlik bağlamında önemli ve sistematik farklılıklar oluşabilmektedir (Huang vd., 2005, s. 460). Aynı zamanda bireylerin üst düzey yönetimin uygulamalarını yorumlamalarıda kültürel değerler tarafından şekillendiği görüşü yaygınlık kazanmaktadır (Hofstede, 1991). Morrison ve Milliken'da (2000) ulusal kültürel normların örgütsel sessizliği etkileyebileceğine dikkat çekmişlerdir.

Kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalarda, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yönetimin açıklığı ve iş gören katılımının her zaman için daha pozitif bir davranış ortaya çıkarmadığı görülmüştür (Huang vd. 2005). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanların tersine, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerden gelen iş görenlere kararlara katılma fırsatı verildiğinde, görüş belirtme konusunda daha az cesaretli oldukları bulunmuştur (Huang vd. 2005, s.460). Bu ülkelerde henüz açıklık ikliminin iş görenleri daha fazla ses çıkartmalarını sağlamada yeterli olmadığı söylenebilir. Bu bulgular örgütsel sessizliği kırmayı amaçlayan yönetsel uygulamaların her ulusta iş görenleri benzer ölçüde etkilemeyebileceğini de göstermektedir (Huang vd. 2005). Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde daha az bağımsızlık gereksinimi ile daha yüksek dışsal kontrol güçlü bir şekilde tutarlılık göstermektedir (Arrindell, 2003, s.862).

Hofstede'nin araştırmalarına göre, Türkiye güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almaktadır. Huang ve arkadaşlarının (2005) sessizlik kültürünün kırılmasına dönük yapmış oldukları çalışmlarında, Türkiye çalışmada ele alınan toplam 24 ülke arasında güç mesafesinin yüksekliği açısından baştan 8. sırada yer almış bulunmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'deki işletmelerde örgütsel sessizliğin yaygın bir durum olduğu söylenebilir. Bu açıdan Türkiye'de sessizliğin hâkim olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin düşük olması beklenebilir. Huang ve arkadaşlarının (2005) yapmış oldukları çalışmada, aynı zamanda yüksek güç mesafesine sahip olan ülkelerde, örgütsel sessizliğin diğer ülkelere göre daha yaygın olduğu tespit edilmiştir.

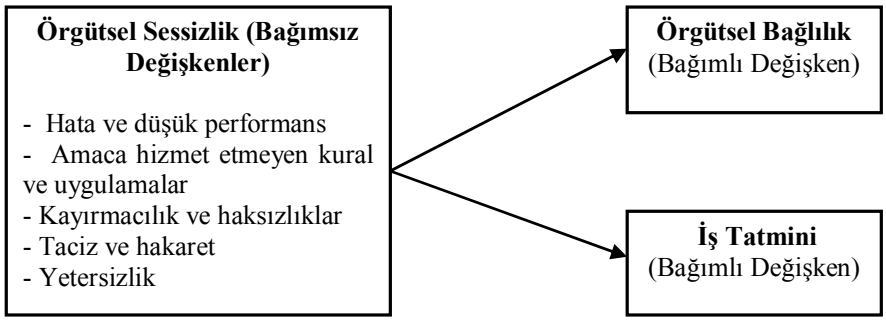
Bunun yanında, Türkiye'de işsizlik gibi faktörlerinde işletmelerde sessizlik ortamını desteklediği unutulmamalıdır. Milyonlarca kişinin işsiz kaldığı bir dönemde çalışanların sessiz bir şekilde boyun eğme durumu adeta kaçınılmaz hale gelebilmektedir (Perlow ve Williams, 2003).

Bu bağlamda ''yüksek güç mesafesi kültürü'' ve ''işsizlik'' gibi ana etkenler neticesinde Türkiye'de sessizliğin hâkim olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin düşük olması beklenebilir. Bu bağlamda, aşağıdaki

hipotezler ileri sürülebilecektir. Şekil 7'de ise araştırma için geliştirilen model yer almaktadır. Bu model üzerinde hem ilişkilerin yönü gösterilmiş, hem de ilişkilerde bağımlı ve bağımsız değişkenler belirtilmiştir.

H1: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olacaktır.

H2: Örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olacaktır**.**



Şekil 7. Araştırmanın modeli

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Veri Toplama

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde görülen sessizlik olgusunun, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine ne derece etki ettiğini ortaya koymaktır. Örgütsel sessizliğin, işgören örgütsel bağlılığına ve iş tatminine nasıl ve ne yönde etki ettiğini belirlemek amacını taşıyan bu çalışmaya esas teşkil eden veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma Adana'da faaliyette bulunan seçilmiş kireç işletmesi, ticari araç üretimi gerçekleştiren ve tekstil alanında faaliyet gösteren işletmeler ile Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans yapan ve özel sektörde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

4.2. Araştırma Prosedürü

Araştırma için oluşturulan anket yazındaki çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm, örgüt çalışanlarının hangi konularda sessiz kaldıkları hakkında bilgi edinmek amacı ile hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesi ile iş tatminlerinin düzeyini tespit etmek amacı güdülmüştür. Üçüncü bölümde, örgüt çalışanları hakkında demografik bilgiler elde edilme amacı güden sorular sorulmuştur. Anket sorularına **Ek-1**'de yer verilmiştir.

İşletme çalışanlarına anketler, her firmadan bir yetikili ile irtibata geçilerek elden ulaştırılmıştır. Bu şekilde toplam 720 anket gönderilmiş ve ve bunların 312 adedi geri dönmüştür. Bunlardan 12 adedi eksik olarak doldurulduklarından dolayı 300 anket uygulamaya alımıştır. Bu şekilde geri dönüşüm oranı %42 olarak gerçekleşmiştir.

4.3. Değişkenlerin Ölçümü

Araştırmada işgörenlerin sessiz kaldıkları konular, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve işgörenlerin iş tatminleri olmak üzere toplam üç değişken bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçülmesi amacına dönük kapsamlı bir yazın çalışması yapılmıştır.

İşgörenlerin Sessizlik Davranışı (Sessiz Kaldıkları Konular): İşgörenlerin hangi konularda sessiz kaldıklarını belirleyebilmek amacıyla, Morrison ve Milliken (2000),

Milliken vd. (2003), Dimitris ve Vakola (2005), Pinder ve Harlos (2001) ve Van Dyne vd. (2003) örgütsel sessizlik alanında yaptıkları çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda, sessiz kalınan konuları belirlemek için toplam 26 soru kullanılmıştır. Bu soruların yanıtları 5'li Liket ölçeğine göre alınmıştır. Sessiz kalınan konulara ilişkin yanıt kategorileri "hiçbir zaman sessiz kalmam", "çok nadir sessiz kalırım", "bazen sessiz kalırım", "genellikle sessiz kalırım" ve "her zaman sessiz kalırım" şeklinde belirtilmiştir.

Ek 1'de görülen anketteki ''Meslektaşlarımın bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizliği ile ilgili sessiz kalırım.'', ''İşyerimdeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalarla ilgili sessiz kalırım.'', ''Ücretlerle ilgili endişelerimi dile getirmem.'', ''Hemfikir olmadığım işyeri politikaları veya kararları ile ilgili sessiz kalırım.'', ''Kişisel kariyer sorunlarımla ilgili sessiz kalırım.'', ''Görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. etik olmayan konularda sessiz kalırım.'', ''Taciz olayları ile ilgili sessiz kalırım.'', ''Meslektaşlarımın düşük performansı ile ilgili sessiz kalırım.'', ''Küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme gibi kötü muamele durumlarında sessiz kalırım.'' gibi soru maddeleri Milliken vd.'nin (2003) çalışmasından alınmıştır. ''İşten kaytarma ve tembellik olduğunda sessiz kalırım.'', ''Çalıştığım birimin performans düşüklüğü ile ilgili konuşmam.'', ''İşimle ilgili iyileştirmeye dönük önerilerde sessiz kalırım.'', ''Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)'', ''Yöneticilerimin düşük performans göstermesi durumunda sessiz kalırım.'', ''Yöneticilerimin yanlış tutum ve davranışlar sergilemesi durumunda sessiz kalırım.'', '' İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalarda sessiz kalırım.'' ifadeleri Van Dyne vd.'nin (2003) çalışmalarından uyarlanmıştır. ''Kişisel gelişim ve öğrenmeme yönelik programlarla ilgili sessiz kalırım.'', ''Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması.'', ''Amaca hizmet etmeyen kurallara karşı sessiz kalırım.'', ''Çevre kirliliği, topluma, müşterilere ve rakiplere karşı yanlış uygulamalara karşı sessiz kalırım.'', ''İşyerindeki israf ve kayıplarla ilgili sessiz kalırım.'', ''Altyapı ve üstyapı sorunları ile ilgili sessiz kalırım.'', ''Araç-gereç ve donanım yetersizliği olması durumunda sessiz kalırım.'', ''İşyerinin kamudaki imajı ile ilgili sessiz kalırım.'', ''Çalıştığım birimi iyileştirmeye dönük önerilerde sessiz kalırım.'', ''Ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb. adil olmayan uygulamalarla ilgili sessiz kalırım.'' ifadeleri Dimitris ve Vakola'nın (2003) çalışmasından uyarlanmıştır.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları: Örgütsel bağlılığı ölçmek için Dimitris ve Vakola'nın (2003) çalışmaları esas alınmıştır. Dimitris ve Vakola (2003), bu anketi Porter ve arkadaşlarının (1974) 15 maddeden oluşan anketlerinden uyarlanarak hazırlamışlardır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için 5'li Likert ölçeği (5=Tamamen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Hiç Katılmıyorum) kullanılmıştır.

İşgörenlerin İş Tatminleri: İşgörenlerin iş tatminlerini tespit edebilmek için 5'li Likert ölçeği (5=Çok memnunum, 4=Biraz memnunum, 3=Ne memnun ne de memnun değil sayılırım, 2= Pek memnun sayılmam, 1= Hiç memnun değilim, mecburiyetten çalışıyorum) kullanılarak hazırlanan tek bir soru kullanılmıştır. Bu soru çalışanların işin çeşitli boyutlarından memnuniyetlerini ayrı ayrı ölçmekten ziyade işten elde edilen genel memnuniyeti ölçme amacına yöneliktir. Ölçek Hackman ve Oldham'ın (1980) çalışmalarından alınmıştır. Bu ölçek aynı zamanda Dimitris ve Vakola'nın (2003) örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçlarını araştıran çalışmaları ile Amah ve arkadaşlarının (2008) işgörenlerin sessizlik davranışını inceleyen araştırmalarında da kullanılmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Örgütsel sessizliğin iş tatminine ve çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkileri korelasyon ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Ayrıca, sessiz kalınan konuların hangi faktörler altında toplandığını görmek için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktörler çıkarılırken, korelasyon matrisinin öz değerlerine karşılık gelen öz vektörlerin doğrusal elemanlarının hesaplandığı, ana bileşenler analizi (Principal Component Analysis) kullanılmıştır.

V.BÖLÜM
BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi ve bu doğrultuda tespit edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde öncelikle tanımlayıcı bilgiler raporlanmaktadır. Daha sonra faktör, korelasyon ve regresyon analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Son olarak, analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında hipotezler değerlendirilmektedir.

5.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Tanımlayıcı bilgiler kısmında ankete katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri (tecrübe), çalışma pozisyonları hakkında bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların %54.3'ü kadınlardan ve %45.7'si erkeklerden oluşmaktadır. Frekans olarak ise toplam kadınların sayısı 163 ve erkelerin sayısı ise 137 olmak üzere toplam 300 çalışandan oluşmaktadır.

Tablo 2
Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde**
Kadın	163	54.3
Erkek	137	45.7
Toplam	300	100.0

Tablo 3
Ankte Katılan İşgörenlerin Yaş Dağılımı

Yaş aralığı	**Frekans**	**Yüzde**
30'dan az	106	35.3
30-35 arası	73	24.3
36-40 arası	105	35.0
41-45 arası	10	3.3
46-50 arası	4	1.3
50 ve yukarısı	2	0.7
Toplam	300	100.0

Tablo 3'de görüldüğü gibi, ankete katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunu 40 yaş altı bireyler oluşturmaktadır. 40 yaş altı bireyler toplam bireylerin %94,6'sını oluşturmaktadır. Genelde ise %35.3'ünü 30 dan az, %24.3'ü 30-35 arası, %35'i 36-40 arası, %3.3'ü 41-45 yaş arası, %1.3'ü 46-50 yaş arası ve son olarak %0.7'si ise 50 ve yukarı yaş gruplarından oluşmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere çalışanların çok büyük kısmı genç ve orta yaşlarda kabul edilebilmektedir. 40 yaş ve üzeri çalışan sayısı toplamda %5,3'lük gibi küçük bir alan oluşturmaktadırlar.

Tablo 4
Ankete Katılan İşgörenlerin Egitim Düzeyi

Egitim düzeyi	Frekans	Yüzde
İlkögretim	28	9.3
Lise	165	55.0
Yüksekokul	18	6.0
Üniversite	32	10.7
Lisansüstü	57	19.0
Toplam	300	100.0

Tablo 4'te görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların %9.3'ü ilköğretim mezunu, %55'i lise mezunu, %6'sı yüksek okul mezunu, %10.7'si üniversite mezunu, %19'u ise lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 5
Ankete Katılan İşgörenlerin Çalışma Süreleri (Tecrübe)

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	248	82.7
5-10 yıl	18	6.0
11-15 yıl	22	7.3
16-20 yıl	4	1.3
21-25 yıl	7	2.3
25 yıldan fazla	1	0.3
Toplam	300	100.0

Ankete katılan çalışanların büyük bir kısmını 4 yıl ve altında çalışanlardan oluşmaktadır. 4 yıl ve altı çalışanlar toplam çalışanların %82.7' sini oluşturmaktadırlar. %6'sını 5-10 yıl, %7,3'ünü 11-15 yıl, %1,3'ünü 16-20 yıl, %2,3'ünü 21-25 yıl ve son olarak %0,3'ünü ise 25

yıldan fazla çalışanlar oluşturmaktadır. Tablo 5'ten görüleceği üzere ankete katılan çalışanların büyük kısmı tecrübe olarak yeni sayılabilirler. Özellikle 16 yıl ve üzeri çalışan sayısı toplam içinde oldukça az yer kaplamaktadır.

Ankete katılan çalışanların büyük bölümünü işgören pozisyonunda çalışanlar oluşturmaktadır. %92.3'lük bölüm işgören pozisyonundakilerden meydana gelmektedir. %7'lik kısım ise orta kademe yöneticisi seviyesinde çalışanlardan ve %0.7'lik kısım ise üst kademe yöneticisi olarak çalışanlardan oluşmaktadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi üst kademe yöneticisi ve orta kademe yöneticisi olarak çalışanlar toplam içerisinde sadece %7,7 gibi küçük bir yer kaplamaktadırlar, geri kalsan kısım ise çoğunluğu oluşturan işgören pozisyonunda çalışanlardır.

Tablo 6
Ankete Katılan İşgörenlerin Çalışma Pozisyonları

Çalışılan pozisyon	**Frekans**	**Yüzde**
Üst kademe yöneticisi	2	0.7
Orta kademe yöneticisi	21	7.0
İşgören	277	92.3
Toplam	300	100.0

5.2. Faktör Analizi Sonuçları: Sessiz Kalınan Konular

Sessiz kalınan konulara ilişkin olarak toplam beş faktör bulunmuştur, faktörler Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7
Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Sorular/Faktörler	Hata ve dusuk performans	Amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar	Kayırmacılık ve haksızlıklar	Taciz ve hakaret	Yetersizlik
-İşten kaytarma ve tembellik	**.839**				
-Görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, etik olmayan konular	**.809**				
-İşyerindeki israf ve kayıplar	**.798**				
-Yöneticilerin düşük performans göstermesi	**.750**				
-Çalışılan birimin performans düşüklüğü	**.696**				
-İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar	**.660**				
-Amaca hizmet etmeyen kurallar		**.833**			
-Çevre kirliliği, topluma, müşterilere ve rakiplere karşı yanlış uygulamalar		**.821**			
-Küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, kötü muameleler				**.553**	
-Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlar sergilemesi			**.856**		
-Ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb. adil olmayan uygulamalar			**.449**		
-Taciz olayları				**.894**	
-Araç-gereç ve donanım yetersizliği					**.826**
-Meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizligi					**.637**

Sessiz kalınan konulara ilişkin sorulan ifadelere göre yapılan faktör analizinde, Tablo 7'de görüldüğü üzere, toplam 5 faktör ortaya çıkmıştır. Elde edilen 5 faktörün bileşenleri incelendiğinde sessiz kalınan konular ''hata ve düşük performans'', ''amaca hizmet etmeyen

kural ve uygulamalar'', ''kayırmacılık ve haksızlıklar'', ''taciz ve hakaret'' ve son olarak ''yetersizlikler'' olarak isimlendirilmiştir. Analizin KMO test değeri % 75.7 olarak bulunmuştur. Tablo 7'de görüldüğü gibi faktörlere yüklenen maddelerin yükleri 0.894 ile 0.449 arasında değişmektedir. Bulunan beş faktörün varyansın %68.4'ünü açıkladığı görülmüştür.

5.3. Değişkenler Arası Korelâsyon Analizi

Bu bölümde arastırma kapsamında incelenen degiskenlerin birbirleriyle olan iliskilerinin eğilimi korelasyon analizi yardımı ile değerlendirilmistir. Tablo 8'de yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ''hata ve düşük performans'' arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülebilecektir ($r=0.668$, $p<0.01$). Buna karşın, örgütsel bağlılık ile bir diğer örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ''taciz ve hakaret'' arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r= -0.163$, $p<0.01$).

İş tatmini ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan ''hata ve düşük performans ($r= 0.311$)'', ''amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar ($r= 0.262$)'' ve ''kayırmacılık ve haksızlıklar ($r= 0.222$)'' arasında önemli derecede pozitif ilişki görülmektedir ($p<0.01$). Buna karşın, iş tatmini ile geri kalan örgütsel sessizlik alanları olan ''taciz ve hakaret'' ile ''yetersizlik'' arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 8.
Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Hata ve Düşük Performans	**Amaca hizmet etmeyen kural ve Uygulamalar**	**Kayırmacılık ve Haksızlıklar**	**Taciz ve Hakaret**	**Yetersizlik**	**Örgütsel Bağlılık**	**İş Tatmini**	**Çalışma Süresi**
Hata ve Düşük Performans	1							
Amaca hizmet etmeyen Kural ve uygulamalar	-0.32	1						
Kayırmacılık ve Haksızlıklar	**0.345(**)**	0.077	1					
Taciz ve Hakaret	-0.48	**0.366(**)**	0.076	1				
Yetersizlik	**0.228(**)**	**0.161(**)**	**0.164(**)**	**0.160(**)**	1			
Örgütsel Bağlılık	**0.668(**)**	-0.144*	0.109	**-0.163(**)**	-0.01	1		
İş Tatmini	**0.311(**)**	**0.262(**)**	**0.222(**)**	0.132*	0.078	**0.467(**)**	1	
Çalışma Süresi	**0.512(**)**	**-0.264 (**)**	0.030	-0.089	0.016	**0.471(**)**	0.095	1

P<0.01**
P<0.05*

5.4. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerine etkisini ölçmek için çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Regresyon sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9

Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Analizi[a]

Bağımsız Değişkenler (Örgütsel Sessizlik Alanları)	B	T
Hata ve düşük performans	**0.73****	**16.35**
Amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar	-0.06	-1.42
Taciz ve hakaret	**-0.08***	**-1.72**
Yetersizlik	**-0.13****	**-2.96**
Kayırmacılık ve haksızlıklar	-0.11*	-2.53
R^2 =0,497 Modelin F= 59.582		
Düzeltilmiş R^2 = 0.488		
* p< 0,05		
** p< 0,01		
s.e. = 0.37		
[a] n=300		

Regresyon analizi sonucunda modele ilişkin F değeri 59.582 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere örgütsel sessizlik alanlarından ''hata ve düşük performans''ın ''örgütsel bağlılığı'' istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($p<0.01$). ''Hata ve düşük performans'' konularında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Buna karşılık, ''taciz ve hakaret'' ($p<0.05$) ile ''yetersizlik'' ($p<0.01$) konularının ''örgütsel bağlılıkla'' aralarında istatistikî olarak anlamlı fakat olumsuz bir ilişki görülmektedir. ''Taciz ve hakaret'' ile ''yetersizlik'' karşısında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. ''Amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar'' ile ''kayırmacılık ve haksızlıklar''ın ise, ''örgütsel bağlılık'' ile aralarında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık en fazla örgütsel sessizliğin alanlarından ''hata ve düşük performans'', ''taciz ve hakaret'' ile ''yetersizlikten'' etkilenmektedir. Buna

göre, araştırma sonuçları, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin çıkacağını ileri süren H1 hipotezini kısmen desteklemektedir.

5.5. Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Örgütsel sessizliğin, iş tatmini üzerine etkisini ölçmek için yapılan çoklu regresyon yönteminin sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini İlişkisi Regresyon Analizi[a]

Bağımsız Değişkenler (Örgütsel Sessizlik Alanları)	**B**	**T**
Hata ve düşük performans	**0.30****	**5.26**
Amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar	**0.25****	**4.48**
Taciz ve hakaret	0.06	0.97
Yetersizlik	-0.06	-1.03
Kayırmacılık ve haksızlıklar	0.10	1.87
R^2 =0,185 Modelin F=13.721 Düzeltilmiş R^2 = 0.172 * p< 0,05 ** p< 0,01 s.e. = 0.63 [a] n=300		

Regresyon analizi sonucunda modele ilişkin F değeri 13.721 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 10'da görüldüğü üzere, ''hata ve düşük performans'' ($p<0.01$) ile ''amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamaların'' ($p<0.01$) iş tatminini istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği görülmektedir. ''Hata ve düşük performans'' ile ''amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar'' karşısında ses çıkartmanın iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, ''taciz ve hakaret'', ''yetersizlik'' ile ''kayırmacılık ve haksızlık'' alanlarının iş tatmini ile aralarında önemli bir ilişki çıkmamıştır. Diğer bir deyişle, iş tatmini en fazla örgütsel sessizliğin ''hata ve düşük performans'' ile ''amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar'' alanlarından

etkilenmektedir. Buna göre, araştırma sonuçları, örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin ortaya çıkacağını ileri süren H2 hipotezini büyük ölçüde desteklemektedir.

Hipotez ve Bulguların özeti tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11
Hipotez ve Bulguların Özeti

Hipotezler	**Bulgular**
H1: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında negatif bir ilişki olacaktır.	*Kısmen Desteklenmektedir.*
H2: Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini arasında negatif bir ilişki olacaktır.	*Büyük Ölçüde desteklenmektedir.*

VI. BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar anlatılmış, sonra ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda hem uygulamaya hem de benzer konularda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

6.1. Sonuçlar

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinin örgütsel sessizlik olgusuyla arasındaki ilişkilerin araştırılmasıydı. Çalışmanın birinci hipotezi '*Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olacaktır'* şeklindedir. İkinci hipotez ise '*Örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olacaktır'* olarak geliştirilmiştir. Bu hipotezleri test etmek için Adana ilinde faaliyet gösteren seçilmiş işletmelerdeki çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır.

H1 hipotezinde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olacağı ileri sürülmüştü. Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi açısından araştırma sonuçları H1 hipotezini kısmen desteklemektedir Yapılan araştırma sonucunda ''hata ve düşük performans'' karşısında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da arttığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizliğin bir diğer alanı olan ''taciz ve hakaret'' arasında ise anlamlı fakat olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Yani taciz ve hakaretler karşısında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel anlamda bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Taciz ve hakarette olduğu gibi ''yetersizlik'' konusunda da seslerini çıkaran çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile geri kalan örgütsel sessizlik alanları olan ''amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar'' ile ''kayırmacılık ve haksızlıklar'' arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

H2 hipotezinde ise, örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif ilişki olacağı ileri sürülmüştü. Örgütsel sessizliğin, iş tatmini üzerindeki etkisi açısından araştırma sonuçları H2 hipotezini büyük ölçüde desteklemektedir. Araştırma sonuçları, örgütsel sessizliğin çeşitli açılardan iş tatminini etkileğini göstermektedir. Buna göre, ''hata ve düşük performans'' ile '' amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar'' konularında daha az sessiz kalındıkça iş tatmini artmaktadır. Yani, hata ve düşük performans ile amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar

karşısında seslerini çıkartan çalışanların iş tatminleri de artmaktadır. İş tatmininin örgütsel sessizliğin diğer üç alt boyutu olan ‘‘taciz ve hakaret’’, ‘‘yetersizlik’’ ve ‘‘kayırmacılık ve haksızlıklar’’ arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Bu çalışmadaki sonuçlar kısmen Dimitris ve Vakola’nın (2003) ve Amah ve arkadaşlarının (2008) işgören sessizliği hakkındaki çalışmalarındaki sonuçlara paralellik göstermektedir. Çalışmalarında, örgütlerdeki sessizlik davranışının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile aralarında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte, çalışmalarında ayrıca örgütlerdeki sessizlik olgusuyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında çift yönlü ilişkilerin varolduğunu belirtmektedirler. Yani, örgütsel sessizliğin hem örgütsel bağlılık ve iş tatminin bir sebebi hemde onların sonucu oluşabilen bir olgu olabileceği belirtilmektedir.

Bu tez çalışmasındaki bulgularda görüldüğü üzere, örgüt içerisinde çalışanların ‘‘hata ve düşük performans’’ konularında sessiz kalmaları örgütsel bağlılıklarını olumsuz açıdan etkilemektedir. Özellikle Türk işletmelerinde yüksek güç mesafesinin de etkisiyle (Mooji ve Hofstede, 2002) çalışanların üstlerinin/amirlerinin hatalarına ve düşük performans göstermelerine karşı seslerini çıkaramadıkları düşünülebilir. Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir (Mooji ve Hofstede, 2002, s.63). Dolayısıyla ‘‘hata ve düşük performans’’ konularında kendilerini rahatça ifade edebilen çalışanların bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Aynı şekilde, çalışmanın bulgularına baktığımızda iş tatmini en çok şu iki alandan etkilenmektedir, ‘‘hata ve düşük performans’’ ve ‘‘amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar’’. Bu alanlardan ‘‘hata ve düşük performans’’ karşısında çalışanların sessiz kalmalarının, hem iş tatminini hemde örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini görmekteyiz. Bu açıdan Türk işletmelerinde çalışanların özellikle diğer iş arkadaşlarının ve üstlerinin yapmış oldukları hataları ve düşük performansları karşısında kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamların yaratılması önem taşımaktadır.

Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmiş Türkiye gibi toplumlarda (Mooji ve Hosfstede, 2002) çalışanların kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı, kendini uyarlama düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi ve özgüveni düşük olmaktadır. Bu açıdan ‘‘hata ve düşük performans’’, ‘‘taciz ve hakaret’’ ve ‘‘amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar’’ gibi alanların örgütsel bağlılığı ve iş tatminini önemli derecede etkilediği görülmektedir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, örgütlerin entelektüel sermayelerini ve bilgiyi en iyi şekilde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu da, örgütlerin sürekli ögrenen, bilgiyi paylaşan ve etkin olarak kullanan, insan sermayesini sürekli geliştiren ve koruyan bir kültüre kavuşmasını gerektirmektedir. Her alanda yaşanan hızlı gelişim ve dönüşümler, örgüt yapılarını ve yönetsel süreçleri de etkilemektedir. Bilgiyi üreten, elde eden, koruyan, paylaşan ve rekabetçi bir araç olarak kullanan bir kültürün oluşması, şüphesiz dinamik bir örgütsel yapı ve süreçlerin varlığına bağlıdır. Bununla birlikte, örgütün kurumsal mekanizmalarının, yani yönetimsel politika ve uygulamalarının da ‘‘bilgiyi paylaşma’’ odaklı bir özellik taşıması önem kazanmaktadır.

Günümüzde örgütler sadece işgörenleri işe yerleştirmekle kalmamalıdırlar. Bunun yanında yetenekli ve örgüt için faydalı olabilecek fikir ve önerilere sahip olan işgörenlerini motive ederek kaybetmemeleri gerekmektedir. Özellikle günümüz yogun rekabet ortamında bunun önemi giderek anlaşılmaktadır. Bu çalışmadaki sonuçlardan da gördügümüz gibi örgütlerdeki sessizlik olgusunun, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz açıdan etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bu açıdan örgüt içerisindeki çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri boşlukların yaratılması, örgütün sürekli gelişimi için büyük önem arz etmektedir.

6.2. Öneriler

Mekanik örgütlenme biçimlerinden giderek sıyrılan günümüz işletmelerinde işgörenlerin değeri günden güne artmakta, bu nedenle çalışanların psikolojisini anlama, onları olumlu yönde etkileme ve doğru bir şekilde kullanma gayretleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle sessizliği ortaya çıkaran güçlerin anlaşılması, çalışanların endişelerini, fikirlerini, görüşlerini rahatça ifade edebildikleri ortamlar yaratmak isteyen yöneticiler için oldukça önemlidir (Morrison ve Milliken, 2003). Bununla birlikte işgören sessizlik davranışının nedenleri hakkında araştırmalar henüz çok sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla bu çalışmada hem işgören sessizlik davranışı hakkında ve bunun çeşitli kavramlarla ilişkisinin ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Sessizlik konusu her ne kadar anlaşılması ve yorumlanması zor bir davranış olsa da, iş gören ve örgütsel performans üzerinde etkiye sahip önemli bir davranış olarak incelenmeli ve kavramlaştırılmalıdır.

Gelecek araştırmalarda uygulamanın farklı sektörler ve belirli işgören grupları gibi daha spesifik örneklemler üzerinde yapılması daha yararlı olabilir. Örneklem seçme tekniğinin daha sistematik yapılması da daha sağlıklı sonuçlar alınması bakımından önemlidir. Bunun yanında

veri toplama yöntemi olarak anketten farklı bir teknik seçilmesi anket yönteminin oluşturduğu kısıtları giderebilir. Konu ile ilgili gerçekleştirilecek araştırmaların, örgütlerde önemli bir problem olarak nitelendirilen ‘‘örgütsel sessizlik’’ olgusunun açıklanmasına önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

Aktan, Cengiz (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing, Mercek Dergisi.

Allen, N. and J. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizatio. *Journal of Occupational Psychology,* Vol. 63, No: 1, 1-18.

Allen, N. and D. Grisaffe. (2001). Employee Commitment to the organizaton and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource ManagementRewiev,* Vol. 11, 209-236.

Amah, O.E ve Okafor C. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research,* 1(1), 1-11.

Araz, A. (2005). Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu, *Varlık Yayınları*, İstanbul.

Argyris, C. (1993). Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Arrindell, W.A (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations, kitap incelemesi, (Geert Hofstede, Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001), *Behaviour Research Therapy*, 41, 861-862 Boroff, K.E, Amsterdam: Elsevier.

Balay, Refik (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.

Becker, H. S (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, c. 66, 32−40.

Beer M., Eisenstat R.A (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, pp. 29-40.

Bies, R.J. (2009). Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors. İçinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations.* (s. 157-175), İngiltere: Emerald Group Publishing.

Boroff, K.E. ve Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and emprical analysi, *Industrial and Labor Relations Review*, 51 (1), 50-63.

Botero, I.C. Dyne, V. (2009) Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, Cilt 23, Sayı 1, 84-104

Brinsfield, C.T, Edwards, M.E, and Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-33.

Brown, Barbara B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. Virginia Polytechnic Institute and State University, PhD Thesis.

Bryant, M. ve Cox, J.W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592.

Bourgeois, L (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal,* (28), 548-573.

Bowen, F ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393- 1417

Cengiz, Aytül Ayse (2002). Örgüt Yasamında Örgütsel Baglılıgın Belirleyicileri ve Eskisehir Bölgesinde Doktor ve Hemsire Meslek Grupları Arasında Karsılastırmalı Bir Çalısma, 10. Ulusal Yönetim OrganizasyonKongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları. Antalya.

Colquitt, J ve Greenberg, J (2005). *Handbook of organizational justice*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0-8058-4203-9.

Creed,W. E. D. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40, 1503–1536

Culverson D.E (2002). *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within the Parks Canada Agency*, Ontario: University of Waterloo, MA Thesis.

Çakıcı, A (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 117-134

Deming, W.E. (1986). *Out of crisis.* Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Detert J.R ve Burris E.R, (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884

Detert J.R ve Edmondson A.C (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations, *Academy of Management Best Conference Paper*.

Dimitris B ve Vakola M (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458

Dimitris B ve Vakola M (2003). Organisational Silence: A new challenge human resources management. http://www.mbc.aueb.gr/hrconference/vakolapaper.pdf (Erişim tarihi: 2010)

Doğan, S (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi, *Kare Yayınları*, İstanbul

Fortado, B (1994). Informal Supervisory Social Control Strategies, *Journal of Management Studies*, 31(2), 251-276

Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neill R.M., Hayes E ve Wierba E.E (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Management, *Strategic Managment Journal*, 18(5), 407-425

Edwards M.S, Neal M, Gardner J. (2009). Voice and Silence in Organizations, Bingley, UK: *Emerald Group Publishing*, 83-109

Edmondson, A.C. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams, *Journal of Managemnt Studies,* 22, 1419-1452

Ehtiyar, R.Yanardağ, M (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hote, *Tourism and Hospitality Management*, Cilt 14, Sayı 1, 51-68, 2008

Eisenberger R, Fasola P, Davis-LaMastro (1990). Perceived organizational support and employee diligence commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology,* (75), 51-59

Ellis, J.B ve Dyne, L.V. (2009). Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. İçinde J. GREENBERG ve M. S. EDWARDS (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*.(s. 37-61), İngiltere: Emerald Group Publishing

Enz, C.A, Schwenk, C.R, (1991). The performance edge: Strategic and value dissensus, *Employee Responsibility and Rights Journal,* (4), 75-85

Farrell D, Caryl E. Rusbult (1992). Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size, *Employee Respınsibilities and Rights Journal,* Vol. 5, No:3, 201-218

Feldman D.C ve Hugh J. Arnold (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Auckland: Mc Graw Hill International Book Company

Ferris K ve Nissim, Aranya (1983). A Comparsion of Two Organizational Commitment Scales, *Personel Psychology*, 36, 87-98

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press

Frese M., Teng E & Wijnen, C.J.D (1999). Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies, *Journal Of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155

Gephart, J.J,Detert,J.R, Trevin L.K.E ve Amy C (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, Cilt 29, 1-31

Guatam, Thaneswor, Rolf Van Dick & Ulrich, Wagner (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two related Concept, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315

Güney, Salih (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, *Siyasal Kitabevi*, Ankara

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 8.baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA

Greenberg, J ve Edwards, M (2009). Voice *and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited. UK. First Edition.ISBN: 978-1-84855-212-8

Greenberger, D.B, & Strasser, S. (1986). The development and application of a model of personal control in organizations, *Academy of Management Review,* (11), 164-177

Grusky, Oscar (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 10, No: 4, 488-503

Hackman, R ve Oldham P (1980). *Work Redesign*, Addison Wesley, Mass

Hair, J.F. Anderson, R.E., Tahtam, R.L & Black, W.C (1998), *Multivariate DataAnalysis*. Fifth edition: New Jersey

Harlos, K.P (2001). When Organizational Voice Systems Fail, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342

Harvey, J.B (1988). The *Abilene Paradox and Other Meditations on Management,* San Diego: Lexington

Henriksen, K & Dayton E (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *Health Research and Educational Trust*, 1539-1554

Hennestad, B (1990). The symbolic impact of double bind leadership: double bind and the dynamics of organization culture, *Journal of Management Studies*, 27(3), 265-280

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

Hoffman E.A (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies, *Social Forces*, 84 (4), 2313-2330

Hofstede, G.H (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* McGraw-Hill: London

Huang, X., Vliert, E.V. & Veght, G.V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationall, *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482

İbicioğlu, Hasan (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 15(1), 13-22

Johannesen, R.L (1974). The functions of silence: a plea for communication research, *Western Speech Journal, 2, 25-35*

Kacmar, M., Dawn K, Carlson S (1999). Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales, *Educational & Psychological Measurment*, December-99, Vol 59, Issue 6

Keely M., Graham J.W. (1991). Exit, Voice and Ethics, *Journal of Business Ethics***.** 10, 349-355

Keith, D (1988). İsletmede İnsan Davranısı, Örgütsel Davranıs, Kemal Tosun ve digerleri (çev.), İstanbul: *İstanbul Üniversitesi Yayınları* No:3028

Ketchland, A. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting, *Behavioral Research in Accounting,* Vol. 10, 112-115

Keef S. & Mark Harcourt (2001). The Pluralism of Commitment: The New Zealand Fire Service, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol: 9, No: 2

Kemelgor, Bruce H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA, *Entrepreneurship & Regional Development,* 14, 67-87

Kolarska L & Aldrich H (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline, *Organization Studies*, 1(1).41-58

Lind, E. A, & Tyler, R (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum.

Luchak, A.A. (2003). What Kind of Voice do Loyal Employees Use?, *British Journal of Industrial relations,* 41, (1), 115-1134

Luthans, F (1994). *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc

Mathieu J.E ve Zajac D.M (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin,* (108), 171-194

McGregor, D (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Çeviren: Doğan Energin, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi yayını*, no: 16, Ankara

McCornack, S.A (1992). Information Manipulation Theory*, Communication Monographs,* (59), 1-16

Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a generalmodel, *Human Resource Management Review*, (11), 299-326

Meyer, J.P, & Allen, N.J, (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Revie*w. 1(1), 61-89

Mooji, M.D.ve Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence inconsumer behaviour: implications for international firms, *Journal of Retailing*, 78, 61–69

Morrison E.W ve Milliken F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725

Morrison, E.W ve Milliken, F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358

Milliken F.J., Morrison E.W ve Hewlin P.F (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476

Moreno-Riano, G. (2002). Experimental implications for the Spiral of Silence, *The Social Science Journal*, 39, 65-81

Moy, P., Domke, D. ve Stamm, K. (2001). The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (1), 7-25

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover,* New York: Academic Press

Nakane, Ikuku, (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, *Journal of Pragmatics*, 38, 1811–1835

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*, Birinci baskı, Seçkin, Ankara

Nader, L (2001). Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy, *Anthropological Quarterly*, Cilt 75, Sayı 1, 61-168

Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2006). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges,* Boston: Thomson South-Western

Nemeth, C.J (1997). Managing innovation: When less is more, *California Management Review*, 40, 59-74

Nemeth, C.J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). *Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity*, Group Creativity: Innovation through Collaboration kitabı içinde. Editör: Paul Paulus, Oxford University Press, Incorporated, Cry, NC, USA.

Nikolaou I., Vakola M.,ve Bourantas D., (2008). Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employess' voice behavior, *Personel Review,* 37 (6), 666-679

Noelle-Neumann, E (1974). The spiral of silence, A theory of Public Opinon, *Journal of Communication*, 24(2), 43-51

Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organisational commitment: Empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology,* 63, 19-31

Özdamar, K (2004). Paket *Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1 ve 2*, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir

Park H., Blenkinsopp J., Oktem M.K.,ve Ömürgönülşen U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K, *Journal of Business Ethics*, (82), 929-939

Parker, L.E. (1993). When to fix it and when to leave: The relationship among perceived control, self-efficacy, dissent and exit, *Journal of Applied Psychology,* (78), 949-959

Parker, L., ve August, D. (1997). *Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston.

Perlow L ve Williams S. (2003). Is Silence Killing Your Company, *Harvard Business Review*, 52-58

Piderit S.K ve Ashford S.J (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502

Pinder C.C ve Harlos K.P (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369

Ping, R.A., (1993). The effect of satisfaction and structural constraints on retail exiting, voice, loyalty, opportunism and neglect, *Journal of Retailing*, 69, 320-352

Ping, R.A., (2002). *Is there simultaneity in satisfaction, voice, and alternative attractiveness in channel relationship*?, Paper presented at 2002 Academy of Marketing Science Conference

Podsakoff, P. M.,Mackenzie, S.B, Paine, J.B ve Bachrach,D.G (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management,* Cilt 26, Sayı 3, 513–563

Premeaux, S.F (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University

Premaux S.F ve Bedeian A.G (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562

Porter, L., Steers, R., Mowday, R ve Boulian, P (1974). Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609

Quinn Robert E. ve Spreitzer Gretchen M.,(1996). *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*, Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles

Roberts K.H ve O'Reilly C.A (1974). Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits, *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215

Rosen, J. ve Tesser, A (1973). Interactive Effects of New Valence and Attraction On Communicator Behavoir, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.28, No.3, December, 298-300

Royer S., Waterhouse J., Brown K ve Festing, M (2008). Employee Voice and Strategic Competitive Advantage in International Modern Public Corporations-an Economic Perspective, *European Management Journal*, 26, 234-246

Rowden, R.W (2000). The Relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment, *Leadership Organizational Development Journal,* 21(1),30-35

Rusbelt, F.R ve Mainous (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627

Ryan, K.D ve Oestreich, D.K (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*, San Francisco: Jossey Bass

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama,* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İsletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi

Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V ve Roth, J (1992).Employee voice to supervisors, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241–59

Sargut, S (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Yayınevi

Schneider, B ve Snyder, R (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328

Schulman, P.C (1993). The *analysis of high reliability organizations: A comparative framework*. In K.H. Roberts (Ed.), New Challenges to understanding organizations, New York, NY: Macmillan, 33-53

Scott, R.L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence, *The Quarterly Jorunal of Speech*, 79, 1-18

Shalley, C., Gilson, L ve Blum, T (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *Academy of Management Journal,* Vol.43, Issue 2, Apr, 215-223

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., ve Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. Lexington, MA: Lexington Books

Shaw, M.E (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*, New York: McGraw-Hill

Sheldon M.E (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*. Vol: 16, No: 2

Simon, H.A (1997), *Administrative Behavior*. New York, NY: Free Pres

Slade, M.R (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory,* Doctoral Dissertation, The faculty of the graduate school of education and human development of the George Washington University

Sussman, L(2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication, *Business Horizons*, Cilt 51, Sayı 4

Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: the perils of organizational learning in the air transportation industry, *Administration & Society,* (3), 276-302

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

Tangirala, S (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: Interview with Subra Tangirala *podcast*. Organizational Behavior Division of the Academy of Management. http://www.obweb.org/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=139. (Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2010)

Tourish, Dennis ve Paul, Robson (2006). Sense Making and the Distortion of Critical Upward Commication in Organizations, *Journal of Management Studies,* 43, 711-30

Tucker, A., Edmondson, A.C ve Spear, S (2002). When Problem Solving Prevents Organizational Learning*, Journal of Organizational Change Management*, 15, 122-137

Van Dyne, L.V., Ang, S ve Botero, I.C (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 1359-1392

Wasti, A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bakış, *Türk Psikologları Derneği Yayınları,* 202-224

Weick, K.E (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652

Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B.H. (2002). "Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore", International Journal of Public Opinion Research, 14 (4), pp. 391-412

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations. A normative view, *Academy of Management Review.* 7 (3), 418-428

Witt, A (1989). Sex Differences Among Bank Employees in the Relationships of Commitment with Psychological Climate and Job Satisfaction, *Journal of General Psychology*, 116 (4), 419-426

Wortman, C.B ve Brehm, J.W (1975). Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology,* New York: Academic Press, 277-3

EKLER

Ek: Anket Formu

TC
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Sayın Katılımcı;

''İşletmelerde Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma'' konulu çalışma yürütmekteyim. Çalışma, çalışanların iş veya işyerleriyle ilgili hangi konu, sorun ve endişelerini yöneticileri ile açıkça konuşmayıp sessiz kaldıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışma kapsamında üç gruptan oluşan bir anket geliştirilmiştir. Bu anketleri doldurmanız çalışmaya önemli bir katkı sağlayacaktır. **Anketi doldurarak çalışmaya katılmakta, sizin ve işyeriniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır**. Tarafınızdan doldurulan anketlerde verdiğiniz bilgiler kesinlikle güvenli bir ortamda gizlenecektir. Çalışmayla ilgili **görüşlerinizi** ya da **etik kaygılarınızı**, direk tarafıma iletebileceğiniz gibi, danışmanım Doç. Dr. Ali DANIŞMAN'a ya da *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü*ne de iletebilirsiniz

İşbirliğiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım

Nafi BARÇIN
Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adana, TÜRKİYE
Tel: 0533 736 64 80
E-posta: nafibar@yahoo.com

Danışman:
Doç. Dr. Ali DANIŞMAN
Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Adana, TÜRKİYE
Tel: (322) 338 72 60 / 258
E-posta: adanis@cu.edu.tr

Birinci grup sorularda hangi konularda sessiz kaldığınız hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktayız. Lütfen, aşağıda sıralanan konularda yöneticilerinizle konuşmayıp, sessiz kalmayı **NE SIKLIKTA** tercih ettiğinizi belirtiniz. Lütfen her bir ifade için size en uygun seçeneği işaretleyiniz. **(Rakamların olduğu yere ''X'' işareti koyabilirsiniz)**

#	KONULAR	SIKLIK DÜZEYİ				
		Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Meslektaşlarımın bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizliği ile ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
2	İşyerimdeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalarla ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
3	Taciz olayları ile ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım birimi iyileştirmeye dönük önerilerde sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
5	Hemfikir olmadığım işyeri politikaları veya kararları ile ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
6	Kişisel kariyer sorunlarımla ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
7	Ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb. adil olmayan uygulamalarla ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
8	Ücretlerle ilgili endişelerimi dile getirmem.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım birimin performans düşüklüğü ile ilgili konuşmam.	1	2	3	4	5
10	Görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. etik olmayan konularda sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
11	Meslektaşlarımın düşük performansı ile ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili iyileştirmeye dönük önerilerde sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
13	Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)	1	2	3	4	5
14	Yöneticilerimin düşük performans göstermesi durumunda sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerimin yanlış tutum ve davranışlar sergilemesi durumunda sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
16	Kişisel gelişim ve öğrenmeme yönelik programlarla ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
17	Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması	1	2	3	4	5
18	İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalarda sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
19	Küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme gibi kötü muamele durumlarında sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
20	Amaca hizmet etmeyen kurallara karşı sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
21	Çevre kirliliği, topluma, müşterilere ve rakiplere karşı yanlış uygulamalara karşı sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
22	İşten kaytarma ve tembellik olduğunda sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
23	İşyerindeki israf ve kayıplarla ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
24	Altyapı ve üstyapı sorunları ile ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
25	Araç-gereç ve donanım yetersizliği olması durumunda sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
26	İşyerinin kamudaki imajı ile ilgili sessiz kalırım.	1	2	3	4	5
27	**Diğer-(Lütfen Belirtiniz).....**	1	2	3	4	5

İkinci grup sorularda, örgütsel bağlılık ve işinizden memnuniyetiniz hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktayız. Lütfen aşağıdaki hususlarla ilgili düşüncelerinizi sizin için en uygun seçeneğişaretleyerek belirtiniz.

	Hiç katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Burayı kendi işyerim gibi görmekteyim.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işin işletmeye katkısı olduğunu görünce çok mutlu olurum.	1	2	3	4	5
3. Burayı ayakta tutmak ve geliştirmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
4. Burada çalışmaya başladığımdan bu yana kendi değerlerim, kurumun değerleri ile daha fazla benzeşmeye ve uyuşmaya başladı.	1	2	3	4	5
5. Benzer ücret düzeyinde başka bir iş bulsam buradan hemen ayrılırdım.	1	2	3	4	5

Genel olarak değerlendirirseniz, çalıştığınız işten ve iş ortamınızdan ne derece memnunsunuz?

1	2	3	4	5
Hiç memnun değilim, mecburiyetten çalışıyorum	Pek memnun sayılmam	Ne memnun ne de memnun değil sayılırım	Biraz memnunum	Çok memnunum

Üçüncü grup sorularda demografik bilgileriniz hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktayız. Lütfen size uygun seçeneği **(X)** ile işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

Yaşınız
30'dan az ( ) 30–35 arası ( ) 36–40 arası ( ) 41–45 arası ( ) 46–50 arası ( ) 50'den fazla ( )

Eğitim Düzeyiniz
İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Bu iş yerindeki çalışma süreniz
5 yıldan az ( ) 5–10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16–20 yıl ( ) 21---25 yıl ( ) 25 yıldan fazla ( )

Kurum içindeki pozisyonunuz

Üst Kademe Yöneticisi (Genel Müdür ve Yardımcıları) ( )

Orta Kademe Yöneticisi (Birim Müdürü ve Şef) ( )

İş gören (İşçi, Memur, Uzman, Mühendis vs.) ( )

Katılımınız için teşekkür ederiz…

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soaydı: Nafi BARÇIN
Uyruğu: T.C
Doğum Yeri/Tarihi: Adana/1983
Medeni Durumu: Bekar
Tel: 0533 736 64 80

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2010-2012
Lisans: Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, 2001-2006
Lise: Kozan Anadolu Lisesi: 1994-2001

İŞ DURUMU

(2011-Devam) İller Bankası A.Ş Uzman Yardımcısı, Ankara

YABANCI DİL

İngilizce: KPDS-(2011) 80/100