**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**YÜKSEK LİNSANS TEZİ**

**MELİS ÖRENLİLİ**

**KOCAELİ 2018**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**YÜKSEK LİNSANS TEZİ**

**MELİS ÖRENLİLİ**

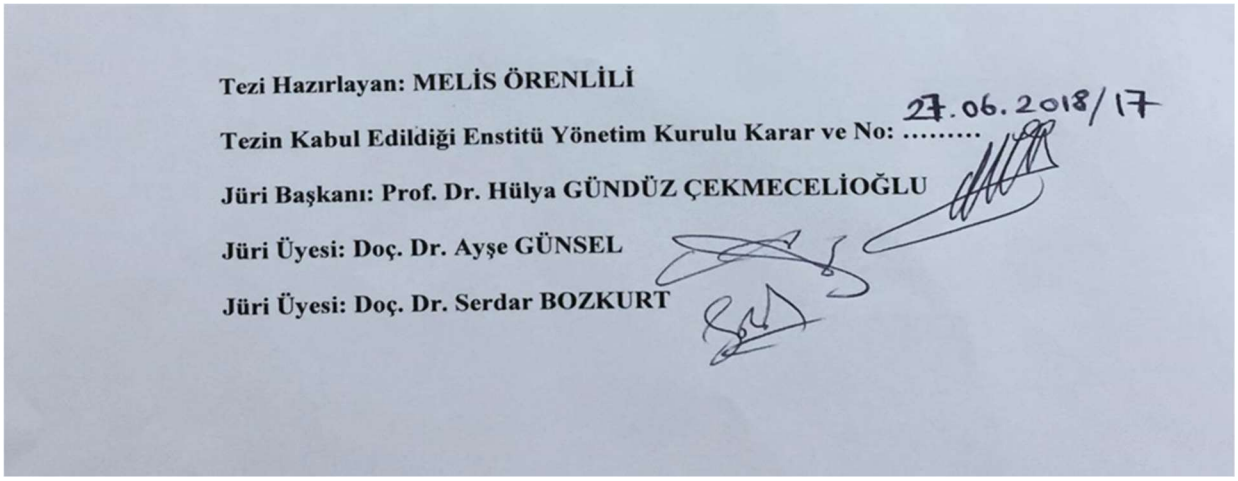
**DANIŞMAN: Prof. Dr. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

**KOCAELİ 2018**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**YÜKSEK LİNSANS TEZİ**


Tezi Hazırlayan: MELİS ÖRENLİLİ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: ..... 27.06.2018/17
Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

**KOCAELİ 2018**

## TEŞEKKÜR

İşletmelerde örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin araştırıldığı yüksek lisans tez çalışmam boyunca ilgisiyle bana yol gösteren ve destek veren, yüksek lisans eğitimi süresince de engin bilgilerinden ve tecrübesinden yararlandığım kıymetli danışmanım Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, yüksek lisans tez dönemim boyunca anlayış, sabır ve desteklerinden dolayı annem Rezan ÖRENLİLİ ve babam Mustafa ÖRENLİLİ'ye, özellikle psikolojik ve manevi desteğiyle her zaman motivasyonumu sağlamaya çalışan, yardım ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen abim KASIM ÖRENLİLİ'ye son olarak tez dönemim boyunca desteklerini esirgemeyen başta yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarım ile anket çalışmasına katkıda bulunan diğer tüm katılımcılara teşekkürlerimi bir borç bilirim.

MELİS ÖRENLİLİ

Mayıs, 2018

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... iv
TABLOLAR DİZİNİ ..... v
ÖZET ..... vii
ABSTRACT ..... viii
GİRİŞ ..... 1
BİRİNCİ BÖLÜM ..... 3
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ..... 3
1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI ..... 3
1.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreci ..... 5
1.2.1. Birinci Dönem ..... 5
1.2.2. İkinci Dönem ..... 6
1.2.3. Üçüncü Dönem ..... 7
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEMEL TEORİLERİ ..... 8
1.3.1. Bekleyiş Teorisi ..... 8
1.3.2. Fayda- Maliyet Teorisi ..... 9
1.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi ..... 10
1.3.4. Sessizlik Sarmalı Teorisi ..... 11
1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER ..... 12
1.4.1. Örgütsel Faktörler ..... 12
1.4.1.1. Örgüt Kültürü ..... 13
1.4.1.2. Örgütsel Adalet ..... 14
1.4.1.3. Örgütsel Sosyalizasyon ..... 14
1.4.1.4. Örgütsel Güven ve Bağlılık ..... 15
1.4.1.5. Örgüt ve Sessizlik İklimi ..... 16
1.4.1.6. Hiyerarşik Organizasyon Yapısı ..... 17
1.4.2. Yönetsel Nedenler ..... 18
1.4.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu ..... 18
1.4.2.2. Yöneticilerin Örtük İnançları ..... 18
1.4.2.3. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi ..... 20
1.4.2.4. Güç Mesafesi ..... 20
1.4.2.5. Mobbing ..... 21
1.4.3. Bireysel Nedenler ..... 22
1.4.3.1. Kişilik ..... 22

1.4.3.2. Örgüt İçindeki Statü ve Rol ..... 24
1.4.3.3. Konuşmanın Riskli Görülmesi ..... 25
1.4.3.4. İlişkilerin Zedelenme Korkusu ..... 25
1.4.3.5. Dışlanma Korkusu ..... 26
1.4.3.6. Öğrenilmiş Çaresizlik ..... 26
1.4.3.7. Tükenmişlik Sendromu ..... 27
1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI ..... 29
1.5.1. Kabullenici Sessizlik Davranışı ..... 29
1.5.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Savunmacı Sessizlik) Davranışı ..... 30
1.5.3. Koruma Amaçlı Sessizlik Davranışı ..... 31
1.6.ÖRGÜTSEL SESSİZİĞİN SONUÇLARI……..33
1.6.1. Sessizliğin Örgütsel Sonuçları ..... 33
1.6.2. Sessizliğin Bireysel Sonuçları ..... 34
İKİNCİ BÖLÜM ..... 36
ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ..... 36
2.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI KAVRAMI ..... 36
2.2. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞIN SINIFLANDIRILMASI ..... 38
2.2.1. Robinson ve Bennet'in Sınıflandırması ..... 38
2.3. ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA NEDEN OLAN FAKTÖRLER41
2.3.1. Örgütsel Faktörler ..... 41
2.3.1.1. Kişi- Örgüt Uyumu ..... 41
2.3.1.2. İş Stresi ..... 42
2.3.1.3. Yönetim Tarzı ..... 43
2.3.1.4. İşin Niteliği ve İş Ekibi ..... 44
2.3.1.5. Mobbing ..... 44
2.3.1.6. Ayrımcılık- Örgütsel Adaletsizlik ..... 45
2.3.2. Örgüt Dışı Faktörler ..... 46
2.3.2.1. Kişilik ..... 46
2.3.2.2.Motivasyon ve Kontrol Odağı ..... 48
2.3.2.3.Demografik Özellikler ..... 49
2.3.2.4. İş – Özel Yaşam Dengesi ..... 50
2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranış Türleri ..... 51
2.4.1. Bilgiyi, Zamanı ve Kaynakları Kötüye Kullanma ..... 52
2.4.2. Sabotaj ..... 53

2.4.3. Hırsızlık ..... 54
2.4.4. Geri Çekilme ..... 54
2.4.5. Devamsızlık ve İşe Geç Gitme ..... 55
2.4.6. Sözlü ve Fiziksel Saldırılar ..... 56
2.4.7. Üretimden Sapma ..... 57
2.4.8. Siber Kaytarma ..... 57
2.4.9. Uyuşturucu ve Alkol Kullanımı ..... 58
2.5. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI ..... 59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ..... 62
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ... 62
ARAŞTIRMA ..... 62
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ ..... 62
3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE VARSAYIMLARI ..... 63
3.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ ..... 64
3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER ..... 66
3.5.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ ..... 66
3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ANALİZ SONUCUNDAKİ BULGULAR ..... 69
3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri ..... 69
3.6.2. Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hipotez Testleri ..... 74
3.6.3. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri ..... 77
SONUÇ VE ÖNERİLER ..... 94
KAYNAKÇA ..... 99
EKLER ..... 112
ÖZGEÇMİŞ ..... 116

## ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil 1** : Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreci ..... 13
**Şekil 2** : Sessizlik Sarmalı ..... 18
**Şekil** 3: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ..... 34
**Şekil 4:** Örgütsel Sessizliğin Boyutları. ..... 38
**Şekil 5:** Robinson ve Bennet'in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutu ..... 45
**Şekil 6:** Marcus ve Schuler'in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Belirleyicileri ..... 54
**Şekil 7:** Araştırma Modeli ..... 70
**Şekil 8 :** Araştırma Modeli 2 ..... 71

## TABLOLAR DİZİNİ

**Tablo 1 :** Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ..... 75
**Tablo 2:** Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı..... 75
**Tablo 3:** Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı..... 75
**Tablo 4:** Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonuna Göre Dağılımı..... 76
**Tablo 5:** Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılım ..... 76
**Tablo 6:** Çalışanların Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımı ..... 77
**Tablo 7:** KMO and Bartlett's Test ..... 78
**Tablo 8:** Örgütsel Sessizlik Boyutları ..... 79
**Tablo 9:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi..... 80
**Tablo 10:** KMO and Bartlett's Test ..... 80
**Tablo 11:** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutları..... 81
**Tablo 12:** Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi ... 81
**Tablo 13:** Tüm Veri Setine İlişkin Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi ..... 82
**Tablo 14:** Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi ..... 83
**Tablo 15:** Tüm Veri Setine İlişkin Regresyon Analizine Göre Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Sonuçları..... 84
**Tablo 16:** Regresyon Analizine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Sonuçları .. 85
**Tablo 17:** Cinsiyet Değişkenine Göre Sessizlik Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi)..... 86
**Tablo 18:** Kabullenici Sessizliğin Yaş Değişkenine İlişkin Verileri ..... 86
**Tablo 19:** Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi ..... 86
**Tablo 20:** Yaş Değişkenine Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)..... 87
**Tablo 21:** Savunmacı Sessizliğin Yaş Değişkenine İlişkin Verileri ..... 87
**Tablo 22:** Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi ..... 87
**Tablo 23:** Yaş Değişkenine Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)..... 88
**Tablo 24:** Korumacı Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi..... 88
**Tablo 25:** Kabullenici Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi ..... 89
**Tablo 26:** Savunmacı Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi ..... 89
**Tablo 27:** Korumacı Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi..... 89
**Tablo 28:** Kabullenici Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi. 90
**Tablo 29:** Savunmacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi.. 90
**Tablo 30:** Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona İlişkin Verileri ..... 91
**Tablo 31**: Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi.... 91
**Tablo 32:** Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre ANAVO Testi ..... 91
**Tablo 33:**Kabullenici Sessizliğin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi..... 92
**Tablo 34:** Savunmacı Sessizliğin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi..... 92
**Tablo 35:** Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi..... 92
**Tablo 36:** Çalışılan Sektöre Göre Sessizlik Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi)..... 93
**Tablo 37:** Cinsiyet Değişkenine Göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi) ..... 94

**Tablo 38:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi ..... 94
**Tablo 39:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Yaş Değişkenine İlişkin Verileri ..... 95
**Tablo 40:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi ..... 95
**Tablo 41:** Yaş Değişkenine Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri) ..... 95
**Tablo 42:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna İlişkin Verileri ..... 96
**Tablo 43:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi ..... 96
**Tablo 44:** Eğitim Durumuna Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri) ..... 97
**Tablo 45:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna İlişkin Verileri ..... 97
**Tablo 46:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi ..... 97
**Tablo 47:** Eğitim Durumuna Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri) ..... 98
**Tablo 48:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların İşyerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi ..... 98
**Tablo 49:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen İşyerindeki Pozisyona İlişkin Verileri .. 99
**Tablo 50:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların İşyerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi ..... 99
**Tablo 51:** İşyerindeki Pozisyona Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri) ..... 99
**Tablo 52:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi ..... 100
**Tablo 53:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi ..... 100
**Tablo 54:** Çalışılan Sektöre Göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi) ..... 101

# ÖZET

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik algılarıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışanların sessizlik davranışları kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik boyutuyla, üretkenlik karşıtı iş davranışları ise bireye yönelik davranışlar ve örgüte yönelik davranışlar boyutuyla ele alınarak birbirleriyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma için Bursa ili sınırlarında bulunan, hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç özel işletme ve bir kamu işletmesinde çalışan bireylere anket uygulanmıştır. Anket verileri üzerinde IBM SPSS Version 22 programı üzerinden Cronbach's Alpha analizi, Faktör Analizi, Korelasyon, Regresyon, Anova ve T-Testi analizleri yapılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel sessizlik algılarıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır. Bu kavramların alt boyutlarına ilişkin yapılan analizlerde ise kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliğin örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı davranışlar ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarıyla bireye yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür. Son olarak tüm alt boyutların ankete katılan çalışanların bazı demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.



**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Davranışları

## ABSTRACT

In this study, has been researched to determine the relationship between employees' perceptions of organizational silence and counter-productivity business behaviors. In this context, silent behaviors of employees have been researched with the dimensions of accepting silence, defensive silence and protective silence; anti-productivity business behaviors have been also reseached with the dimensions of behaviors toward individual and behaviors toward organization. For research; a questionnaire has been applied to the individuals who are living in Bursa, working in 3 private businesses and 1 public business. In this study; Cronbach's Alpha analysis, Factor analysis, Correlation, Regression, Anova and T-test have been done with the help of SPSS 22 Programme.

According to the analysis results; positive relationship has been found between employees' perceptions of organizational silence and counter-productivity behaviors. In addition, positive meaningful relationship has been found the between with accepting silence, defensive silence, protective silence and counter-productivity behaviors which are carried out toward organization. But; positive a meaningful relationship has not been found the between with accepting silence, defensive silence, protective silence and counter-productivity behaviors which are carried out toward individuals. Finally; significant differences have been found the between with all sub dimensions and staff who are joined survey.



**Keywords:** Organizational Silence, Counter-Productivity Work Behaviors, Employee Behaviors

# GİRİŞ

Günümüzdeki ekonomik, siyasal ve endüstriyel çevre koşulları düşünüldüğünde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını ve kâr marjını devam ettirebilmesi oldukça güç hale gelmiştir. İşletmeler ayakta kalabilmek için teknolojiyi, rakiplerini takip ederek, kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelidir. Bunun yanında tüketici talepleri göz önünde bulundurularak pazarlama ve tutundurma faaliyetlerini en etkili şekilde yürütebilmelidir. Belirtilen tüm bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürümesi işletme içindeki çalışanların mesleki beceri, bilgi ve görüşlerine bağlıdır. İşletmeyi ayakta tutabilecek ve tüm faaliyetlerini gerçekleştirerek örgüt çıkarlarını sağlayacak olanlar da o örgüt içindeki çalışanlardır. Dolayısıyla beşeri sermaye olarak nitelendirilebilecek örgüt çalışanlarının varlığı ve kıymeti unutulmamalıdır. Çalışanların işletme faaliyetlerine ve süreçlerine ilişkin farkındalıkları, onların verecekleri yaratıcı fikir ve düşünceler veya işin nasıl daha iyi yapılacağına dair görüşleri kurumların rakiplerine üstünlük kurmasında öncü olabilmektedir. Ancak çalışanların örgüt içi veya örgüt dışı birtakım nedenler ile işletme ile ilgili olumlu fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak saklaması, işletme yararına veya zararına olabilecek durumları görmezden gelerek paylaşmaması örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Nitekim bu durumun örgüt içinde örgüte veya yönetime tepki olarak kolektif şekilde gerçekleşmesi çalışanların örgütsel sessizlik algılarına yol açarak örgütü bir bütün olarak etkileyebilmektedir.

Çalışanların örgüt içinde işle ilgili konularda sessiz kalması örgütün yapısından, kurumlar içinde uygulanan politikalardan, örgüte veya diğer çalışana duyulan güvenden, eşitsizlik ve adaletsizlikten, kişisel sorunlardan, iş tatminsizliğinden veya bunun gibi birçok nedenden kaynaklanabilmektedir. Örgütün aldığı kararlarda ve uygulamalarında görüşlerini dile getirmeyerek örgüte katkıda bulunmayan çalışanların is tatmini yok olabileceği gibi, içinde bulundukları örgütü ve örgütün uyguladığı politikaları daha az sahiplenecektir. Bu kapsamda bir işletmenin bütün işleyişini etkileyebilecek sessizlik halinin hem örgütler hem de çalışanlar için olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumsuz etkilerinden birisi de çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunabilmeleridir. Kendi görüşlerini paylaşmayarak sessizliğini sürdüren veya örgüte bir tepki olarak kasıtlı bir şekilde sessiz kalan

çalışanlar örgüt içinde işle ilgili konularda iyi performans gösteremeyebilir veya bilinçli bir şekilde çalışma karşıtı davranışlar sergileyebilirler.

Örgütsel sessizlik gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları da işletme içinde bulunan çalışanların örgütün işleyişine yönelik olarak sergiledikleri olumsuz tutumlarıdır. Çalışanlar bu olumsuz davranışları bilinçli veya bilinçsiz olarak tamamen örgüte, örgütün işleyişine veya örgüt içindeki diğer çalışanlara yönelik gerçekleştirebilmektedirler. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik algılarının ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkma nedenleri birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Ancak, örgütsel sessizlik kavramı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceye istinaden; araştırmamızda çalışanların örgütsel sessizlik algılarıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmamızın birinci bölümünde, örgütsel sessizlik üzerine genel bir teorik çerçeve sunulmakta ve örgütsel sessizlik kavramı, tarihsel süreci, temel teorileri, sessizliğin nedenleri, sessizliğin temel unsurları ve son olarak örgüt sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar hakkında bilgi aktarılmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; Üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı için teorik bir çerçeve sunulmakta olup, tanımı, boyutları, nedenleri ve sonuçları irdelenmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise; örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik uygulanan çalışma için, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın yöntemi ve kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri ile araştırmanın analizi sonucunda saptanan bulgular hakkında bilgi aktarımı yapılmaktadır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen sonuçlar açıklanarak yorumlamalar ile birlikte öneriler geliştirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

## 1.1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sözcük anlamı olarak sessizlik "ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut" olarak ifade edilmiştir. (www.tdk.gov.tr) Ancak sessizliği örgütsel çerçevede düşündüğümüzde sükuttan farklı bir tanım ortaya çıkmaktadır. Sükut konuşmama, susma olarak tanımlanır ve bireylerin konu hakkında fikir, düşünce sahibi olmaması ve bu nedenle konuşmamasıdır. Örgütsel sessizlik ise bireylerin konu hakkında belirli fikir , düşünce ve bilgisinin olmasına rağmen, bilerek veya bilinçli olarak konuşmayı tercih etmemesidir (Durak, 2012 : 43).

Günümüze kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde, literatürde örgütsel sessizlik kavramının farklı birçok tanımı ortaya çıkmaktadır. Akademisyenler örgütlerdeki birçok durum ve olayları (örgüt kültürü, çalışma ortamları, bireyler arası ilişkiler, yöneticilerin tutumu vb.) gözlemleyerek bu nedenler doğrultusunda farklı sessizlik tanımlarını oluşturmuşlardır.

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği; örgütün işleyişi önüne geçen, örgütün gelişim, değişim ve çıkarlarını engelleyen bir durum olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla örgütsel sessizliği, çalışanların örgütle ilgili konu ve durumlar hakkında fikir, düşünce ve beyanlarını bilinçli olarak dile getirmemeleri ve kendilerinde saklamaları olarak tanımlamışlardır. Bu durumun kolektif hale gelmesi ise örgütsel sessizliğin temelini ortaya çıkarmaktadır. (Morrison ve Milliken, 2000:707)

Pinder ve Harlos ise örgütsel sessizliği, örgütteki kimi durumlara karşı işgörenlerin tepkisi olarak görmekte, işgörenlerin örgütteki çalışma şartlarını duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutta değerlendirmeleri sonucunda fikir, düşünce ve beyanlarını, yönetime etki edebilecek veya değiştirebilecek diğer bireylerle kasıtlı olarak paylaşmamaları şeklinde ifade etmektedir. (Pinder ve Harlos, 2001:334) Aynı zamanda sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu vurgulamakta ve bunları şu şekilde sıralamaktadır. (Pinder ve Harlos,2001, s.338)

- Sessizlik, insanları hem birleştirebilir hem de birbirinden uzaklaştırabilir.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir.
- Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik, derin düşünmenin ya da herhangi bir düşüncenin olmamasının bir belirtisi olabilir.
- Sessizlik, hem onay ve kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Brinsfeld'e göre örgütsel sessizlik, çalışanların içindeki farklı görüş, düşünce ve niyetleri barındıran bir iletişim tekniğidir. (Brinsfield, 2009: 20)

Scott'a göre ise "sesli olma" durumunun karşıt ifadesi olarak belirtilemeyeceği düşüncesi mevcut olup, sessizlik kavramının pasif bir eylem olarak görülse de her zaman pasif bir davranışı belirtmeyeceğini ifade etmektedir. (Scott, 1993:3)

Bowen ve Blackman'da örgütsel sessizliği işgörenlerin organizasyon ile ilgili konularda fikir, düşünce ve beyanlarını iş çevrelerine aktarmamaları, diğer bireylere anlatamadıkları sorunları sessiz kalarak yansıtmaya çaba göstermeleri şeklinde tanımlamaktadır. (Bowen ve Blackman, 2003: 1396)

Henriksen ve Dayton'a göre örgütsel sessizlik, bir organizasyonun karşılaştığı önemli sorunlara çözüm olabilecek görüşlerin yok denecek kadar az seviyede dile getirilerek örgüt içinde karara bağlanmış ortak bir tepki olarak ifade edilmektedir. (Henrıksen ve Dayton 2006).

Ashcraft sessizliği algılayabilen için, konuşmadan daha da öte anlam teşkil edebileceğini vurgulamıştır. (Aschraft, 2000:413) Nitekim Dyne vd. çalışmalarında sessizlik kavramını, iletişime kapalı bir durum olarak görülse de, gerçekte önemli bir iletişim kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumda çalışanlar organizasyon ile ilgili bir durum veya olguyu diğer bireylere 'sessiz kalarak' farklı mesajlar halinde iletmektedirler. Dolayısıyla bazı sessizlik türleri stratejik yapıda da olabilmektedir. (Dyne vd, 2005:1360-1361)

Çakıcı, ülkemizdeki izlenimleri doğrultusunda sessizliği "inanç" ile yorumlamıştır. Sessizliğin kişisel ve iş yaşamımızda sadece deyiş ve atasözlerinde saklı olduğunu, bireyler arası ilişkilerde dilimize dolanan bir öğüt olduğunu

vurgulamaktadır. “Etliye sütlüye karışmayacaksın, işini yapacaksın”, “Söz gümüşse, sükut altındır”, Erken öten horozun başını keserler” gibi sözler konuşmanın ve ses çıkarmanın sorun teşkil edeceği hususunda, inanca bağlı sessizlik durumu oluşmuştur. (Çakıcı, 2007: 147)

Genel tanımlar çerçevesinde örgütsel sessizlik, iletişimsizlik durumunu yansıtmamakta, sesliliğin karşıtı olarak düşünülmemekte, aktif, amaçlı ve bilinçli bir davranış olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin kişisel veya iş yaşamlarındaki bazı etkilerin ışığında örgüte olabilecek herhangi katkılarını bilerek veya isteyerek engellenme, örgütle ilgili konularda bilinçli olarak düşünce ve beyanlarını gizleme eğilimi olarak ifade edilmektedir.

## 1.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ

“Ses” ve “sessizlik” ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalara ilişkin sürecin başlıca üç döneme ayrıldığı görülmektedir. İlk dönem 1970 yılından başlayarak 1980’li yılların ortalarına kadar süren çalışmaları kapsamaktadır. İkinci dönem 1980’li yılların ortasından 2000’li yıllara kadar süren, üçüncü dönem ise 2000’li yıllardan günümüze kadar olan çalışmaları içermektedir. (Brinsfield, 2009: 4)

### 1.2.1.Birinci Dönem

1970 yılında ‘ses’ ve ‘sessizlik’ kavramını tanımlamaya çalışan ilk araştırmacı Albert Hirschman olmuştur. Hirschman çalışmasında sesliliğin örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Tatminsizlik sonucunda iki farklı davranış biçimi vurgulanmaktadır: “çıkış” ve “seslilik”. Çıkış, örgütle ilişkileri sonlandırmayı ifade ederken; seslilik ise şikayet etme, örgütte değişikliğe sevk etmek için girişimde bulunmayı gösterir. Hirschman bu durumu tüketici açısından değerlendirmiş ve çıkış için; bir müşterinin tatminsizlik karşısında firmanın ürününü almayı bırakması, firmayla ilişkilerini sonlandırması olarak belirtmiştir. Daha sonra çalışmasındaki bu iki farklı davranışa üçüncü olarak ‘sadakat’ dördüncü olarak da ‘ilgisizlik’ boyutlarını eklemiştir. (Aktaran: Erdoğan; 2011:26)

1970 yılında yapılan diğer bir çalışma ise Abraham Tesser ve Mary Charles Conlee tarafından yapılan “Susma Etkisi” (The Mum Effect) adlı teorisidir. Bu çalışmaya göre kişiler olumsuz bilgileri, kötü haber iletmekten çekindikleri için

diğerlerinden saklayarak susma etkisi gösterirler. Haberi alan kişi olumsuz bilgi karşısında huzursuzluğa kapılma ve negatif duygu yansıtabileceği sebebiyle haberi veren kişi hem korktuğu tepki sebebiyle , hem de kötü haber veren kişi olarak bilinmek istememesinden bilgiyi iletmekten kaçınma davranışı göstermektedir. (Conlee ve Tesser, 1973: 588-590)

Bu dönemi kapsayan diğer önemli çalışma ise 1974 yılında Elisabeth Noelle Neumann tarafından ortaya atılan "Sessizlik Sarmalı" (Spiral of Silence) adlı teorisidir. Bu teori seslilik ve sessizlik davranışlarının toplumun görüşüne göre şekilleneceğini göstermektedir. Noelle-Neumann'a göre bireyler kendilerinde toplumun desteğini yetersiz gördükleri zaman dışlanma korkusu ile sessiz kalma davranışı göstermekte, tam tersi durumda toplumun desteğini güçlü gördüklerinde düşünce ve beyanlarını korku duymadan dile getirmektedirler. (Brinsfield vd., 2009: 11) Bu teori örgütsel sessizlik hususunda düşünüldüğünde; işgörenlerin organizasyonlarda düşünce ve beyanlarını dile getirmeden önce o organizasyona ait fikir ve düşünceleri analiz ederler, bir uyumsuzluk olduğu durumda organizasyondan dışlanma ve kendinden şüphe duyulması korkusuyla örgüte ait fikir ve görüşlere uyum gösterirler. (Acaray, 2014:92)

### 1.2.2.İkinci Dönem

1980'li yılların ortalarından 2000'li yıllara kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde seslilik ve sessizlikle ilgili muhbirlik, konu benimsetme, şikayet ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi yeni kavramlar ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda bu süreçte sesli olma ile ilgili "örgütsel adalet" kavramı kullanılmış ve çalışanların konuşmaları üzerinde durulmuştur. Daha sonra 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde sessizlik ile ilgili "sağır kulak sendromu" ve "sosyal dışlanma" adı altında iki önemli yapı ortaya çıkmıştır. (Durak, 2012:46)

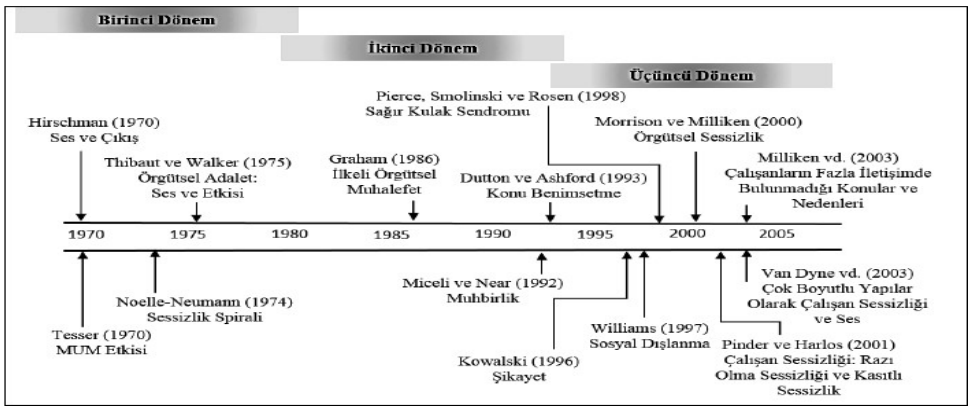
"Sosyal dışlanma", çalışanın örgüt içerisinde kendi benliğini kaybetme hissine kapılması, kendisini örgüte ait hissetmemesi, diğer çalışanların bireyi örgütsel süreçlerden mahrum bırakmasıdır. Birey, sosyal dışlanma karşısında organizasyona yönelik pozitif tutum ve davranışlarında sesli veya sessiz bir şekilde tepki gösterebilmektedir. (Halis ve Demirel, 2016:326)

"Sağır Kulak Sendromu" örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanlar memnuniyetsizliklerini, karşılaştıkları olumsuz durumlara dair düşünce ve beyanlarını bilinçli olarak ifade etmekten kaçınarak örgütsel bir davranış sergilerler. (Pinder ve Harlos, 2001: 346)

### 1.2.3.Üçüncü Dönem

Mevcut Dönem olarak da adlandırılan bu dönem 2000'li yıllardan günümüze kadar olan bölümü kapsamaktadır. 3. dönemde ilk iki dönemin çalışmaları geliştirilerek sessizlik kavramına farklı boyutlar getirilmiştir. Geliştirilen sessizlik kavramları yönetim biliminde popüler hale gelmiş, yapılacak diğer araştırmalara öncü olmuştur.

2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından ortaya çıkarılan örgütsel sessizlik çalışması, bu dönemin ilk çalışmasıdır. Ardından Pinder ve Harlos 2001 yılında çalışan sessizliğini incelemiştir. 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin işgörenlerin yönetici ve üstleriyle iletişime geçememelerinin nedenlerini araştırmışlar ve aynı yıl yapılan diğer bir önemli çalışmada ise Dyne ve arkadaşları çalışan sesliliğinin çok boyutlu yapılarını ortaya çıkarmışlardır. Bu dönemde dikkat çeken diğer bir çalışma ise Huang ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalardır. Huang ve arkadaşları araştırmalarında örgütsel sessizliği güç mesafesi kavramı ile ilişkilendirmişler, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda işgörenlerin daha fazla sessizlik davranışı sergilediklerini gözlemlemişlerdir. Brinsfield ve arkadaşları ise 2009 yılında örgütsel sessizliğin, 'işi bırakma' ve 'örgütsel öğrenme' kavramlarıyla ilişkisini incelemişlerdir. Aşağıda bulunan tablo (Şekil 1) örgütsel sessizliğin tarihi sürecini bir özet halinde göstermektedir.




**Şekil 1** : Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreci (Aktaran: Bayın vd., 2015:249 Brinsfield vd., 2009:9)

Örgütsel Sessizlik kavramı yerli literatürde incelendiğinde ülkemizde ilk olarak 2006 yılında Çakıcı tarafından ortaya çıkarılmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar 2008 yılında tekrar gün yüzüne çıkmış ve her yıl artarak çeşitli makaleler yayınlanmıştır. Özellikle 2010 yılından sonra "sessizlik" kavramı popüler hale gelerek araştırmalara konu olmuş ve son yıllarda aratarak günümüze kadar devam etmiştir. (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 109-111)

## 1.3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEMEL TEORİLERİ

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı göstermesinin birçok sebebi olabilmekte, dolayısıyla sessizliği değerlendirmek oldukça zor hale gelebilmektedir. İnsanın karmaşık mental yapısından dolayı deney ve gözlem yapmak, sessizliğin nedenlerini ortaya çıkarmak fazlasıyla zor bir durumdur. Bu nedenle sessizlik üzerinde klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak kolay değildir. Vakola ve Bouradas araştırmalarında bu hususu "Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmeni doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az amprik kanıt vardır" olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik sebep ve sonuçlarını inceleyebilmek için çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. (Eroğlu vd, 2011:100)

Konu ile ilgili geçmişteki literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin dayandırıldığı temeller üzerinde en çok dört teoriden bahsedilmiştir. Bunlar; Bekleyiş Teorisi, Fayda-Maliyet Teorisi, Kendini Uyarlama Teorisi ve Sessizlik Sarmalı Teorisi'dir.

### 1.3.1.Bekleyiş Teorisi

Victor Wroom tarafından geliştirilen 'Bekleyiş Teorisi' motivasyon kavramının temellerini oluşturan bir kuramdır. Bu teoriye göre örgütteki bir çalışanın davranışı, o davranışın sonucunda ulaşacağı amaca ve çalışanın beklentisine bağlıdır. Kişi bir davranış sergilemeden önce, o davranış sonucunda beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağını ölçer, eğer beklentilerini olumlu yönde karşılayacaksa, davranışı uygulamak için pozitif bir tutum sergileyecektir. Eğer beklentilerini karşılamayacak veya negatif yönde etkileyecekse o davranışı göstermeyecek ve olumsuz bir tutum sergileyecektir.

Bu teori örgütsel sessizlik bağlamında düşünüldüğünde, çalışanlar örgüt içinde örgüt ile ilgili konularda fikir ve düşüncelerini açıkça beyan etmenin olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırlarsa 'konuşma' davranışını önemsiz olarak değerlendirecek ve bunun sonucunda giderek sessizleşebileceklerdir. (Aktaran; Çakıcı, 2007:152, Premeaux, 2001: 9-14)

Bekleyiş Teorisi araştırmalar üzerinde en çok durulan kuramlardan birisidir. Teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori olmamakla birlikte, çalışanların herhangi bir davranış sergilemeden önceki tutumlarını açıklamakta, bu doğrultuda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Yöneticiler çalışanların davranış kararlarını saptamak, fikir ve düşüncelerini örgüte dahil etmek istiyorsa onların örgüt içindeki amaç, beklenti ve arzularını öğrenmeye çalışmalı veya tahmin etmelidir. (Koçel, 2015: 746)

### 1.3.2.Fayda- Maliyet Teorisi

Örgütsel sessizlik kavramı, akademisyenler ve araştırmacılar tarafından iktisadi bilimlerin temel teorilerinden biri olan fayda-maliyet analizine dayandırılarak da boyutlandırılmaya çalışılmıştır.

Teoriye göre bir örgüt içindeki çalışanlar konuşma veya sessiz kalma kararını verirken birtakım değerlendirmeler yaparlar. Bireyler konuşma sonucu kendi menfaati için alacağı fayda veya uğrayacağı zararları tartıp fayda-maliyet analizine giderek içsel dünyalarındaki hesaplamalarıyla bazı kararlar verirler. Analiz sonucunda bireyler konuşmanın fayda sağlamayacağına, tam zıttı konuşma sonucunda birtakım bedellere maruz kalacağına karar verirlerse; konuşmamayı tercih edip sessizleşebilecektir.

Konuşmanın doğrudan bedelleri, enerji ve zaman kaybı olarak sayılabileceği gibi dolaylı bedeller ise itibar kaybı, kaybolan statü, aykırı görüşlerin ortaya çıkmasıyla oluşacak çatışma ortamı, düşünce ve fikirlerin görmezden gelinmesiyle oluşan psikolojik bunalım ve huzursuzluklar sayılabilir. (Premeaux, 2001:11) Fayda-maliyet analizi işletmelerde çok fazla ortaya çıkmayan, çalışanların kendi içinde yaşadıkları içsel tutumlardır. (Kahveci, 2010:11)

### 1.3.3.Kendini Uyarlama Teorisi

Yaşadığımız dünya devingen yapıdadır ve toplumlar bu yapıya uyum sağlamak zorundadır. Örgütlerde aynı şekilde sürdürebilir rekabet avantajını devam ettirebilmek ve hayatta kalabilmek için değişen teknolojiye ve çevredeki diğer örgütlere uyum sağlamak mecburiyetindedirler. Doğadaki canlı varlıkların bir kısmı çevreye ve doğaya nasıl uyum sağlayamayıp hayatını kaybediyorsa, bir kısmı da evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürmektedir. Örgütler için de durum bunun bir benzeridir. (Erdil vd., 2010:18) Değişen pazarlama anlayışına, tüketici davranışlarına, teknolojiye ve bunun gibi birçok oluşuma ayak uyduramayan organizasyonlar yok olmaya yakındırlar.

Örgütteki çalışan davranışlarını da bu olguda düşünebiliriz. Bazı bireyler değişen şartlara kolayca uyum sağlayıp davranışlarını bunlara göre değiştirirken, bazı bireyler ise bu değişimi kolayca gösterememektedir. (Acaray, 2014:97) Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gerektirdiği davranışlara göre, kendi davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. (Aktaran Çakıcı, 2007:154) Bireyler bir organizasyondaki değişimi ve diğer kişilerin davranışlarını izlerler, izlenimleri doğrultusunda örgütteki diğer kişilerin davranışları bireyin düşünce ve fikirlerine ters düşse dahi, kendi davranışlarını onların görüşlerine göre uyarlar. Çünkü bireyler organizasyon içinde iyi bir etki bırakabilmek isterler. Dolayısıyla kendi düşünce ve fikirlerini saklayıp sessizlik davranışı sergileyebilirler.

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, ortama hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen ve davranışlarını duruma göre değiştirmede yetenekli olan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise kendi duygu, düşünce ve doğrularını dile getirme yönündedirler. Dolayısıyla bu bireyler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler gibi sessiz kalmak yerine, kendi iç düşünceleriyle tutarlı olmak adına daha net bir şekilde konuşmaktadırlar. (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541) Ülkemizde büyük bir çoğunluğun kabul görme, beğenilme isteği önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle kendini uyarlama davranışı bu istekler doğrultusunda sergilenmektedir. (Çakıcı, 2007:154)

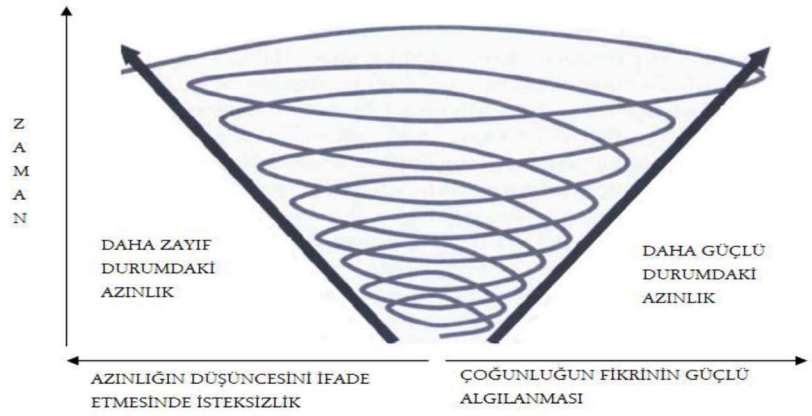
### 1.3.4.Sessizlik Sarmalı Teorisi

Daha öncede bahsettiğimiz gibi "sessizlik sarmalı teorisi" 1974'te Noelle Neumann tarafından ortaya çıkarılmış, sessizliğin dayandırıldığı temellerden birisidir. Bu teori ilk olarak kamuoyu çalışmalarında değerlendirilmiştir. Teoriye göre toplumun görüşlerine uymayan birey, toplum tarafından dışlanabilir. Bu durumda birey izole olma korkusuyla toplumun görüşleriyle kendi görüşleri uyuşmasa dahi, topluma ayak uydurmak zorunda kalacaktır. Bireyler, diğer insanların büyük bir bölümünün desteğini ve gücünü alamadıkları durumunda kendilerinin dikkate alınmayacağına inanıp, fikir ve düşüncelerini beyan etme hususunda isteksiz olacaklardır. Aksine bireyler diğer insanların davranışlarını gözlemlediklerinde çoğunluğun kendi görüşleriyle aynı olduğuna inanıyorlarsa, dışlanma korkusuna girmeksizin fikir ve düşüncelerini diledikleri gibi beyan edeceklerdir. Özetleyecek olursak bireyler, azınlık oldukları şeklinde bir düşünceye sahip olduklarında kendi fikir ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı duymaktadırlar. (Çakıcı, 2007:153)

Bowen ve Blackmon sessizlik sarmalını organizasyon içinde yorumlamışlar ve işgörenlerin diğer çalışma arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkarmayacaklarını ifade etmişlerdir. (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397) Bir işgören örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı görüşü paylaşır ve fikirlerinde kendisine destek verildiğine inanırsa konuşmada istekli olacak, fikir ve düşüncelerini istedikleri gibi dile getireceklerdir. Bu bağlamda işgörenler örgüt içindeki durum ve değişimlerde sürekli gözlem ve inceleme içinde olacaklardır.

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010: 12):

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,
- Çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi.




**Şekil 2** : Sessizlik Sarmalı (Bowen and Blackmon, 2003, Aktaran: Bildik, 2009: 337)

Noelle- Neumann işgörenlerin düşünce ve fikirlerini beyan etmelerinde açık ve dürüst olmamalarını sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan, dışlanma ve bunun gibi korkulardan kaynaklandığını ifade etmektedir.

Şekil 2'e göre işgörenler sessizlik sarmalının azalmasıyla, düşünce ve fikirlerini daha rahatça dile getirebilmektedirler.

## 1.4.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Çalışanların sessizlik davranışlarında bilgi, fikir ve düşünceleri açığa vurulmamakta ve açığa vurulmayan bilgilerin tespiti ve analizi kolay olmadığından sessizliği değerlendirebilmek fazlasıyla zor hale gelebilmektedir. Dolayısıyla çalışan sessizliği oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Doğal olarak sessizliğin nedenlerini keskin çizgiler halinde sunmak yanlış olacaktır. Her örgüt içinde bu nedenler değişebilecektir. (Eroğlu vd, 2011: 102)

Çalışmamızda sessizlik üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar göz önüne alınarak sessiz kalmayı etkileyen faktörler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörler başlıkları altında (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux, 2001: 13; Pinder ve Harlos, 2001:345) açıklanacak ve buna ek olarak günümüzde araştırmalara konu olmuş çalışmalar da dikkate alınarak sessizlik nedenleri incelenecektir.

### 1.4.1.Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizlik, bir örgütün gelişmesi, yenilenmesi ve değişmesi için ciddi tehlike olarak görülebilmektedir. Bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını devam

ettirebilmesi, değişen ve gelişen çevreye ayak uydurabilmesi için çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda örgüt içinde çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesi örgütsel faaliyetlerin devamlılığı açısından büyük bir engel haline gelmektedir. Çalışanlar sessiz kalma kararını anlık verememekte, çalıştıkları organizasyon içinde onları bu davranışa yönelten çeşitli etkenler bulunmaktadır. (Tiktaş, 2012: 78-79) Bu etkenlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1.4.1.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, "Bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir" (Goffee & Jones, 2000, Aktaran: Yaman ve Ruçlar, 2014: 37)

Örgüt kültürü çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemekte ve değiştirebilmektedir. Örgüt kültürü, bireylere nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek çalışanlar arasında ortak dil, düşünce, görüş, inanç, değer ve normlar yaratarak onların davranışlarını anlamlandıran ortak bir temel sağlamaktadır. (Acaray, 2014: 115)

Örgüt Kültürü örgütsel iletişimin bir göstergesidir. Çalışanlar kültür aracılığı ile iletişim becerilerini belirlerler. Bu bağlamda örgütsel sessizlik de bir iletişim problemi olduğundan hem örgüt kültürünün sonucu hem de nedeni olarak değerlendirilebilmektedir. (Aktaş ve Şimşek, 2014:29-30)

Örgüt kültürü, organizasyonlarda formel ve informel bütün oluşumları şekillendirmesi sebebiyle örgütsel sessizlik davranışı üzerinde oldukça etkili bir oluşumdur. Örgüt kültürünü örgütsel sessizlik ile ilişkilendirecek olursak; bir organizasyonda katı ve baskıya dayalı oluşan bir kültür varsa çalışanlar daha fazla sessizlik davranışı göstereceklerdir, aksine paylaşıma - iletişime açık, insana değer veren, karar almaya katılımın – yetki ve sorumlulukların ön planda olduğu, işgörenlerin başarısının ödüllendirildiği, yeniliklere açık bir örgüt kültürü varsa çalışanlar hiçbir endişe duymaksızın düşünce ve fikirlerini diledikleri gibi beyan edecekler ve sessizlik eğilimleri azalacaktır. (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 118-124)

### 1.4.1.2.Örgütsel Adalet

'Örgütsel Adalet' kavramı literatürde incelendiğinde ilk olarak Greenberg (1987) tarafından ortaya çıkarıldığı görülmektedir. Örgütsel adalet, uygulamaların, iş bölümünün, ödül ve cezaların dağıtımı ile ilgili bir olgu olarak örgüt içindeki rolünü tanımlamak için kullanılmaktadır. (Greenberg, 1987; 1990: Aktaran: Yıldırım, 2003; 2007). Bu kavram bir örgütteki prosedür, politika ve uygulamaların açık bir şekilde olmasını, kişiden kişiye farklılık göstermemesini, farklılıklar olsa bile bunların nedenlerinin net bir şekilde açıklanmasını gerektiren bir kavramdır. (Koçel, 2015: 530)

Günümüzdeki organizasyonlarda, işgörenler arasındaki karşılaştırmaların oldukça fazla yapıldığı bilinmektedir. Bir organizasyonda kişiler arası adalet algısının olması veya olmaması çalışanların örgüt içindeki davranışlarının anlaşılması açısından önemlilik arz etmektedir. (Greenberg, 1990: 399).

Bir örgüt içerisindeki çalışanlar örgütte adaletli bir ortamın olduğunu düşünürlerse, düşünce ve fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olabileceklerdir. (Erol, 2012: 56). Tersi bir durumda, çalışanlar bir örgütte politika ve uygulamalara göre değil, kişilere göre ödül-ceza dağıtımı yapıldığını, dolayısıyla bir adaletsizlik olduğunu algılarlarsa pasif davranışlar eğiliminde bulunacak ve giderek sessizleşebileceklerdir.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik tanımlamasında sessizliği çalışanların adaletsizliğe bir tepkisi olarak görmüş ve oluşmasında örgüt içi adaletsizlik uygulamalarının büyük bir etkisi olduğunu vurgulamıştır. Bir örgüt içinde etik davranışlarda bulunmayanlarla adaletsizliğe maruz kalan çalışanlar arasında güç mesafesi algısı oluşabilmekte ve bu algı çalışanların sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. (Pinder ve Harlos, 2001:359)

### 1.4.1.3.Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, bir organizasyona yeni katılan çalışanların, organizasyonun tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri ve örgütün bir parçası olarak kendilerini görebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları örgüte uyum sağlama sürecidir. (Çalık, 2003:163) Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı, organizasyondaki çalışanların aynı normları, değerleri ve inançları kabul ederek bunlara uyması ile bunların örgütte paylaşımına yönelik, kontrolün sağlanarak devam

ettirilmesidir. İşgörenler, organizasyonun nasıl çalıştığını, organizasyonun değerlerini, kurallarını, kaynaklarını ve politikalarını öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Öğrenmeye başladıkları dönemde çalışanlar ilk birkaç ay hızlı bir şekilde bu süreçten etkilenirler ve örgüt içi politika ve uygulamalara kendilerini uygun hale getirmeye çalışırlar. (Çerik ve Bozkurt, 2010: 79)

Örgüte yeni başlayan bir birey için, sosyalizasyon süreci ne kadar başarılı geçer ise örgütün değer ve normlarını o kadar kendine yakın hissedecek, yüksek iş tatmini yakalayacak, iş performansları olumlu yönde ilerleyecek ve birey örgüt ortamında kendini soyutlamadan fikir ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmeyecektir. Ancak bir örgüte yeni başlayan bir çalışan için sosyalizasyon süreci zorluklarla ve olumsuzluklarla da geçebilmektedir. Bu süreçte olumsuzluklarla karşılaşan birey ise örgütten farklı olan fikir, düşünce ve duygularını açıkça dile getiremeyecek ve örgüt içinde sessizlik davranışı gösterebilecektir.

#### 1.4.1.4.Örgütsel Güven ve Bağlılık

"Örgütsel güven bir işverenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir." (Taşkın ve Dilek, 2010:38)

Bir örgütte güven olgusunun oluşabilmesi için işgörenler ve yöneticiler birbirlerinin davranış, tutum ve kararlarına inanabilmelidirler. Karşılıklı inanç ve beklentilerin olumlu olması yönünde, işgörenler motivasyonunu artıracak, karar almaya katılacak, hedefler doğrultusunda performans düzeyini yükseltip örgüte daha verimli olacaklardır. Bu bağlamda örgüt içinde kendilerini daha güvenli hissettiklerinde örgüt ile konularda düşünce, fikir ve duygularını çekinmeden açıkça dile getirebileceklerdir.

Örgütsel sessizlik olgusu ile yorumlarsak; örgütlerde güven ortamının bulunması, işgörenlerin seslerini çıkararak, sessizlik davranışları sergilemelerini engellemekte; güven ortamına sahip olunmayan örgütlerde ise çalışanlar korkma, çekinme, tedirginlik vb. gibi nedenlerden dolayı daha fazla sessizlik davranışı sergilenmesine yol açmaktadır. (Kahya, 2013: 169)

Örgütsel bağlılık ise, örgütün bir parçası olarak kalma, örgüt için yüksek çaba gösterme ve örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür. (Dubin vd., 1975: 411-421) Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgüte

gösterdikleri sadakatinden çalışanların kendi amaç, değer, düşünce ve inançlarını, örgütünkilerle örtüşmesinden kaynaklanıp; kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenebilmektedir. (Aktaran: Çekmecelioğlu, 2014: 40).

Bazı araştırmacılar örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Örgüt tarafından uygulanan davranış, tutum, adil muamele ve desteğin olumlu algılanması çalışanlar tarafından güven yaratacak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. (Taşkın ve Dilek, 2010:40)

Kısaca özetlersek; bir organizasyonda örgütsel güven ortamının olması çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmekte dolayısıyla çalışanlar, iş ortamında kendini özgür hissederek sessizlik davranışından kaçınabilmektedir.

#### 1.4.1.5.Örgüt ve Sessizlik İklimi

Örgüt İklimi daha önce de bahsettiğimiz "örgüt kültürü" kavramının bir uzantısı olarak düşünebiliriz. Örgüt kültürünü; bir örgütte var olan ortak değer, norm ve inançlar olarak tanımlamıştık. Örgüt İklimini ise, kültürün yansıttığı değer ve normların çalışanlar tarafından algılanması şeklinde ifade edebiliriz. (Doğan, 2007: 106) Bir başka tanımla örgüt iklimi, bireyler arası etkileşim sonucunda oluşan, örgüt içindeki kültürün yansıttığı değer, norm ve tutumların çalışanlar tarafından nasıl algıladıklarını gösteren kabul edilmiş anlamlarıdır. (İşcan ve Karabey, 2007: 105)

Çalışanların örgüt içinde algıladıkları ortak değer ve inançlarına dair algılarıyla, örgüt içindeki konular hakkındaki fikir ve düşüncelerini beyan etmemeleri kolektif olarak sergiledikleri bir davranış biçimi haline gelebilmektedir. (Morrison ve Milliken, 200:708) Bir çalışanın çalıştığı kurum ile ilgili durum veya bir sorun hakkındaki düşüncesini dile getirmemeyi tercih etmesi ile başlayabilen sessizlik süreci, zaman içerisinde o çalışan için bir davranış biçimi haline gelmekte olup, örgüt içindeki diğer çalışanlar arasında yayılarak örgütsel bir sorun haline dönüşebilmekte ve dolayısıyla örgüt içinde sessizlik iklimi oluşabilmektedir. (Bowen ve Blackmon, 2003:1395) Alparslan, öğretim elemanları üzerinde uyguladığı çalışmasında, bir bireyin sessizlik davranışının diğer bireyleri etkilediği sonucuna varmıştır. Dolayısla çalışanların gösterdiği davranış, tutum ve sessizlik davranışlarının diğerlerini etkileyerek sessizlik ikliminin algılanmasına neden olabilmekte ve gittikçe yayılarak örgütsel bir iklim halini alabilmektedir. (Alparslan, 2010: 99)

Sessizliğin örgütsel bir iklim haline geldiğini anlayan çalışanlar böyle bir durumda fikir ve düşüncelerinin değersiz olduğunu ya da kendilerinin yöneticiler tarafından önemsenmeyeceğini hissederek fikirlerini açıklamaktan kaçınırlar. Oluşan bu örgüt iklimi sonucunda doğruları bilen ancak bunları ortaya çıkarmayan bir iş topluluğu meydana gelebilmektedir. (Vakola ve Bouradas, 2005:446) Böyle bir örgüt ise beraberinde etkisiz ve verimsiz olmakla birlikte beraberinde birçok olumsuz sonuç getirebilecektir.

#### 1.4.1.6.Hiyerarşik Organizasyon Yapısı

Örgütlerde oluşturulan yapılarda iletişim ağları farklı şekillerde olabilir. Çalışanlar arasında iletişim astlarla, üstlerle ve aynı statüdeki çalışanlar arasında gruplandırılabilir. Dolayısıyla aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya yatay düzlemde bir iletişim ağıyla organizasyon yapıları kurulabilir. Ancak bu iletişim ağlarındaki en çok araştırılan ve sessizlik ile bağlantısı bulunan grup aşağıdan yukarıya doğru olan hiyerarşik organizasyon yapılarıdır. (Alparslan ve Kayalar, 2012:138)

Dikey hiyerarşik yapılara sahip, merkeziyetçi yönetim biçimini uygulayan örgütlerde, alt çalışanlar üst yöneticilerle daha az iletişim olanağına sahip olmaktadırlar. Bu durumda çalışanlarla yöneticiler arasındaki güven düzeyi düşük olmakta ve alt çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerinin işe yaramadığını ve değersiz olduklarını hissederek sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. (Morrison ve Milliken, 2000:707 -7012)

Ayrıca, hiyerarşik organizasyon yapıları mantık ve rasyonelikle çalışan örgüt yapılarıdır. Örgüt içindeki görev tanımları ve roller, bu görev tanımlarına uygun pozisyonları dolduran bireylerden daha önemlidir. Örgüt, tanımlanan rollere uygun bireyleri işe alır, bireylerin işe uyumluluğu kontrol edilir, formel bir sistemle değerlendirilmeye tabi tutulur ve örgüt varlığını korumaya çalışır. İşe alınan çalışandan önce tanımlanmış görevini yerine getirmesi beklenmekte, iş ile ilgili konularda fikir ve beyanlarını dile getirerek kendinden fazla bir şey katması pek de beklenmemektedir. (Ergün, 2007: 268-269) Dolayısıyla böyle bir yapılanmada bireyler durumun farkında olabilmekte ve sessizlik davranışı sergileyerek örgüt içinde bir sessizlik iklimi sürebilmektedir.

Bienefeld ve Grote (2011) havacılık sektöründeki yaptıkları çalışmada 1751 uçuş mürettebatının karşılaştıkları olayların yarısında sessizlik davranışının

görüldüğünü ifade etmiştir. Çalışmadaki bulgulara göre sessizlik alt kademede en yüksek seviyededir. En az sessizlik davranışının kaptan pilotların sergilediği görülmektedir. (Aktaran: Şimşek ve Aktaş, 2013: 123)

### 1.4.2.Yönetsel Nedenler

Sessizlik davranışına neden olan durumlarda, örgütsel faktörler yanında, yönetsel faktörlerin de büyük etkisi vardır. Yöneticiler örgütlerin sürdürülebilirliği için önemli kişiler olup, kararları sayesinde örgüt işleyişine yön vermektedirler. Bu bağlamda çalışanlar da dolaylı olarak yöneticilerin davranışlarından etkilenebilmektedir. Sessizliği oluşturan yönetsel nedenler aşağıdaki başlıklarda açıklanacaktır.

#### 1.4.2.1.Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Bir organizasyonda bulunan yöneticilerin çalışanlarından geri bildirim alma korkusu sessizlik ortamının oluşmasına etki eden önemli faktörlerden biridir. Morrison ve Milliken'e göre yöneticiler örgüt ile ilgili konularda görüşlerini veya taleplerini olumsuz içerikli olarak bildirmeleri yöneticilerde endişe yaratmakta, kendilerini işe yaramaz ve beceriksiz hissetmelerine neden olacağından çalışanlardan gelecek geri bildirimden korku duymaktadırlar. Bu bağlamda yöneticiler olumsuz geri dönüş almayı tehlikeli görmekte, böyle bir durum yaşandığında olumsuz geri dönüş ve talepleri görmezden gelmekte ya da ilgileniyormuş gibi görünüp durumu ciddiye almamaktadırlar. (Morrison ve Milliken, 2000:708-712)

Yöneticiler iş veya işleyiş ile ilgili olumsuz geri dönüş aldıklarında özeleştiri yapmak veya kendilerini sorgulamak yerine, diğer bireyleri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar. Bazı durumlarda yöneticiler zarar görmekten, suçlanmaktan veya yöneticilik vasıflarının sorgulanmasından korku duydukları için, olumsuz geri dönüşlere ilişkin oluşacak ortamın engellenmesi için çaba sarf etmektedirler. (Slade, 2008:56) Dolayısıyla bu gibi ortamlarda çalışanlar, örgüt ile ilgili konularda fikir ve görüşlerini açıklamaktan çekinebilecek ve sessizlik davranışı sergileyebileceklerdir.

#### 1.4.2.2.Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğe etki eden önemli faktörlerden bir diğeri ise yönetimin doğası ve yöneticilerin fikir, düşünce ve yapısından kaynaklanan çalışanlara karşı oluşan örtük inançlarıdır. (Morrison ve Milliken, 2000:709)

Bu inançlardan ilki çalışanların bencil, çıkarcı ve güvenilmez olduğu inancıdır. Yöneticiler çalışanların güvenilmez ve bencil olduklarına inanmaktadır. Bu inanç yönetim bilimlerinde bahse konu olan klasik yönetim teorilerindeki bakış açısıyla paralellik göstermektedir. (Durak, 2012: 67) Bu yaklaşım McGregor'un "X ve Y" teorisindeki X olgusuna benzemektedir. X teorisine göre bir örgütte çalışan bir birey çalışmaktan hoşlanmaz, sorumluluktan kaçmak ister, tembel, güvenilmez ve bencildir. Bireye iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı şekilde kontrol etmek ve ceza ile korkutmak gerekir. Böyle bir anlayışta olan yöneticiler çalışanları örgüt çıkarları için güvenilmez görecek ve otoriter yönetim davranışı sergileyecektir. (Koçel, 2015:278) Örgütlerdeki üst düzey yöneticiler çalışanların yukarıda sayılan özelliklerdeki gibi örgütün yararı için güvenilmez olduklarını düşünüyorlarsa, örgüt içinde yukarıya doğru iletişimi engelleyecek davranışlar sergileyeceklerdir. (Morrison ve Milliken, 2000:710) Böyle bir ortam ise çalışanların fikir ve düşüncelerini beyan etmekten kaçınmalarına ve sessizlik davranışında bulunmalarına neden olabilecektir.

Yöneticilerin sahip oldukları diğer örtük inanç ise "en iyiyi ben bilirim" inancıdır. Bu anlayışa göre yöneticiler en iyi kararları kendilerinin verdiklerini düşünmekte, çalışanların fikir, düşünce ve geri bildirimlerine ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu inanca göre çalışanlar birer "ekonomik insan" olarak görülmekte olup, (Durak, 2012: 68) örgüt içinde pasif bir unsur olarak kabul edilmektedir. Böyle bir inanca sahip olan yöneticiler çalışanların örgüt ile ilgili konularda konuşmalarını veya düşüncelerini dile getirmelerini istemeyecekler ve çalışan sessizliğine neden olacaklardır.

Örgütsel sessizliğe neden olabilen üçüncü örtük inanç ise örgütte ortaya çıkan farklı fikir ve düşüncelerin dile getirilmesi; kısaca örgütsel sesliliğin, yöneticiler için bütünü bozucu bir tehdit olarak algılanmasıdır. Bu inanca göre örgüt içinde birlik, beraberlik, anlaşma ve uzlaşma olduğu sürece örgüt sağlıklı ve sorunsuz biçimde amaçlarına ulaşacak, aksine örgüt içinde çalışanlar arasında çatışma, uyuşmazlık ve birlik olmaması durumunda çatışma ortamı oluşacak, muhalefet artacak ve seslilik yükselecektir. (Morrison ve Milliken, 2000:714) Böyle bir durumda yöneticiler sesliliği bir tehdit olarak görmekte ve bütün çalışanların fikir çatışmalarından kaçınarak her zaman ortak noktada buluşmasını dolayısıyla sessizlik durumunun oluşmasını istemektedirler.

#### 1.4.2.3.Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Güven, karşı tarafı izlemek ve gözlemlemekle ilişkilidir. Çünkü güvenilen bireyin davranışları, güvenen bireyin davranışlarını etkileyip belirleyecek olsa bile, gerçekleştikleri andan önce görülmesi ve izlenmesi mümkün değildir. Dolayısıyla güven olasılıklarla ilgilidir ve güvende kesinlik yoktur. Bireylerin birbirleriyle en samimi ilişkilerinde bile düşünce ve beklentilerin gerçekleşmemesiyle hayal kırıklarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda bir bireye güvenmek, o bireyin yararlı veya zararlı davranışlarını öngörebilmeyi ve davranışlara ilişkin tahminde bulunmayı içerir. Kısaca; bir kişiye, güvensizlik duygusu ile yaklaşmak veya tam anlamıyla kişiye güvenmek adına bir değerlendirme süreci olup, belirsizlik ortamını doğurur. (Aktaran: İşcan, 2000:65)

Çalışanların örgüt ortamında üstlerine ve yöneticilerine ilişkin böyle bir belirsizlik içinde bulunması onların konuşma ve sesli olma tercihindeki riski algılamalarına neden olabilecektir. Böyle bir ortamda çalışanlar yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve konuşmanın riskli olabileceğine inanmaya başlayabileceklerdir. (Kahveci, 2010: 13) Bu inanç ise çalışanları sessizlik davranışı sergileyerek bilgi ve düşüncelerini gizlemelerine itecektir.

Nitekim, yöneticilerin çalışanları sadece kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak görmeleri ve en iyi kararların kendilerinin verebileceği inancı, yöneticilerin de çalışanlarına güvensizlik duygusu beslemesine neden olacak ve sessizliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. (Slade, 2008:67)

Bütün ilişkilerin temeli olan güven kavramı, bireyleri bir arada tutar. Karşılıklı güven ortamında insanlar, fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaz ve örgütün çıkarları uğruna daha rahat çalışırlar. Güvenli bir ortamın olmadığı durumda ise bireyler huzursuz çalışarak, örgüt ile ilgili konulardaki fikirleri saklayarak iletişimsizlik durumunu ortaya çıkarırlar. Özetle güvensizlik algısıyla oluşan ortam, sessizliğe etki eden önemli faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 1.4.2.4.Güç Mesafesi

Örgüt yönetiminin çalışanlar ile iletişime açık olması, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini ve kendilerini açık bir şekilde ifade etmelerini sağlamaktadır. (Botero ve Dyne. 2009:88) Ancak astlar ve üstlerin

birbirleriyle iletişime kapalı olduğu örgütlerde, güç mesafesi gözlemlenmekte bu da örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasında büyük etkisi vardır.

Güç, "bir insanın kendi emirlerini veya istediği bir kuralı uygulaması için, başkasını etkileme yeteneğidir" (Güney, 2006:19). "Güç mesafesi bir grubun üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığına işaret eden sembolik ipuçları ile aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır." (Akyürek, 2001:7)

Güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde genelde hiyerarşik yapılar mevcuttur. Özellikle merkeziyetçi yapıya sahip, astlar ve üstlerin eşitsizliği kabul ettikleri, aşağıdan yukarıya iletişim ağının zayıf olduğu dikey hiyerarşik yapılar yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerdir.

Güç mesafesi yüksek olan toplumlar, gücün merkezileşmesini kabul ederler ve çoğunlukla yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde ve onların direktiflerini bekleyen bir pozisyonda bulunurlar. Kısacası bu durum çalışanları itaat etmeye yönlendirerek, çalışanlar yöneticilerin sadece yönetici sıfatına sahip olmalarının bile onları haklı kılacağına inanmaktadırlar. Bu tür örgütlerde, otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Otokratik yönetim ve merkezi karar verme derecesinde güç mesafesinin yüksek olması, örgütlerde çalışanların üstlerine bağımlılığını arttırır ve merkezileşmiş bir yapı oluşturur. (Gürbüz ve Bingöl, 2007: 71) Böyle merkezi yapılarda ise, yöneticilerin güç mesafelerini yüksek tutmaları çalışanlar açısından negatif geri bildirimini ve açık iletişimini engelleyebilmekte olup, çalışanların yöneticiyle iletişime geçmesine veya soru sormasına engel teşkil etmekte ve çalışanların örgüt içerisinde sessizlik davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. (Sargut, 2001)

Yapılan araştırmalara göre, ülkemiz güç mesafesinin yüksek olduğu grupta yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar karar almaya katılım olan yönetim uygulamalarına karşı isteksiz olmakta ve neyi nasıl yapacaklarını bilemedikleri için yönlendirilmeyi beklemektedirler. (Aktaran: Durak, 2012:47)

#### 1.4.2.5.Mobbing

Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemlerdir (Tetik, 2010, s.83). Mobbing aynı zamanda

yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma ve tehdit gibi eylemlerle işten istifa etmelerini sağlama sürecidir. (Asunakutlu ve Safran, 2006: 114)

Örgütlerde mobbinge maruz kalan bireylerin motivasyonu azalmakta ve iş yaşamlarını derinden etkileyebilmektedir. Mobbingi uygulamayı tercih eden yöneticiler örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasına büyük etkide bulunabilmekte olup, böyle ortamlarda bulunan çalışanlar duygu düşünce ve fikirlerini dile getirmekten kaçınabilmektedirler. Yapılan bir araştırmaya göre örgüt içinde mobbing uygulanan bireylerin duydukları korkudan ve kendini korumaya yönelik algılarından sessizlik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir (Sarıoğlu, 2013:76).

### 1.4.3.Bireysel Nedenler

Bir işyerinde sessiz kalınma sebepleri örgüt içi değerler, uygulamalar ve yönetimi dışında, bir de çalışanların kendi bireysel özellikleriyle ilgilidir. Çalışanların tutumları, davranışları, değerleri, inançları, demografik yapıları veya olaylara bakış açıları sessizlik davranışında bulunmalarına etki edebilmektedir. Sessizliğe etki eden bireysel nedenler genel başlıklar altında aşağıda irdelenecektir.

#### 1.4.3.1.Kişilik

Bireylerin demografik yapıları, inançları, değerleri, renkleri, tonları, sesleri, heyecanları, hayalleri beklentileri, arzuları, gördükleri ve baktıkları farklılaşabilmekte ve bu durum, bireylerin örgüt içi davranışlarını şekillendirebilmektedir. (Özsoy ve Yıldız, 2013: 8) Dolayısıyla bireylerin örgüt içinde sessizlik davranışını tercih etme nedenlerinde kişilik kavramı önemli rol oynamaktadır.

Çalışanların kişilik özellikleri; örgütteki politika ve uygulamalar, örgütün iklimi, kültürü vb. örgütsel özellikler ile uyumluluğu açısından kişinin iş tatmini, iş doyumu ve performansını olumlu veya olumsuz olarak önemli derecede etkileyebilmektedir. Örneğin; çalışanların demografik yapıları düşünüldüğü zaman yaş faktörü göz önüne alındığında, kişilerin yaşları ilerledikçe tecrübeyle doğru orantılı ilerlediği ve örgüt ortamına uyum düzeyinin yükseldiği görülmektedir. Bu durum ise daha fazla sessizlik davranışının tercih edilmesine yönlendirmektedir. Tersi durum düşünüldüğünde, çalışanların bir örgüt ortamında daha genç olması iş yerinde kendini gösterme, öne çıkma ve kendini ispatlama isteklerinin yüksek olması

nedeniyle sessizlik yerine daha fazla konuşma davranışı gösterebilmektedirler. (Özgen ve Sügevil, 2009:315-316) Başka bir demografik faktör düşünüldüğünde cinsiyet kavramı da sessizlik davranışı tercihinde etkilidir. Kadınların erkeklere göre ev işleri ve çocuk bakımında daha fazla emek ve çaba vermesi, bunun yanın birde iş dengesini kurabilmesi üzerinde baskı oluşturmakta olup, kaygılarının artması sessizliği seçmelerinde etken olabilmektedir. Çalışan bireylerin eğitim durumları da sessizlik davranışında etkili olabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin kendilerine olan güveni yüksek olabilmekte, eğitim düzeyi düşük bireylere göre daha fazla konuşma davranışında bulunabilmektedirler. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin bir konu hakkında bilgi sahibi olması, o konu ile ilgili daha fazla görüş açıklamasına neden olabilecektir. (Taşkıran, 2011).

Bireylerin kişilik özellikleri doğrultusunda karakterine etki eden bazı hususlar da sessizlik davranışında etkili olabilmektedir. Örneğin, kişiler yaşamlarının kontrolünün kendi ellerinde olduğunu değil de, başka güçlerin elinde olduğuna inanabilmektedirler. (Özkalp ve Kırel, 2011). Kontrol odaklarının başka güçler tarafından yönetildiğine inananlar kaderci ve şansa odaklıdırlar. Bu durum da çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Yaşamın kontrolünü dış güçler tarafından sağlandığını düşünen bireyler, bu olguya inanmayan bireylere göre daha fazla sessizlik davranışı sergileyebileceklerdir. Bireylerin davranışlarını etkileyen bir diğer faktör ise kişilerin kendilerinde duydukları özsaygılarıdır. Özsaygısı yüksek olan kişiler kendi kararlarını dile getirmekten kaçınmamakta, düşük özsaygıya sahip kişiler ise konuşmayı riskli görerek fikir ve düşüncelerini beyan etmekten vazgeçebilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542- 1543). Bireylerin kişilik özelliklerinden bir diğeri de öz izlemedir. Bu olgu kişilerin kendi duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının irdelenmesi ve bireyler arası ilişkilerinde kontrol edilmesidir. Farkındalığı yüksek olan bireyler durum ve olaylara karşı uyum sağlayabilme özelliklerine sahiptirler. Düşük öz izleme özelliğine sahip olan bireyler ise, duygu düşünce ve içsel tutumlarını karşı tarafa direk aktarma eğilimdedirler. Bu durum onları karşı taraftan nasıl yorumlanacak ve nasıl algılanacaklarına dair herhangi bir kaygıya yöneltmemektedir. Dolayısıyla düşük öz izleme özelliğine sahip bireyler fikir ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmamakta, yüksek öz izleme özelliğine sahip bireyler ise sessizlik davranışını tercih edebilmektedirler (Aktaran: Alparslan, 2010: 31).

Özetlemek gerekirse kişilik özellikleri güçlü olan bireylerin kendini ifade etme ve konuşma arzuları daha fazladır. Aksine kişilik özellikleri zayıf olan ve pasif davranışlarda bulunan bireyler içe dönük davranış özelliklerine sahip olmaları nedeniyle sessizlik davranışında bulunmalarına neden olabileceklerdir. (Çakıcı, 2010:20)

#### 1.4.3.2.Örgüt İçindeki Statü ve Rol

Örgütlerde iş akışının sistematik biçimde ilerlemesi ve disiplinli çalışma ortamının oluşması için çalışan bireylerde değişik işlev ve farklı iş düzeylerinin bulunması gerekmektedir. Farklı iş düzeyleri ise örgüt ortamında statü farklarının gelişmesine yol açmaktadır. Statü olmadan ilişkiler ya karmaşık olur ya da bireyler zamanlarını nerede nasıl davranmaları gerektiğini kavramaya çalışarak zaman harcarlar. Aynı zamanda statü bir örgütün otorite yapısının belirlediği biçimsel bir şekilde olabileceği gibi, biçimsel olmayan şekilde de oluşabilmektedir. Biçimsel olmayan statü ise kişilerin başkalarına duyulan güven ve hisler nedeniyle yakıştırılan sosyal dereceyi ve sosyal yaşamda kişinin kendi içinde bulunduğu pozisyonu ifade etmektedir (Yılmaz: 2011:93). Algılanan bu statüler ise kişilerin davranışlarını etkileyebilmekte, hatta değiştirebilmektedir.

Çalışanın sahip olduğu statü faktörleri kişisel yetenekler, eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, soy-ırk durumu veya dinsel kimliğinden oluşabilmektedir. Bu faktörler de çalışanların mesai arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde davranış değişiklikleri göstermelerine sebep olabilmektedir (Eroğlu, 2006:89).

Rol ise bireyden beklenen görev ve yetkilerdir. Yüksek statüye sahip bir birey, ile düşük statüye sahip bireylerin örgüt içindeki rolleri farklı olmaktadır. Örgütlerde oluşan hiyerarşiden dolayı oluşan statü ve mevki farklılıkları bireylerin gerçek kimliğini yansıtmaktan uzaklaşır. O birey işyerinde müdür, sekreter, memur, uzman ya da mühendistir. Artık bireyin dışardaki kimliğinin önemi yoktur. (Aytaç, 2004:205). Çalışanların örgüt içinde farklı rol ve statülerin olması, davranış değişikliğinde bulunmalarına neden olmakta ve sessizlik davranışına etki edebilmektedir. Yüksek statüye sahip bireyler üstlendikleri rollerine göre daha çok konuşabilmekte, düşük statüye sahip bireyler ise konumlarından dolayı sessiz kalma tercihinde bulunabilmektedirler.

#### 1.4.3.3.Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgütsel Sessizliğe büyük ölçüde etki eden faktörlerden birisi ise, çalışanların konuşmanın riskli olabileceğine dair inançlarıdır.

Konuşmak insanların güçlü olmasından veya diğerlerine göre baskın olmasından kaynaklanmamaktadır. Dolayısıyla sessizlik; her zaman güçsüzlüğün ya da boyun eğmenin göstergesi değildir. Bu yüzden sessizlik davranışı gösteren bir bireyde her şey göründüğünden farklı olabilmektedir (Aktaran: Kahveci, 2010: 14). Bu bağlamda örgüt içinde çalışanlar güçlü olmalarına ya da başka bir deyişle kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt ve işle ilgili konularda fikir, düşünce ve bilgilerini dile getirmenin veya açık ve net bir şekilde konuşmanın riskli olduğuna inanmaktadırlar (Premeaux ve Bedeain, 2003: 1537). Onları bu inanca iten durumlar ise örgüt içindeki yükselme olanaklarından yararlanamama, olumsuz geri bildirim alma, dışlanma, sorun çıkaran kişi olarak algılanma ve bunun gibi birçok korkularıdır. Çalışanlar bu korkuları sebebiyle işle veya örgüt ile ilgili konularda konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. (Vakola ve Bauradas, 2005:443)

#### 1.4.3.4.İlişkilerin Zedelenme Korkusu

Çalışanlar örgüt içindeki diğer çalışan bireylerle ilgili olumsuz veya yanlış davranışlarda bulunan bir durum gördükleri zaman, o durumla ilgili herhangi bir uyarıda bulunmak veya konuyla ilgili konuşmaktan kaçınabilmektedirler. Konu ile ilgili konuştuklarında herhangi bir değişiklik olmayacağına ve karşı taraftan geri bildirimin olmayacağına inandıklarından sessizlik davranışı göstermektedirler. Nitekim durumla ilgili konuşurlarsa söz konusu bireylerle olan ilişkilerin bozulacağından korkmaktadırlar. (Morrison ve Milliken ve Hewlin, 2003:1462)

Ayrıca, çalışanların örgüt içindeki diğer bireylerle birtakım arkadaşlıklarının kurulduğu sosyal sermayeleri vardır. Çalışanlar arkadaşlık kurduğu bireylerin olumsuz davranışlarını üst yönetime bildirdiği anda sosyal sermayelerine zarar geleceğinden korkabilmektedirler. Sosyal sermayeleri güçlü olan işgörenler arasında karşılıklı güven, bağlılık ve ortak değerler mevcuttur. Çalışanların mesai arkadaşlarının üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterdiği veya işten kaytardığı durumlarda aralarındaki güven ve bağlılığa zarar gelmemesi için sessiz kalma tercihinde bulunmaktadırlar. (Acaray, 2014:110)

#### 1.4.3.5.Dışlanma Korkusu

Organizasyonlar içindeki sessizliğe neden olan faktörlerden bir diğeri ise, çalışanların örgütteki diğer bireyler ve yöneticiler tarafından dışlanma korkusudur. Bu durum örgüt içindeki bireylerle ilişkilerin zedelenmesi korkusuyla benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Çalışanlar sorun çıkaran veya sürekli şikayet eden bir birey olarak algılanabileceklerini ve örgütteki diğer bireyler tarafından dışlanabilecekleri düşüncesine kapılıp örgüt içi konularda sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. (Milliken ve Morrison, 2003:1565). Çalışanların bu korkuya kapılma sebepleri örgüt içerisinde kendilerine verilen desteği görememesi durumunda veya örgüt içinde bulunduğu gurupla olan bağlılıklarını kaybetmemesi için dışlanma korkusu yaşarlar. Bu yüzden grupla olan karşıt fikirleri veya gözlemlediği olumsuz davranışları dile getirmekten kaçınarak grup düşüncesi ile hareket ederler. Ancak bu düşünce onların gerçek fikir ve düşüncelerini açık ve net bir şekilde beyan etmelerini ciddi şekilde engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1396)

#### 1.4.3.6.Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, insanların ve diğer canlıların, önceden yaşadıkları olumsuz bir olayı tecrübe edip genelleştirerek, daha sonra karşılaştıkları istenmedik durumlar karşısında tepki göstermemeleri veya yetersiz tepki göstermeleridir. Kontrol edemediği veya sonucunu değiştiremediği olaylara sık bir şekilde maruz kalan bireyler, yavaş yavaş bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını kaybetmeye başlar. Bu durum kişinin çaresizliği öğrendiği anlamına gelmektedir. Çaresizliği öğrenmiş bireyler, olayları değiştirme veya kontrol etme gücü olduğu durumlarda bile pasif, umutsuz ve eylemsiz kalarak, ilgili durumla ilgili herhangi bir davranış sergilemezler. (Tutar, 2007:142-144).

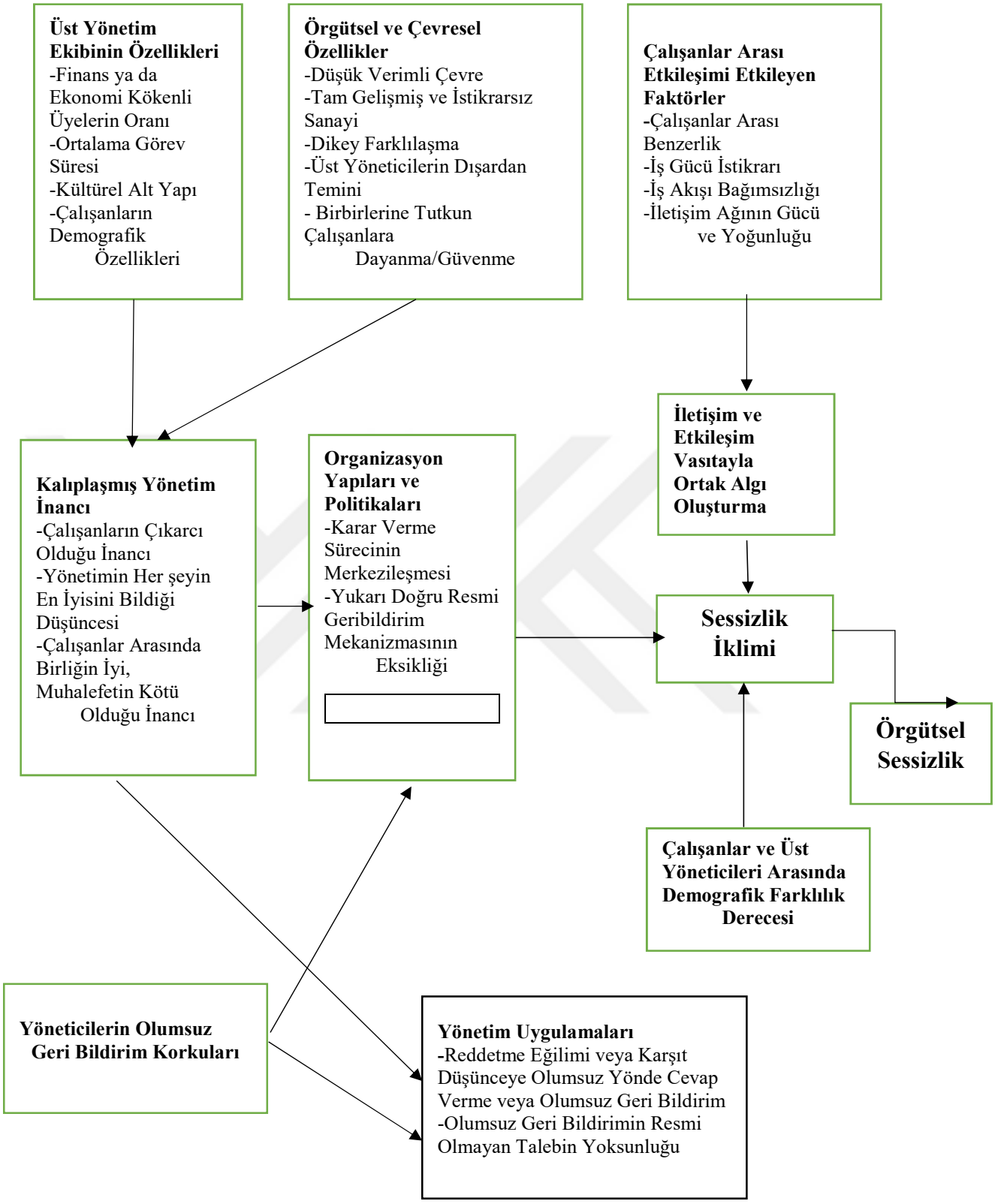
Örgüt ortamında çalışanlar daha önce yaşadıkları durum ve olaylarla ilgili fikir ve düşüncelerini beyan ettiklerinde, kendi fikir ve düşüncelerinin hiçbir işe yaramadığını görürlerse o durumu kontrol edemeyeceklerini anlarlar ve o kendilerine durumu tecrübe ederler. Ve elde ettikleri tecrübeleri sayesinde benzeri durumlar yaşandığında ne yaparlarsa yapsınlar hiçbir şeyi değiştiremeyecekleri inancıyla duyarsızlaşıp, düşünce fikirlerini dile getirmemektedirler. Aynı zamanda bu olgu,

onların iş tatminlerini, performanslarını ve motivasyonlarını da kötü etkileyebilmektedir.

#### 1.4.3.7.Tükenmişlik Sendromu

**“**Tükenmişlik işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendromdur” (Aktaran: Ardıç ve Polatçı, 2008:70).

Örgütlerde tükenmişlik sendromu yaşayanların çalışma isteği, iş tatmini, yükselme olanaklarından faydalanma ve bunun gibi birçok konulara dair inançları tükenmektedir. Bu sendromu yaşayan işgörenler her şeyi olduğu gibi kabul ederek ne işle ilgili durumlarda fikir beyan etmekte ne de olumsuz veya adaletsiz gördükleri davranışlar hakkında konuşmaktadırlar. Sonuç olarak tükenmişlik sendromu insanların işle ilgili konularda duyarsızlaşarak sessizlik davranışını tercih etmesine neden olabilmektedir.




**Şekil** 3: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri (Bagheri vd, 2012: 52)

## 1.5.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz gibi örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin yanında örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasındaki davranışlarında belli nedenleri bulunmaktadır. Sessizliği sadece tepkisizlik ve konuşmanın olmaması şeklinde yorumlamak mümkün değildir. İnsanların içsel duygu, düşünce ve ruh hallerinin kompleks bir yapıda olması sebebiyle, davranış nedenlerini anlayabilmek ve yorumlayabilmek kolay değildir. Dolayısıyla insanlar sessizlik tercihinde bulunurken de altında yatan birçok neden olabilmektedir. Bazen başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendini koruma, bazen sonuçlardan korkma veya konuşmanın bir şeye yararlı olmayacağına inanmalarından sessizlik davranışında bulunabilmektedirler.

Dyne ve arkadaşları 2003 yılında ortaya koydukları çalışmalarında örgütsel sessizlik türlerini 3 boyut olarak sınıflandırmışlardır. Bu çalışma ardından bir çok araştırmacı günümüze kadar olan yapılan araştırmalarda Dyne ve arkadaşlarının ortaya koydukları sınıflandırmayı geliştirerek kullanmışlardır. Bu 3 boyut "kabullenici sessizlik", "korunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" şeklindedir. Çakıcı çalışmasında örgüt yararına sessizliği "koruma amaçlı sessizlik" olarak yorumlamış ve literatüre kazandırmıştır. (Çakıcı, 2008:97). Çalışmamızda bu üç boyut kullanılacak ve irdelenecektir.

### 1.5.1.Kabullenici Sessizlik Davranışı

Kabullenici sessizlik, çalışanların örgüt ile ilgili konulardaki bilgi, fikir ve düşüncelerinin bir sonuç yaratmayacağına dair inancı ile gizlemesi, düşünce ve davranışlarını örgütte alınan kararlara veya diğer bireylere göre şekillendirmesi, örgütle ilgili durum ve olayları tüm haliyle kabullenerek boyun eğmesi ve sessizlik davranışı göstermesi şeklinde tanımlayabiliriz (Dyne vd. 2003: 1366).

Kabullenici sessizlik davranışı gösteren bireyler, örgütteki durum ve olaylara ilişkin tümüyle razı olmanın yanında, koşulları değiştirmek için de başka yollar aramazlar. Bu davranışı gösteren bireylerin örgüte karşı itaatkar olduklarını söylemek mümkündür. Çalışan itaati, örgütteki koşullarının derinden ve sorgulanmadan dogmatik bir biçimde kabul edilmesidir. Çalışanlar örgütteki durumlara karşı ilgisizlik gösterir ve sessizce kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001: 349 – 350).

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş sessizlik kavramları birbiriyle örtüşebilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik daha öncede bahsettiğimiz gibi geçmiş tecrübeler sonucunda elde edilen deneyimlerden oluşan bir olgu olup, her ne yapılsa yapılsın sonucun değişmeyeceğine olan inanç ve umutsuzluktur. Kabul edilmiş sessizlik davranışında da bireyler "Konuşsam de bir faydası olmayacak", "Boşver bu düzen böyle gelmiş böyle devam eder", "Boşuna kendini yıpratma hiç bir şey değişmeyecek" gibi sözlerde bulunmaktadırlar. (Çakıcı, 2010: 32-33) Genelde bu davranışta bulunan çalışanların özgüvenleri düşük ve içedönük yapıda pasif karakterleri vardır. Duygu ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde dile getirmez, örgüt ile ilgili konularda ise ilgisiz davranırlar

Özetle; kabullenici sessizlik, çalışanların çalıştıkları örgütle ilgili durum ve şartlarda herhangi bir değişiklik olmayacağı, mevcut durumun hiçbir zaman değişmeyeceği inancı ile tüm koşullara boyun eğerek fikir ve düşüncelerini gizlemeyi içermektedir (Acaray, 2014: 135).

### 1.5.2.Korunma Amaçlı Sessizlik (Savunmacı Sessizlik) Davranışı

Korunma amaçlı sessizlik, bireylerin örgüt içindeki konular veya sorunlarla ilgili konuşulduğunda olumsuz geri bildirimler alabileceklerine dair korkularının olması sebebiyle, kendilerini savunmak amacıyla söz konusu konular hakkında bilgi fikir ve düşüncelerini gizlemesi şeklinde açıklanabilmektedir (Dyne vd, 2003:1367).

Sessizliğin ana sebeplerinden birisi çalışanların korkuları ve kaygılarıdır. Bu davranışı gösteren çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissetmemesini söylemek mümkündür. (Aktaran: Alparslan ve Kayalar, 212:141) Çalışanlar, üst yöneticilerinin duymak istemedikleri görüş ve fikirleri, cezalandırılmaktan korktukları için kaygılanmalarına sebep olur ve bu kaygılarından dolayı bilgilerini saklayarak sessizlik davranışı gösterebilirler. Ayrıca çalışanlar sadece üstleriyle olan ilişkilerindeki korkularıyla değil, yatay hiyerarşi düzenindeki kendi çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkularıyla da sessizlik davranışında bulunabilmektedirler. (Bowen ve Blackmon, 2003:1395) Kısaca; çalışanlar kariyerlerinde ilerlemede engellenme, meslektaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden yoksun kalma vb. korku ve kaygıları sebebiyle bu tür sessizliği tercih edebilmektedirler (Aktaran: Acaray vd. 2015:146)

Korunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir davranış biçimidir. Herhangi bir konuyla ilgili görüş ve fikirlerin gizlenmesinin daha iyi bir fikir olduğu düşünülür, Dolayısıyla koruma amaçlı sessizlikten farklı olarak stratejik bir davranış türüdür. Çalışanlar iş ile ilgili problemleri görmezden gelme ya da kendi hatalarını gizleme davranışlarında kasıtlı olarak bulunabilir. (Çakıcı, 2010:33).

Bu sessizlik davranışında bulunan çalışanlar alternatif yolların bulunduğuna dair farkındalıkları vardır ancak bilgiyi saklamanın en iyi strateji olduğuna inanırlar. Dolayısıyla işlerine ve bulundukları örgüte bağlılıklarının devam etmesinden dolayı bu durumdaki çalışanlar "sessizlik içinde acı çeken" olarak tanımlanmaktadır. (Aktaran: Çavuşoğlu ve Köse, 2016:123)

### 1.5.3.Koruma Amaçlı Sessizlik Davranışı

Morrison ve Milliken(2000) ile Pinder ve Harlos(2001)'un ortaya çıkardığı ve geliştirdiği kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışlarına ek olarak Van Dyne ve arkadaşları (2003) da üçüncü sessizlik türü olan "korumacı sessizlik davranışı" nı ortaya çıkarmışlar ve araştırmalara konu olarak literatüre eklenmesinde etkili olmuşlardır. (Taşkıran, 2011:80)

Korumacı sessizlik davranışı, çalışanların örgüt içinde iş ve örgüt ile ilgili bir konu veya duruma dair görüş fikir ve bilgilerini, diğer çalışanların ve örgütün çıkarlarını korumak amacıyla dile getirmeyerek saklanması şeklinde tanımlanmaktadır. (Dyne vd, 2003, 1367) Söz konusu bu davranış iş birliği temeline dayanabilmekte ve iki şekilde karşımıza çıkabilmektedir. İlk olarak çalışanın örgüt yararına sessizliği ön plandayken, ikinci olarak diğer çalışanların iyiliği için onları koruma maksadıyla tercih edilen sessizlik ön plandadır (Brinsfield, 2009:146). Sonuç olarak çalışan bireyler örgüt ortamında huzursuz bir ortam olmasını önlemek ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulmaması adına, işlerin sorunsuz bir şekilde yürümesi için böyle bir sessizlik davranışında bulunabilirler. Tüm yapılanların ortak noktası örgütün yararı ve çıkarı içindir (Barçın, 2012:25)

Korunma amaçlı sessizlik davranışı gibi koruma amaçlı sessizlik davranışı da iş ile ilgili fikir, görüş ve bilgilerin kasıtlı ve amaçlı olarak gizlendiği, alternatiflerin düşünüldüğü ve farkındalığa dayalı olarak stratejik düşünülen bir davranış biçimidir

(Dyne vd. 2003: 1368). Ancak korunma amaçlı sessizlik davranışının aksine koruma amaçlı sessizlik davranışı; çalışanların konuşmayla ortaya çıkabilecek kişisel sonuçlardan korkmasından ziyade, konuşma sonrasında başkalarının olumsuz sonuçlara maruz kalmasını engellemek amacıyla sessiz kalınması şeklinde ifade edilebilir (Durak, 2012:57). Çalışanlar örgüt ortamındaki iş birliği ve dayanışmayı bozmamak adına; güven kırmamak, diğer çalışanlar ile ilgili uygun olmayan kişisel bilgileri ortaya çıkarmamak, örgüt veya grup dışındaki kişilere güvenilir bilgileri iletmemek veya örgüt ile ilgili gizli-özel bilgileri ifşa etmemek gibi örgüte zarar gelmemesi için yapılan davranışlar, bu tür sessizlik türüne örnek gösterilebilmektedir. (Tiktaş, 2012: 93)

Örgütlerde oluşan sessizlik araştırmacılar tarafından genelde örgütün çıkarı için olumsuz yorumlanabilmektedir. Ancak koruma amaçlı sessizlik davranışına ilişkin olarak, yöneticiler iş verimliliğin artmasını, güvenlik açısından çalışanların örgüt yararına olarak iyi niyetli davranmasını ister ve dolayısıyla bu tür sessilik davranışların oluşmasını desteklemektedir (Milliken ve Morrison, 2003:1565).

| **Davranış Tipi** / **Çalışanın Niyeti** | **İşgören Sessizliği** (Bilinçli ve kasıtlı olarak ilgi ve düşüncelerin dile getirilmemesi) |
|---|---|
| **İlgisiz/Pasif Davranış**<br>-Boyun eğmeye- vazgeçmeye dayalı<br>-Fark yaratmayacağı hissi | **Kabullenici Sessizlik**<br>-Konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanarak fikir ve görüşlerin esirgenmesi |
| **Kendini Korumaya Yönelik Davranış**<br>-Korkuya dayalı<br>-Kişisel risk getireceği hissi | **Korunma Amaçlı Sessizlik**<br>-Korkuya dayalı olarak kendini koruma amacıyla fikir ve görüşlerin dile getirilmemesi |
| **Başkalarını Korumaya Yönelik Davranış**<br>-İşbirliğine dayalı<br>-Dayanışma ve fedakarlık hissi | **Koruma Amaçlı Sessizlik**<br>-İşbirliği ve dayanışma amacıyla görüş ve fikirlerin dile getirilmemesi<br>-Örgütün çıkarı için özel bilgilerin gizlenmesi |

**Şekil 4:** Örgütsel Sessizliğin Boyutları ( Dyne vd. 2003:1363).

Yukarıda açıklanan tüm bu örgütsel sessizlik davranış türleri şekil 4'te özetlenmektedir.

## 1.6.ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Günümüz modern endüstriyel çağında çalışanların bilgi, fikir ve düşünceleri organizasyonların gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Günümüzdeki hızlı çevresel değişimler hızlı karar alma ve değişimlere hızlı cevap verebilmeyi gerektirir. Bu durum da örgüt içinde ekip çalışmasını, katılımcı yönetimi, yetki devrini ve esnekliği zorunlu kılmaktadır. (Durak, 2012:84) Dolayısıyla tüm bu zorunluluklar çalışanların örgüt içindeki durum ve olaylara katılımını; fikir, düşünce ve görüşlerini paylaşmasını gerektirir. Ancak çalışanların örgüt ile ilgili konularda sessiz kalması, örgütün işleyişi ve aynı zamanda bireylerin kişisel gelişimleri açısından negatif sonuçlara yol açabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin sonuçları örgütsel ve bireysel sonuçlar olmak üzere ayrı ayrı açıklanacaktır.

### 1.6.1.Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerinden birisi örgüt için gerekli olan gelişim ve değişimin engellenmesidir. Çalışanlar tarafından farklı fikir ve görüşlerin dile getirilmemesi farklı girdilerin elde edilememesini sağlayacak ve alternatiflerin tartışılamamasına neden olacaktır. Alternatiflerin değerlendirilememesi karar almaya yönelik bilgi akşının önünü keserek örgüt ile ilgili bir duruma ilişkin etkili karar alınmasını engelleyebilecektir (Acaray, 2014:141). Dolayısıyla çalışanların örgüt ile ilgili konularda görüş ve bilgilerini paylaşmayarak katılımda bulunmamaları etkili karar almayı, performans artırımını, verimliliği, değişimi ve gelişimi negatif yönde etkileyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:720). Aynı zamanda sessizlik, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, işe ve örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkileyebildiğinden; bireylerin örgütsel fonksiyonlara dair yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının gelişimini olumsuz yönde etkileyerek örgütsel süreçlerin iyileştirilmesini ve yenilenmesini engellemektedir (Milliken vd. 2003:1454).

Örgütsel sessizliğin bir diğer önemli sonucu da örgüt içindeki iletişimin kaybolmasıdır. İletişim olanaklarının kaybolması bir örgütün işleyişini engelleyerek olumsuz sonuçlara sürükleyebilmektedir. Örneğin; bir örgüt için son derece önem arz

eden bilgilerin yönetim kademelerine ulaşamaması örgütsel problemlerin çözülmesini ve örgütsel değişimi büyük oranda etkileyecektir. (Tangirala ve Romanujam, 2008:38-39) Aynı zamanda iletişimsizlik, örgütün işleyişi için gerekli olan faaliyetlerdeki eksik ve hataların tespit edilmesi, sorunların çözülmesi ve yok edilmesi için sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Geri bildirimin sağlıklı işlemediği örgütlerde ise hatalar kalıcı olabilecektir. (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566) Nitekim bu sonuçlar bağlamında çalışan bireyler ve organizasyonun bütünü örgütsel öğrenme sürecine dahil olamayarak gelişim, değişim ve yenilik fırsatlarından yararlanamayacak dolayısıyla sürdürülebilirliklerini azaltabilecek ve kar marjlarını kaybedebileceklerdir.

Örgütsel sessizliğin bir sonucu da diğer sonuçlarla bağlantılı olarak örgütsel ve çevresel sosyalizasyonun yok olmasıdır. Önlemler alınmadığı sürece sessizlik örgütsel gelişim ve iyileştirmeler yavaşlayacak, dolayısıyla örgütün çevreye uyum sağlama sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. (Slade, 2008:28)

### 1.6.2.Sessizliğin Bireysel Sonuçları

İnsanların birçoğu, örgütsel sessizliğin yalnızca örgüte zarar verdiğini düşünürler ancak örgütsel sessizlik örgüte olduğu kadar çalışan bireylere de oldukça zarar vermektedir (Aktaran: Kahya, 2013:106)

Çalışanların örgüt ile ilgili konularda konuşamaması veya konuşmakta güçlük çektiğini bilmesi onun örgüt bağlılığını, aidiyet, güven, taktir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma ihtiyacı gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Üstelik bildiği ve söz konusu konuyla ilgili bilgili olduklarını düşündükleri halde konuşamamaları onlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2008: 119) Ayrıca çalışanlar konuşmak isteseler bile bilinçli bir şekilde konuşmadığı için stresli ve sinirli olabilmekte, bu durum da onların motivasyonlarını kötü etkileyebilmektedir. (Brinsfield, 2009:62)

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkilerinden bir diğeri ise, kontrol eksikliği algısıdır. Çalışanlar, kendilerini doğrudan etkileyen çevrelerini kontrol etmek isterler. Bu kontrolü çevredeki diğer kişiler üzerinde görüş ve fikirlerini açıklayarak elde ederler. Ancak kendilerine konuşma imkanı verilmediği, ve sessiz kalmasına sebep

olunduğu zaman kontrol eksikliği yaşarlar. Bu durum onların çevrelerini kontrol etme ve onları etkileme konusunda kendilerini güçsüz hissedeler. Onların kontrol eksikliği yaşamaları motivasyon azalması, strese bağlı rahatsızlıklar, iş doyumu, fiziki ve psikolojik geri çekilme ve iş yerinde sabotaj gibi olumsuz sonuçlara sürüklemektedir (Acaray, 2014: 145)

Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarından bir diğeri ise; çalışanların bilişsel uyumsuzluk yaşamalarıdır. Bilişsel uyumsuzluk; çalışanların uygulamayı düşündükleriyle gerçekten uyguladıklarının farklı olmasından kaynaklanan içsel huzursuzluk ve rahatsızlıktır. Çalışanlar örgüt içinde uygulanan politikalar ile kendi inançları arasında ters düştüğünde, çelişki yaşayarak sıkıntı yaşayacaktır. Kendi inançları ve görüşleri doğrultusunda konuşamayacaklarından huzursuzluk yaşayacak ve uyumsuzluk içine düşeceklerdir. İnançları veya davranışlarını değiştiremeyen, örgüt ile uyum sağlayamayan çalışanlar endişe ve strese kapılarak çaresizliğe kapılacaklardır. (Durak, 2012:78)

Sessizliğin bireysel sonuçlarından bir diğeri ise; çalışanların diğer çalışanlar tarafından negatif olarak algılanmaları ve dışlanma korkularıdır. Çalışanlar bu kaygıları sonucunda işlerini eksik veya hatalı olarak yapabilme ihtimalleri doğmaktadır. Çalışanın kendini saygın görmemesi; bireylerle olan ilişkilerin zayıf olması, sosyal olarak kabul görmeme, gücün azalması, işbirliği ve dayanışmada zorlanma, yükselme olanaklarının tükenmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma riski doğabilmektedir. (Morrison ve Milliken, 2003:33-34)

Yöneticilerin, çalışanların sessizlik davranışlarına neden olan etkileri anlaması pek de mümkün değildir. Çünkü sessizlik konuşmaya göre çok daha kompleks ve belirsiz yapıdadır. Dolayısıyla konuşmaya göre sessiz kalma daha örtüktür. Çalışanların hangi nedenlerle sessizlik davranışını tercih ettiklerini doğru tespit edebilmek zordur. (Çakıcı, 2010: 34) Ancak yukarıda sayılan olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden, yöneticilerin daha açık ve daha şeffaf, karar almaya katılımın daha fazla olduğu, iletişim olanaklarının yüksek olduğu, dayanışma ve işbirliğine dayalı bir yönetim biçimi seçmeleri ve uygulamaları beklenmektedir.

# İKİNCİ BÖLÜM

# ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

## 2.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI KAVRAMI

Organizasyonlarda bulunan çalışanlar zaman zaman kendilerinden beklenenin aksine örgütün işleyişindeki aksaklıklara yol açan, örgüt hedeflerine ulaşılmasını engelleyen veya iş arkadaşlarının çalışmalarını sekteye uğratan davranışlar sergilemektedirler. Bu tür olumsuz davranışlar ile ilgili literatürde farklı birçok tanım yer almaktadır.

Akademisyenler ve araştırmacılar çalışmalarında örgütlerdeki birçok durum ve olayları (örgüt kültürü, çalışma ortamları, bireyler arası ilişkiler, iş tatmini, motivasyon, yöneticilerin tutumu, örgütsel çevre vb.) gözlemleyerek birtakım sebepler tespit etmiş ve bu tespitlerin çok kapsamlı olması nedeniyle olumsuz iş davranışlarına ilişkin farklı isimlerle farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Fakat bu tanımlamalardaki ortak nokta üretkenlik karşıtı davranışların bilinçli olarak yapılması ve örgüt çıkarlarının zarar görmesine neden olan davranışları kapsamasıdır. (Öcel ve Aydın, 2010:74)

Robinson ve Bennet bu üretkenlik karşıtı davranışları "çalışan sapkınlığı" olarak adlandırmış, örgüt kurallarını ihlal eden aynı zamanda örgüt çalışanlarının huzur ve motivasyonunu bozan, örgüt ve bireylere yönelik gerçekleştirilen kasıtlı ve amaçlı davranışlar olarak tanımlamışlardır. (Robinson ve Bennet, 1995:556)

Sackett ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını benzer bir tanımla, çalışanların bulunduğu örgütün meşru çıkarlarına karşı bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan olumsuz davranışlar olarak ifade etmiştir. (Sackett, 2002:5)

Spector ve arkadaşları "üretkenlik karşıtı iş davranışları" adını ortaya atan ilk araştırmacılar olup, bu davranışları "çalışanların bulundukları örgüte, örgüt üyelerine ve örgütün paydaşlarına yönelik zarar verme niyetiyle yapılan bilinçli davranışlar olarak tanımlamışlardır. (Spector vd., 2005:30) Spector ve arkadaşlarının ortaya

çıkardığı bu tanımdan sonra araştırmacıların çoğu bu tanımlamayı kullanmaya başlamışlardır.

Marcus ve Schuler'e göre ise bir davranışın üretkenlik karşıtı davranış olarak sayılabilmesi için belli koşullar olması gerekmektedir. Bu koşullar göre davranışın kasıtlı ve amaçlı olması, bireylerde zarar verme niyetini içermesi, yasa ve politikalara aykırı olması ve faydadan çok zarara yol açması gerekmektedir. (Marcus ve Schuler, 2004:648) Bu tanımdan çıkarılan sonuca göre bir davranışın üretkenlik karşıtı olması için bireyler her zaman zarar verme ve kötü sonuç doğurması amacıyla kasıtlı olarak eylemini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Örneğin; çalışanların iş ve görevleri ile ilgili hususlara yönelik bireyler beceri eksikliğinden kaynaklı olarak kötü performans göstermeleri veya bireylerin yorgunluk ve strese bağlı olarak anlık hata yapmaları üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirilemez. Ancak bireylerin kasti olarak kötü performans göstermeleri ve bilinçli bir şekilde işi yanlış yapmaları üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak nitelendirilmektedir. (Öcel, 2009:14)

Andersson ve Pearson ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını "İş yeri nezaketsizliği" olarak tanımlamışlardır. İş yeri nezaketsizliği literatürdeki diğer tanımlanan davranışlara göre daha ılımlı bir yaklaşımla ve kapsadığı davranışlar bakımından daha farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. (Pearson vd, 2001:1401)

İşyeri nezaketsizliği işyerinde karşılıklı saygı kurallarının çiğnenmesi ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, zarar verme niyetinin tam olarak kesin olmadığı ancak uzun vadede sonuçlara zarar veren davranışlardır. (Andersson ve Pearson, 1999 :455) Bu davranışlara örnek olarak, bireylerin birbirlerine selam vermemesi, konuşmaması, görmezden gelmesi veya karşısındakileri küçük düşürücü eylemlerde bulunması gösterilebilir.

Skarlicki ve Folger üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgütsel misilleme olarak adlandırmışlar ve yönetime karşı gelme, intikam alma, verilen işi yapmama, saldırgan olma vb. darvanışlar olarak ifade etmişlerdir. (Skarlicki ve Folger 1997: 434-440)

Literatürdeki diğer tanımlar incelendiğinde ise; Puffer (1987)'a göre uyumsuz davranışlar, Hogan ve Hogan (1989)'a göre örgütsel ihmal, Baron ve Neuman (1996)'a göre iş yerinde fiili tecavüz, O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)'a göre örgüt kaynaklı fiili tecavüz, Vardi ve Wiener (1996)'a göre örgütsel kötü davranışlar, Bies

vd., (1997)'ne göre, intikam, Giacalone ve Greenberg (1997)'a göre anti sosyal davranışlar, Martinko, Gundlach, & Douglas (2002)'e göre norm dışı davranışlar ve bunun gibi birçok tanımlamalar mevcuttur (Bülbül, 2013:10-12).

Genel olarak özetleyecek olursak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, iş ortamında örgütü veya örgüt bireylerine ya da her ikisini de hedef alarak, örgütün çıkarlarına zarar verecek sonuçlar doğurmayı hedefleyen, bireylerde motivasyon bozukluğuna sebep olarak iş performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek kasıtlı davranışlar ya da fayda sağlamayacağı bilinen davranışlar olarak tanımlayabiliriz. Bu davranışlara örnek olarak; asılsız iddialar yayma, bir başkasının çalışma ortamını veya huzurunu bozma hatta fiziksel şiddet gösterme gibi bireye yönelik olabilecek olumsuz davranışlar gibi hırsızlık yapma, iş yeri makine, ekipman ve ürünlere zarar verme, sabote etme ve örgüt kaynaklarını suistimal etme gibi örgüte yönelik zarar verici olumsuz davranışları da söylemek mümkündür.

## 2.2.ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞIN SINIFLANDIRILMASI

Geçmişteki araştırmalar incelendiğinde yukarıda da açıklandığı gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla farklı yorumlamalarla konuyu irdeleyen araştırmacılar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını çeşitli şekillerde boyutlandırmışlardır. Bu bağlamda üretkenlik karşıtı iş davranış türlerini sınıflandırmada net bir sonuca ulaşıldığı söylenememektedir. (Spector ve Fox, 2002:4)

Literatür incelendiğinde en çok kullanılan ve araştırmalara konu olan sınıflandırmanın Spector ve arkadaşlarının 2006 yılında ortaya çıkardıkları çalışma olduğu görülmektedir. Spector ve arkadaşları üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 5 boyutla sınıflandırmış ve bunları kötüye kullanma, üretimden sapma, hırsızlık, sabotaj ve geri çekilme olarak ifade etmişler ve bu başlıklar altındaki davranışları irdeleyerek açıklamışlardır. (Spector vd, 2006: 448-449) Ancak bu çalışmada kullanılacak olan ve literatürde önemli bir yere sahip olan Robinson ve Bennet(1995)'ın geliştirdiği "sapkın davranışlar" adı verilen sınıflandırma açıklanacaktır.

### 2.2.1.Robinson ve Bennet'in Sınıflandırması

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını kapsamlı ve sistematik şekilde ilk kez sınıflandıran Hollinger ve Clark (1982) bu davranışları iki boyutlu olarak

açıklamışlardır. Bu iki boyutu mülkiyete karşı ve üretime karşı sapkın davranışlar olarak ifade etmişlerdir (Kırbaşlar, 2013:59-60). Mülkiyete karşı sapkın davranışları, örgüt mallarına zarar verme, çalma, kaynakları kötüye kullanma vb, üretime karşı sapkın davranışları ise; işe izinsiz geç gelme veya gelmeme, işten kaçma, işi özensiz yapma, gereğinden fazla mola kullanma vb. olarak örneklendirmek mümkündür (Öcel, 2009: 20).

Robinson ve Bennet (1995), Hollinger ve Clark'ın çalışmasından etkilenerek onların orta çıkardığı iki boyutunda örgüte yönelik olduğunu, bireylere yönelik sapkın davranışlarında incelenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Nitekim, üretkenlik karşıtı iş davranışları, bir organizasyondaki ilişkilere ve kişisel performansa olumsuz yönde etki ederek örgütün bütününe zarar veren çok kapsamlı davranışları içermektedir. (O'Boyle vd, 2011:40).

Robinson ve Bennet bu bağlamda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgüte yönelik ve bireye yönelik olarak iki boyutlu şekilde sınıflandırmışlardır. Bu boyutlara birde alt boyutlar ekleyerek davranışları önemlilik ve önemsizlik derecesine göre ayırmışlardır.

Aşağıdaki tabloda Robinson ve Bennet'in üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik geliştirdiği sapkın davranışlar sınıflandırması gösterilmektedir.




**Şekil 5:** Robinson ve Bennet'in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutu (Robinson ve Bennet, 1995: 565)

Şekil 5 ‘te de gösterildiği gibi üretkenlik karşıtı davranış türleri hedef aldıkları yöne göre iki ana boyut altında örgüte ve kişilere yönelik olarak, önemlilik derecesine göre dört alt boyut altında örgüte karşı davranış, mülkiyete karşı davranış, politik sapkın davranış ve kişisel saldırganlık olarak sınıflandırılmıştır.

Önemlilik derecesi yüksek olan davranışlar mülkiyete karşı ve kişisel saldırganlık olup, diğerlerine göre daha az önemli olan ve verilen zararın daha az olması bakımından sergilenen davranışlar ise örgüte karşı ve politik sapkın davranışlar olarak ifade edilmiştir. (Robinson ve Bennet, 1995:565-566).

Örgüte yönelik davranışlarda ifade edilen yüksek önem derecesinde gösterilen mülkiyete karşı davranışlar çalışanların yetkileri olmadan örgütün varlıklarına, kaynaklarına, mallarına veya örgüt uygulamalarına kasıtlı bir şekilde zarar verilmesidir. Örgüte ait bir eşyayı çalma veya sabote etme, rüşvet kabul etme, fazla mesai ücreti almak için işi uzatma veya işe ait belgeler üzerinde oynama yaparak haksız kazanç sağlamak örnek gösterilebilmektedir.

Düşük önem seviyesinde gösterilen örgüte yönelik davranışlar altında sınıflandırılan üretime karşı davranışlara ise kaynakların israf edilmesi, çalışanların gereğinden fazla uzun molalar vermesi, iş başında yavaş çalışılması, işe dair gerekli özenin gösterilmemesi vb. örnekler verilebilmektedir. Bu davranışlar başta önemsiz ve ciddi boyutta düşünülmese de uzun vadede üretim maliyetlerini artırarak işletme verimliliğini düşürebilmektedir.

Bireylere yönelik üretkenlik davranışı iş davranışları, bir çalışanın diğer çalışma arkadaşlarına zarar verme ve küçük düşürme amacıyla sergilediği davranışlardır. (Baron ve Neuman, 1996:167). Robinson ve Bennet’in kişilere yönelik davranışla altında önem düzeyi yüksek derecede gösterdikleri kişisel saldırganlık davranışları çalışanları ciddi derecede etkilemektedir. Bunlara cinsel ve sözlü taciz başta olmak üzere, çalışanları tehlikeye atma, onlara iftirada bulunma veya kişisel eşyalarını çalma gibi davranışlar örnek gösterilebilmektedir. Açıklanan bu kişlere yönelik saldırı davranışları çalışanların iş doyumu ve motivasyonunu düşürmekle kalmayıp, örgütün itibarını ciddi anlamda zedeleyerek olumsuz yönde etkileyebilmektedir. (Kırbaşlar, 2013: 60)

Düşük önem düzeyinde gösterilen politik sapkın davranışlara ise, çalışanların diğerleri hakkında dedikodu yapması, haksız suçlamalarda bulunması, kişilerin birbirleriyle yararsız rekabete girmesi ve örgüt içinde ayrımcılığın olması gibi davranışlar örnek gösterilebilmektedir.

Bennett ve Robinson'un bu sınıflandırması bireylere ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları birlikte ele alıp ilişkilendirmesi bakımından önem taşımaktadır. Özellikle zarar boyutu önemsiz olan davranışların süreklilik arz etmesi sebebiyle uzun vadede yıpratıcı etkisi olabilmektedir. Nitekim fark edilme olasılıklarının düşük olması sebebiyle bu davranışlar tespit edilemeyecek ve oldukça zararlı sonuçlara yol açabilecektir (Bübül, 2013:15) Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin önemsiz görülebilen davranışlarla ilgili olarak dikkat etmesi gereken bir nokta vardır: İlk bakışta basit ve önemsiz bulunabilecek olumsuz davranışların dikkate alınmaması ve karşılık bulunamamasının daha zararlı davranışlara yol açılabileceği göz önünde alınarak gerekli önlemler alınmalıdır.

## 2.3.ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLARA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Üretkenlik karşıtı iş davranışları nedenleri araştırmacılar tarafından genelde bireysel ve durumsal ya da dışsal ve içsel olarak iki faktör üzerinden ele alınmıştır. Örgüt bazında düşünecek olursak bu ayrımı "örgütsel faktörler" ve "örgüt dışı faktörler" olarak ayırmak daha uygun olacaktır.

### 2.3.1.Örgütsel Faktörler

Örgüt içinde çalışan personelleri örgütsel sebepler nedeniyle üretkenlik karşıtı davranışlara iten birçok etken bulunmaktadır. Bu faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

#### 2.3.1.1.Kişi- Örgüt Uyumu

Çalışanların örgütle uyumu tüm işletmeler için çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgüt içinde başarılı ve etkin olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. (Çalık, 2003: 2) Kişi-örgüt uyumu, kişilerin değerleri, inançları ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır. (Chatman, 1989:333).

İşletmelerde bireylerin örgüt ile uyum içinde olması işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı gibi, kişilerin performansları üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır. Kişi-örgüt arasındaki uyumun düşük olması çalışanların motivasyon ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, diğer çalışma arkadaşlarıyla çatışmaya da sebep olabilecek ve kişilerin örgüt çıkarları için negatif yönde hareket etmelerine neden olacaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanlar üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeye başlayacaklardır. Nitekim, yapılan bir araştırmaya göre kişi-örgüt uyumu yükseldikçe çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir. (Polatçı vd, 2014: 4-8).

#### 2.3.1.2.İş Stresi

İş stresi, işin gerekliliklerinin ve işle ilgili sosyo-psikolojik durumların, bireyler üzerindeki potansiyel zararlı etkileri şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stres genellik olumsuz olarak görülmekte ve huzursuz durumları gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir. (Gök, 2009:431)

İş stresinin üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında etkisi büyüktür. Ancak stres algısını tek başına değerlendirebilmek mümkün değildir. Yaşanan stres bireylerin özgün kişisel özelliklerine göre değişebilmektedir. İşletmeye ve işe yönelik stres algısının yüksek olduğu bireylerin performansı düşük ve işe devamsızlık oranları yüksek olabilmektedir. Üstelik çalışanlardaki yüksek stres seviyesi işi aksatmalarına neden olmakla birlikte, üretken olabilmelerinin önünde büyük bir engeldir. (Bülbül, 2013:33)

İş Stresi bir önceki etkende açıkladığımız kişi-örgüt uyumuyla da ilişkilendirilebilmektedir. Bireylerin örgütle olan uyumu ne kadar düşük seviyedeyse bireyler aynı oranda iş stresi içinde bulunacaklardır. Spector ve Fox (2006)'un geliştirdiği teoriye göre bireyler algıladıkları stresi kontrol edemedikleri durumda üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeye başlayacaklardır.

Stresin; çalışanların performans düşüklüğü, iş doyumsuzluğu, iş devamsızlığı, iş kazaları, iş gücü devri, çatışmalar, yabancılaşma ve iş yorgunluğu gibi örgütsel sonuçları bulunmaktadır. (Onay ve Kılcı, 2011: 365) Tüm bu sonuçlar üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilenmesinde öncü durumlardır. Nitekim yapılan bir çalışmada stresli çalışma ortamı bulunan bir örgütte işi gitmeme, sinirsellik, düşmanlık

besleme, nefret duygusu, sabotaj ve sürekli şikayet etme gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilendiği, bunun tersi durumunda mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamında ise bu olumsuz davranışların daha az sergilendiği tespit edilmiştir. (Aktaran, Ödemiş, 2011: 34) Spector ve Fox'a göre bireyler algıladıkları stresi kontrol edemedikleri durumda üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemektedirler.

#### 2.3.1.3.Yönetim Tarzı

Yönetim tarzını, yöneticilerin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için örgüte ait politika ve uygulamaları yerine getirirken; çalışanlar ile iş arasındaki etkileşimi niteleyen, çalışanların işletmeye yönelik ilgi ve bağlılıklarını arttıran veya azaltan, dolayısıyla çalışanların ve örgütün verimliliğini bütünü ile etkileyebilen bir unsur olarak tanımlamak mümkündür (Ogunola vd., 2013: 1).

İşletmelerdeki yöneticilerin benimsedikleri ve sergiledikleri birçok yönetim biçimi mevcuttur. Önemli olan çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, yönetim biçimlerinin kendine uygunluğu, inan ve değerleriyle örtüşmesidir. Literatür incelendiğinde yönetim tarzları genel olarak dört temel başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar; otokratik yönetim, demokratik yönetim, serbest bırakıcı (liberal) yönetim ve babacan yönetim tarzıdır. Özellikle, bu yönetim tarzlarından otokratik yönetim tarzının çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine neden olduğu görülmektedir.

Otokratik yönetim tarzında yöneticiler, astlarının belirlenen kurallara, prosedürlere, politikalara ve amaçlara uygun davranmasını istemektedir. Bununla birlikte, yönetici ve astları arasındaki etkileşim ve iletişim düzeyi olabildiğince düşük tutarak, dikey hiyerarşi yapısı tercih edilir. Ayrıca otokratik yöneticiler, astların kararlara katılmalarına ve iş süreçlerinde otonomiye sahip olmalarına fırsat tanımamaktadır (Kanten ve Ülker, 2014: 20-24). Dolayısıyla sergiledikleri bu katı tutum sebebiyle çalışanlar üretkenlik karşıtı davranışlarında bulunmaya yöneleceklerdir.

Otokratik yönetim tarzına karşılık demokratik yönetim tarzı ise karar almaya katılımın olduğu, eşitlikçi ve örgüt içi iletişimin daha yoğun olduğu bir yönetim biçimidir. Bu tarz yönetimlerde çalışanların daha az olumsuz davranış göstereceği düşünülmektedir. Nitekim Kanten ve Ülker yaptıkları bir çalışmada demokratik

yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. (Kanten ve Ülker, 2014: 33)

#### 2.3.1.4.İşin Niteliği ve İş Ekibi

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkileyen faktörler arasında, işin niteliklerinden kaynaklanan etmenlerin de bulunduğu ifade edilmektedir. İşin karmaşıklığı, rotasyon, görevin özerkliği gibi unsurlar, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği gibi, onları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelterek olumsuz bir etkide de yaratabilirler (Özüren, 2017: 27) Kişiler işi doğru algılamalı, beklentilerini karşılamalı, rol belirsizliği içine düşmemeli, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanacağını bilmelidirler. Böylelikle iş doyumu sağlayacaklar ve herhangi bir olumsuz davranış örneğin; bıkkınlık, şikayet etme, işten kaçma vb. durumlara düşmeyeceklerdir. Nitekim yapılan araştırmalar kendini güçsüz hisseden ve işinden tatmin olmayan çalışanların daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışı göstereceklerini belirtmiştir. (Köse, 2013: 61)

İş niteliğinin yanı sıra iş ekibinin özellikleri de bireyin üretkenlik karşıtı davranışı sergileyip sergilememesi hususunda büyük bir etkiye sahiptir. Bireylerin örgüt içinde birlikte çalıştığı iş ekipleri de üretkenlik karşıtı davranışlara eğilimli olabilir. Böyle olduğu sürece çalışanlar yine bu tür iş ekiplerince çekilecek, seçilecek ve bunun aksi yönde yapıya sahip bireyler bu tür ekiplerin dışında kalacaktır. (Bülbül, 2013: 27-28). Dolayısıyla kendilerini bu iş ekiplerinin bir parçası olarak görenler ekip arkadaşlarıyla aynı davranışları sergileyeceklerdir. Örneğin ekibin büyük bir çoğunluğunda devamsızlık, işe izinsiz geç gelme veya işten kaçma gibi davranışlar mevcut ise ekibe yeni giren bir çalışan da zamanla aynı olumsuz davranışları gösterebilecektir. Spesifik bir örnek vermek gerekirse işe yeni başlayan deneme sürecinde olan bir çalışanın, başka bir çalışanın kasadan haber vermeden para aldığını görmesi, o kişide bu davranışın normal olarak karşılandığı hissini uyandırabilir. (O'Boyle vd., 2011: 48).

#### 2.3.1.5.Mobbing

Mobbingin literatürde çeşitli birçok tanımları bulunmakta olup, kısaca çalışanı yıldırmak ve örgütten dışlamak amacıyla çalışana yönelik yapılan saygısız, zararlı ve kasıtlı eylemler olarak tanımlayabiliriz.

Bu tür davranışlar, bir veya birden fazla çalışan tarafından veya çalışanların üstleri tarafından herhangi bir bireye karşı kasıtlı olarak yapılmaktadır. Örgütsel

psikolojik şiddet sonucunda mağdur, önce kendisine ve daha sonra çalışma çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifayla sonuçlanır. (Aktaran: Tınaz, 2006: 12) Dolayısıyla çalışanların bu süreçte üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaları olağan görülmektedir.

Örgütlerdeki mobbingin ciddi sonuçlar yaratması hususuna yönelik etkilerinin göstergeleri olarak aşağıdakileri sıralayabiliriz: (Zincirkıran, 2012: 139-141)

- Hastalık izinlerindeki artış,
- İşten ayrımlarının artması ve personel devir hızının artması,
- Çeşitli bahanelerle işyerinden ve iş yapmaktan kaçınma davranışı,
- Aşırı stres ortamı ve yol açtığı sorunlar,
- Hastalık ya da intihar sonucu ölüm,
- Çalışanların yargı başvurularındaki sıklık olarak sayılabilmektedir.

#### 2.3.1.6.Ayrımcılık- Örgütsel Adaletsizlik

Bir bireyi birtakım özellikleri nedeniyle mağdur etme olarak ifade edilebildiği gibi, toplum, örgüt ya da bir grup içinde bireylerin diğerlerine sağlanan hak ve olanaklardan soyutlanması olarak açıklanmaktadır (Demir, 2011:61). Örgüt sosyolojisi açısından ise, "Ayrımcılık, bir örgütün çalışanlarına sağladıkları haklarda adil davranmaması, bazı çalışanlara sağlanan kazanç ve haklardan diğerlerinin yoksun bırakılmasıdır." (Aktaran: Zincirkıran: 2012: 278)

Üretkenlik karşıtı davranışın doğmasına veya örgüt düzeyinde yayılmasına "ayrımcılık" temel teşkil etmektedir. Çünkü örgüt içindeki bir çalışanın dışlanması, düşük düzeyde ücret verilmesi, fazla çalıştırma, ağır işte çalıştırılması, sosyal haklarının verilmemesi vb. uygulamalar çalışanlar arasında ayrımcılığın birer göstergesidir. Bireylerin kendilerine böyle bir ayrımcılık yapıldığını hissetmeleri moral ve motivasyonlarını düşürerek işe bakış açılarını olumsuz yönde etkileyecek ve işten kaçma eğiliminde bulunacaklardır. (Demirel, 2009: 124)

Ayrımcılık gibi adaletsizlikte üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında öncü kavramlardandır. Nitekim kendisine yapılan ayrımcılığı hisseden bireylerde adaletsizlik algısı oluşabilmektedir. Bu kapsamda ayrımcılık ve örgütsel

adaletsizlik birbiriyle iç içe girmiş kavramlardır. Sackett ve DeVore üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenlerini ortaya koyarken adaletsizlik kavramının önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır. (Sackett ve DeVore, 2005) Örgüt içi adaletsizlik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncüllerindendir. Robinson ve Bennet de çalışmalarında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenlerini ortaya koyarken adaletsizlik algısına dikkat çekmiştir. Teorilerine göre bireyler örgütte bir eşitsizlik veya haksızlık durumu hissettiklerinde kendilerine yapılan adaletsizliğe karşı örgütten intikam alma düşüncesiyle üretimden sapma davranışları göstermektedirler (Robinson ve Bennet, 2000). Üstelik çalışanlar diğerleri veya üstleri tarafından desteklenmediklerini ve kendilerini geliştirmek ya da örgüt içinde yükselmek için olanaklarının olmadığını anladıklarında, iş performanslarında daha az çaba göstererek duruma tepki göstermektedirler (Liu vd, 2012: 41).

### 2.3.2.Örgüt Dışı Faktörler

#### 2.3.2.1. Kişilik

Bireylerin kişilik özellikleri, üretkenlik karşıtı davranışları sergileme ile doğrudan ilişki gösteren ana etkenlerden biridir. Yapılan bazı çalışmalara göre çalışanların kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme yönünde belirleyici olduğu ve bazı kişilik özelikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. (Aktaran: Sezici, 2015: 5) Kişilik, bireylerin işin niteliğini, görevlerini anlaması, örgütü tanıması ve değerlemesinde büyük öneme sahiptir. Bireylerin kişisel özellikleri ile yaptığı iş, çalışma arkadaşları ve örgütün bütünü ile uyum bulunduğu takdirde, bireylerin pozitif duyguları örgütteki diğer bireylere ve performanslara yansıyarak örgüt genelini olumlu yönde etkileyebilecektir. (Tınaz, 2006: 114.)

Kişilik birçok özellikten meydana gelen kompleks yapıda bir olgu olması sebebiyle kişiliğin oluşmasında birçok etken mevcut olduğu gibi, sayılamayacak kadar fazla kişilik özellikleri bulunmaktadır. Ancak sosyal bilimlerde genelde beş büyük kişilik kuramı çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu beş faktör dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve gelişime açıklık şeklinde ifade edilmiştir (Somer ve Goldberg, 1999: 433).

Salgado(2002) beş büyük faktör kuramını ele alarak üretkenlik karşıtı davranışlara yönelik yaptığı çalışmasında işe devamsızlık, sapkın davranışlar (hırsızlık, üretimden sapma, örgüt politikalarına karşı gelme, sabotaj vb.), kazalar ve işten ayrılma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda beş büyük kişilik özelliklerinden sorumluluk ve uyumluluğun üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. (Salgado, 2002:122)

Kişilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışma ise Marcus ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmadır. Marcus ve arkadaşları beş büyük faktör kuramına bir de dürüstlük ve alçak gönüllük özelliklerini ekleyerek çalışmalarında kullanmışlardır. Çalışma sonucunda sorumluluk, uyumluluk ve duygusal dengenin üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. (Marcus vd, 2007:2-3)

Bir başka kişilik özelliği olan "öfke"ninde bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesinde büyük etkisi olduğu araştırmalarda tespit edilmiştir (Penny ve Spector, 2002). Öfke duygusu yüksek olan insanların duygularını kontrol etme yüzdesi daha az olduğu için sapkın davranışlar sergileme olasılıklarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olan diğer kişilik özelliği ise dürüstlüktür. Dürüstlük kişilerin etik olmayan davranışlara yönelmesini engelleyen bir özelliktir (Aktaran: Bülbül:2013, 32). Dürüstlüğün üretkenlik karşıtı iş davranışlarını açıklayan temel kavramlardan biri olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Dürüstlük seviyesi yüksek düzeyde olan bireyler hırsızlık, yalan söyleme, devamsızlık, iş yerinde alkol-uyuşturucu kullanma vb. gibi üretkenlik karşıtı davranışları önemli ölçüde azaltabileceğini söylemek mümkündür.

Dürüstlük özelliği yanında 'dikkatlilik' de üretkenlik karşıtı iş davranışlarını güçlü bir şekilde açıklayan kişilik özelliğidir. Yapılan araştırmalarda dikkatlilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Seçer ve Seçer: 2007:157) Çalışanların dikkatli bireyler olmaları; onları yaptıkları işe dair daha özenli, daha kontrollü davranmalarına ve olumsuz davranışları sergilemelerine engel olacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olabilecek bir diğer kişilik özelliği de güçsüzlüktür. Güçsüzlük örgüt içerisindeki statü eksikliğinden meydana gelebilmektedir. Örgüt içindeki bireyler güçsüzlüğünü belli etmemek için örgütün işleyişine engel olmaya veya işleyişi değiştirmeye yönelik davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgüt içinde güçlenebilmek için yapılan grevler veya araç gereç ve işletmeye ait ekipmana verilen zararlar bu davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir. (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005:98)

Kişilik özelliklerinin yanında kaygı, korku, üzüntü, kızgınlık gibi duygusal özellikler ile sıkıntı, gerginlik, engellenme gibi birtakım ruh hallerinin de üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkisi bulunduğu araştırmalarla tespit edilmiştir. (Seçer ve Seçer, 2007:158)

### 2.3.2.2.) Motivasyon ve Kontrol Odağı

İş Motivasyonu, çalışanların iş verimine ve işe olan bağlılığına etkisi pozitif yönlüdür. Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlanmaktadır. (Koçel, 2015: 730) Dolayısıyla çalışanlar motivasyonlarını sağlayamadığı sürece iş tatminleri ve verimlilikleri olumsuz yönde etkilenmekte ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilmektedirler.




**Şekil 6:** Marcus ve Schuler'in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Belirleyicileri (Seçer ve Seçer, 2007:155)

Marcus ve Schuler'de çalışmalarında üretkenlik karşıtı davranışları etkileyen iç ve dış faktörlerin olduğunu belirtmektedirler. Bireysel ve durumsal olmak üzere iki boyutlu ele alınan bu faktörler, motivasyon ve kontrol başlıkları altında iki açıklayıcı etkene göre sınıflandırılmaktır. (Marcus ve Schuler, 2004: 649). Marcus ve Schuler'›n belirleyicilere ilişkin önerdikleri bakış açısında, farklılığı yaratan motivasyon ve kontrol mekanizmaları, temelde bireyin yönelimlerini yansıttığından kişilik faktörüyle paralellik göstermektedir. Ancak bu sınıflandırmanın literatürde önemli görülmesi nedeniyle açıklanacaktır.

Marcus ve Schuler'in geliştirdikleri bu teoriye göre, motivasyon teorileri, bazı dışsal baskıların ya da içsel dürtülerinin kişileri olumsuz davranışlara veya suça daha yatkın bir yaşam tarzını seçmeye zorlayabilmekte, kontrol teorileri ise; davranışların uzun vadede sonuçlarının düşünülmesi, sosyal normların içselleştirilmesi, sosyal bağın güçlü olması veya davranışları önleyen diğer dışsal koşullar gibi faktörlerin etkisiyle, birey ve olumsuz davranışlar arasında engeller olabileceği öngörülmektedir. (Seçer ve Seçer, 2007:156)

Özetle bu teori kişinin kendi iç güdüleri ve çevresel tetikleyicileriyle ilişkili olup, bireylere göre bu etkenlerin öncülleri farklılık gösterebilmektedir. Her çalışanın Kişisel istek, arzu ve ihtiyaçları aynı ve eşit derecede değildir. Çalışanlarını tanımalı istek ve ihtiyaçlarını bireylere göre tespit etmelidirler. Zaman zaman onları çeşitli şekillerde ödüllendirmeli ve yüreklendirmelidirler. Böylece onları örgüte daha bağlı hale getirecek, işe doyumlarını sağlayacak ve üretkenlik karşıtı davranışlarında bulunmalarına engel olabileceklerdir.

#### 2.3.2.3.) Demografik Özellikler

Yaş, cinsiyet, medeni durum, görev süresi, eğitim durumu, aile büyüklüğü, ekonomik durum gibi demografik faktörler, birçok araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin cinsiyet faktörünü ele aldığımızda literatürdeki birçok araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla sapkın ve saldırgan davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir (Douglas & Martinko, 2001). Ancak başka bir üretkenlik karşıtı iş davranışı olan devamsızlığın ise kadınlarda daha fazla gözlemlendiği söylenmektedir. (Lau vd, 2003:90).

Yaş faktörü irdelendiğinde; yapılan araştırmalarda yaşın üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmalara göre genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneldiği görülmüştür. (Lau vd, 2003:89) Bu sonucun nedeni ise genç çalışanların işte yeni olmasından dolayısıyla örgüte olan bağlılığın az olmasından ve yeni oldukları için yaşadıkları yalnızlıktan kaynaklandığı ifade edilmektedir. (Seçer ve Seçer, 2007: 156) Bu kapsamda görev süreside örgüte olan bağlılığı etkilediği için, kısa görev süresinde olan çalışanların daha çok üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesi beklenmektedir.

Medeni durum faktörü incelendiğinde evli ve kalabalık ailelerdeki kadınların işe geç gelme veya devamsızlık davranışlarını daha fazla gösterme olasılığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. (Bülbül, 2013:32) Ayrıca evli olan bireylerin hırsızlık eğilimine daha yatkın olduklarına dair literatürde bulgular mevcuttur. (Lau vd, 2003:90)

Ayrıca örgüt içi faktörlerde açıklanan ayrımcılık ve örgütsel adaletsizlik kavramlarına ilişkin olarak; örgüt içindeki bireylerin diğerlerini küçük görmesi aşağılaması veya onlara ayrımcılık yapması onların işyerindeki statüsü, eğitim durumu, gelir seviyesi, işyerinde daha düşük ücret alması vb. faktörlerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

#### 2.3.2.4. İş – Özel Yaşam Dengesi

İş ve özel yaşam dengesi aile ve iş sorumluluklarını yerine getirmedeki uyumunu ifade etmektedir. Bireylerin yaşamlarında işe ayrılan vakitlerin daha fazla olması, fazla ve sıkı çalışma saatleri, yaşam standartlarının yükselmesi, ekonomik zorluklar, ailenin varlığının vazgeçilmezliğiyle, iş ve aile arasındaki öncülleri daha da yoğunlaştırmakta ve zorlaştırmaktadır. Çalışan bireyler Değişen koşullarla bu dengeyi kurmakta güçlük çekmekte ve stres altına girmektedir. (Kapız, 2002:140)

Yaşam standartlarının yükselmesiyle bireyler hep daha fazla çalışmak, hep daha fazla zaman harcamak durumunda kalmaktadırlar. Bu çaba için, önce ailesi olmak üzere akrabaları ve arkadaşlarına ayırdıkları zamanı, işine harcamaya başlamaktadırlar. Nitekim bu yoğunluk sonucunda bireyler kendilerine bile zaman

ayıramaz hale gelmekte, tatillerini ve dinlenmesi gereken zamanlarını feda etmeye başlamaktadırlar.

İş ve özel yaşam dengesi bozulduğunda bu durum kişileri etkilediği kadar ailesini ve çalıştıkları örgüt ortamını da olumsuz etkileyebilecektir. Dolayısıyla iş yaşamında motivasyon ve konsantrasyon azalması sonucu bireylerin iş performansını negatif yönde etkileyecektir. Bireylerin kendilerini işe yönelik yetersiz hissetmesi ve artan stres bir süre sonra tükenmişliğe veya strese bağlı fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar bu dengeye uyumsuzluktan dolayı iş yerinde üretkenlik karşıtı davranışlar göstermeye başlayacaklardır. (Ödemiş, 2011:53) Nitekim demografik faktörlerde açıklanan medeni durum özelliğinde kadınların işe geç gelme ve devamsızlık davranışlarında bulunması, iş özel yaşam dengesiyle de ilişkilendirilebilmektedir. İş yanında, ev ve çocuk bakımına ilişkin sorumluluğun, kadınlarda daha çok bulunması, onlarda artı performans oluşturmakta ve dengeyi kurmaya yönelik güçleştirmektedir.

Tüm bu etkenler dışında çevresel faktörlerin de üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örneğin, fiziksel çevre düşünüldüğünde işyerinde ortamın havasız olması, gürültü seviyesinin yüksek ve ışıklandırmanın zayıf olması gibi faktörler, motivasyonu, konsantrosyonu, stresi ve dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranış düzeylerini yükseltmektedir (Anderson vd., 1996). Ayrıca istihdam yapısındaki değişiklikler ve işsizlik oranları gibi dış çevre unsurlarının da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesinde etkisi vardır. Özellikle ekonomik krizin yaşandığı ülkelerde işletmelerin finansı büyük oranda etkilenmekte ve sonuç olarak işletmeler krizden kötü etkilenmemek ve maliyetlerini düşürebilmek için işçi çıkarma yoluna gitmektedirler (Ödemiş, 2011: 49). Bu durumları gören iş görenler işsizlik oranı ile paralel olarak iş bulamama korkusu ile işini daha özenli yapmakta ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma olanakları düşmektedir (Özüren, 2017:61).

## 2.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞ TÜRLERİ

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sınıflandırılması başlığı altında Robinson ve Bennet'in iki temel ve iki alt boyut olmak üzere toplam 4 dört boyutta sınıflandırdığı mülke karşı davranışlar, üretime karşı davranışlar, politik sapkın

davranışlar ve kişisel saldırgan davranışlar olarak açıklamıştık. Ancak üretkenlik karşıtı iş davranışları araştırmacılar tarafından geniş çerçevede ele alınarak farklı sınıflamalar ve alt boyutlarla birçok tür ortaya konmuştur. Örnek verilecek olursa Gruys (1999) literatürde seksenyedi farklı üretkenlik karşıtı iş davranış türü olduğunu ifade etmektedir. (Doğan ve Kılıç, 2014:108)

Konu hakkında yapılan farklı araştırmalar incelendiğinde her bir çalışmanın kendi içinde ilişkili ancak farklı hedeflere yönelen yapıları ve farklı nitelikleri nedeniyle her birinin ayrı davranışları içerdiği saptanmaktadır. Ancak bu davranışların öncülleri ve tanımı itibariyle farklı nitelikler taşısa da, bu davranışlar aynı başlık adı altında bir arada değerlendirilmektedir (Spector vd, 2006:447).

Dolayısıyla Robinson ve Bennet'in ortaya koydukları üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yanı sıra diğer araştırmacılar tarafından açıklanarak literatürde önemli bir yer edinmiş farklı üretkenlik karşıtı davranış türlerinin de bu bölümde açıklanması uygun olacaktır.

### 2.4.1. Bilgiyi, Zamanı ve Kaynakları Kötüye Kullanma

Organizasyonlar için 'bilgi' önemli ve organizasyonun gücünü belirleyen bir olgudur. Bilginin doğru kullanılmaması, gizlenmesi veya gizlenmesi gereken zamanlarda paylaşılması, örgütler için ciddi sorunlar oluşturan üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır (Bülbül, 2013:46) Bir başka tanımla bilgiyi kötüye kullanma, örgüt içindeki çalışanların sahip oldukları mesleki, teknik bilgi ve becerilerini kasıtlı olarak paylaşmamaları ve gizli tutulması gereken bilgilerin açığa çıkarılmasıdır. Bilginin kötüye kullanması sonucunda; örgüt içindeki güvensizlik ortamının oluşmasına, sosyal ilişkilerin azalması ve zayıflamasına, hata ve eksiklerin oranlarının artmasına, iş performans ve verimliliğinin düşmesi gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları ortaya çıkmaktadır. (Demirel, 2009:123)

İşletmenin örgütsel verilerini ve stratejik gizli sırlarının rakiplere sızdırılması, kasıtlı olarak işletme içinde yanlış bilgi vererek dedikodu yayılması, bilginin kasıtlı olarak saklanması, yazılı belgelerin tahrif edilmesi veya benzeri eylemler bilginin kötüye kullanımına örnek olarak verilebilir. (Gruys, 2003:32-39)

Ayrıca daha donanımlı ya da tecrübeliymiş gibi davranarak yanlış bilgilerle üst konumlara gelmeye çalışmak, bir hatayı kapatmak için üst yönetime yalan söylemek

(Demirel, 2009:123) veya başkasını başarısız olarak göstermeye çalışmak için işini yapmasını engellemek, yanlış bilgilerle hedef değiştirmek (telefon rehberindeki numaraları silmek, kullanacağı kaynakları ortadan kaldırmak, yaklaşan bir tehlike varsa bilerek haber vermeme, toplantıya geç gelmesini sağlamak için yanlış bilgi vermek vb.) (Özdevecioğlu, 2003: 80-81) gibi davranışlar bilginin kötüye kullanımına örnek davranışlar olarak gösterilebilmektedir.

Zaman olgusu da işletmeler açısından son derece önemli bir kavramdır. Zamanın doğru ve etkili kullanımı örgütün çıkarlarına ulaşması için en büyük faktördür. Çalışanlar zaman zaman örgüt çıkarlarını düşünmeyerek örgüte ait varlıkları, olanakları ve zamanı etkili şekilde kullanamamaktadırlar. İşyerinde çalışanların boşa zaman harcaması, zaman kartlarını değiştirmesi, mesai zamanında bireysel işleriyle ilgilenilmesi, örgütsel kaynakları başka amaçlar için kullanarak israf etmesi vb. gibi davranışlar bunlara örnek gösterilebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014:109).

### 2.4.2. Sabotaj

Sabotaj, bir işletmenin kurallarını kırmak ve işleyişini engellemek amacıyla üretim makinalarına, iş yeri ekipmanına ve bireylere zarar vermeye yönelik kasıtlı olarak yapılan bireysel veya gruplar ile birlikte sergilenen davranışlardır. (Lau vd, 2003:78)

Sabotaj genelde üç ayrı hedef olan bireylere, ekipmana ve örgütün bütüne yönelik olarak gerçekleşmekte ve üç ayrı boyutlandırmayla açıklanmaktır. Bunlar tahrip, faaliyetsizlik ve gereksiz sarfiyat biçimindedir. Tahrip, işletmeye ait araç ve gereçlere ve insanlara fiziki veya psikolojik olarak zarar vermeye yönelik yapılan sabotajlardır. Faaliyetsizlik, işten kaçmak, çalışmamak, verilen görevleri eksik yapmak veya başkalarının çalışmasını engellemek üzerinde yapılan sabotajlardır. Gereksiz sarfiyat grubundaki sabotaj davranışları ise, hammaddeyi, enerjiyi, malzemeyi, zamanı veya yarı mamul gibi kaynakları gereksiz yere harcamak ve benzeridir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 100-101).

Örgüte, bireylere ve mallarına zarar verme amacıyla yapılan sabotajın altında misilleme yapmak ya da öç almak arzusunun olduğu düşünülmektedir (Öcel, 2009:24) Bir işletmede örgüt politikaları, uygulamaları ve kararları ne kadar adaletsiz ve eşit

olmayan bir şekilde dağılırsa çalışanlar bu duruma o kadar öfkelenecek ve intikam alma yolunda örgütün işleyişine karşı süreçleri ve kaynakları sabote edebileceklerdir (Folger ve Skarlicki, 2004).

### 2.4.3. Hırsızlık

Hırsızlık aslında işletme mallarına zarar verme faktörünün bir türü olarak değerlendirilebilmektedir. "Hırsızlık davranışı örgütten ve/veya diğer üyelerden mal veya para çalma şeklindedir." (Öztürk, 2015: 31)

Aynı zamanda işletmeye veya çalışan başka bir bireye ait olan bir malın kişisel ihtiyaçlar ve kullanımlar için izinsiz alınması, hatta en ufak nesnelerin çalınması, uzun vadede işletmelere oldukça pahalıya mal olabilmektedir (Greenberg, 2002).

Çalışanlar finansal ve ekonomik sorunlarından dolayı hırsızlık yapabileceği gibi, demografik yapılarının getirdiği karakteristik özellikler nedeniyle de bu davranışları sergileyebilmektedirler. Genç, bekar ve cinsiyetleri erkek olan bireylerin bu davranışları daha çok sergilediği araştırmalarda vurgulanmıştır (Hollinger ve Clark, 1982).

İşyerinde bulunan eşyaların, kaynakların veya malların izinsiz olarak alınması veya kötü niyetli kullanılması gibi durumlar, diğer çalışanlara kıyasla daha az maaş alan ve daha alt statüde çalışan bireylerin kendilerince eşitliği ve adaleti sağlamak için yaptıkları eylemler olarak ifade etmek mümkündür. Nitekim yapılan birçok araştırmaya göre hırsızlık davranışının sergilenmesi; en çok örgütsel adaletsizlikten, örgütsel destekten ve işletme içi eşitsiz uygulamalardan kaynaklanmaktadır.

### 2.4.4. Geri Çekilme

Geri çekilme işletme içinde belirlenen ve kurallara göre uygulanan çalışma saatlerinden daha az çalışmayı sergileyen davranışlardan oluşmaktadır. Bu boyut, yavaş hareket etme, süreyi doldurmayı bekleme, iş sırasında kişisel durumlarla ilgilenme, devamsızlık, işe geç gelme, işten erken ayrılma ve belirlenenden daha fazla mola saati kullanmak gibi davranışları barındırmaktadır (Aktaran: Öcel 2009: 26 ,Jonas ve Lebherz, 2008).

Düşük motivasyon ve düşük iş tatmini, işletme içindeki olumsuz durumlar, ailevi sorunlar ve sorumluluklar, hastalık, iş stresi gibi faktörler kişileri bu davranışı

sergilemede yönlendirebilmekte olup tamamen örgüte kasıtlı zarar verme amacı taşımamaktadır. (Spector, 2006)

Bu davranışların içinde yer alan işe gelmeme ve geç gelme davranışının daha farklı nedenleri de bulunabilmektedir.

### 2.4.5. Devamsızlık ve İşe Geç Gitme

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene, çalışma arkadaşlarına veya üst yönetime bilgi vermeden işe izinsiz gelmemesidir (Tütüncü ve Demir, 2003:36)

Devamsızlık ve işe geç gitme üretkenlik karşıtı iş davranışlarının başında gelen davranışlardandır. Çalışanların bu olumsuz davranışı kasıtlı ve amaçlı bir şekilde yapabileceği gibi, çalışanların elinde olmayan nedenlerle ortaya çıkan sebeplerden dolayı da bu davranış söz konusu olabilmektedir. Bu sebepler hastalık, evin iş yerine uzak olması, kaza ve ailesel sorunlar vb. olabilmektedir (Demirel, 2009:124). Dolayısıyla bütün devamsızlık ve işe geç gelme davranışları örgüte ve işleyişine karşı kasıtlı olarak yapılmamaktadır.

Devamsızlık yaş ve görev süresiyle oldukça ilişkili bir kavramdır. Yapılan bazı araştırmalara göre, gençlerin yaşlılara; erkeklerin ise kadınlara göre işlerine daha bağımlı oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca evlilerin bekârlara göre daha fazla işe devamsızlık yaptığı, bunun yanında kadınların erkeklere oranla işe geç gelme eğilimini daha fazla gösterdikleri saptanmıştır. (Ödemiş, 2011:22)

İşe devamsızlığın psikolojik açından da birçok nedenleri bulunmaktadır. Bunların başında olumsuz iş ortamı ve iş tatminsizliği gelmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, çalışanların iş tatminlerinin azalması motivasyonlarının olumsuz yönde etkileneceğini ve bu durum çalışanların devamsızlık davranışları sergilemelerinde etkili olacağını ifade edilmektedir (Ramsey vd., 2008: 99). İş tatmini olmayan bireyler çalıştıkları zamdan stresi hissedeceklerinden, çeşitli bahanelerle (rahatsızlık, hastalık vb.) işe geç gelme ya da hiç gelmeme davranışında bulunabilmektedirler.

İş yerindeki kıdem ve statünün de devamsızlık davranışıyla ilişkisi bulunmaktadır. Kıdemli ve üst seviyedeki çalışanlar işlerine karşı daha sorumlu

olmakta ve bu sorumluluk sayesinde görevlerini aksatmamak adına devamsızlık veya geç gelme davranışı sergileme eğilimleri daha düşük olmaktadır. Ancak işe yeni başlayan ve daha alt kademelerde çalışanlar işlerine karşı daha az sorumluluk duygusu içinde olmakta ve işlerinin rutin ve basit olması ya da alt işçi seviyesinde ağır işlerde bulunmaları onlarda bıkkınlığa yol açmakta dolayısıyla işe devamsızlık eğilimli daha yüksek olmaktadır.

Devamsızlık ve işe geç gelme davranışı örgütleri olumsuz sonuçlara yönelten durumlardır. Bu sonuçlar işletmeler için maliyetli olabilmekte ve kar marjlarını etkileyebilmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz. (Bacak ve Yiğit, 2010: 36)

- İşe devamsızlık yapan personelin yerine geçici çalışan istihdamı,
- Mevcut çalışanlara daha fazla mesai ödenmesi,
- Devamsızlık sebebiyle beklenen işgücü kaybının önlenmesi için yeni personel istihdamı,
- Ücretli hastalık izni sebebiyle ortaya çıkan kayıp ücretler,
- Nitelik ve nicelik yönünden düşük standartlarda üretim yapılması ve
- İşgücü devri sebebiyle yeni alınacak personele verilecek eğitim ile ilgili maliyetlerdir.

### 2.4.6. Sözlü ve Fiziksel Saldırılar

Örgüt içindeki çalışanların ilişkilerine, itibarına, mesleki bilgi ve becerilerine, kişisel özelliklerine veya sağlığına doğrudan veya dolaylı olarak saldırılmasıdır. Bu tür saldırılar, çalışanı örgütten soyutlamaya yönelik kasıtlı, amaçlı ve sistematik bir şekilde yapılan davranışlardır. (Demirel, 2009:125)

Saldırganlık, bireylere duyulan düşmanlık veya çıkarlara dayalı olmak üzere iki farklı nedenden dolayı ortaya çıkmaktadır. (Doğan ve Kılıç, 2014:116) Sözlü saldırgan davranışlar, kişilere yönelik yapılan fiziksel eylemler yerine, diğer çalışan bireylere kelimeler aracılığı veya beden diliyle zarar vermeyi ifade etmektedir. Fiziksel saldırgan davranışlar ise bireylere zarar verme niyetiyle açıkça ve kasıtlı bir şekilde bireylerin kendilerine yönelik fiziki eylemlerden oluşmaktadır (Baron, Neuman, 1996: 163-164).

Uygunsuz fiziksel eylemler olarak görülen diğer bireylere saldırı ve cinsel tacizde bulunmak gibi davranışlar örgütlerde istenmeyen ve hukuki sonuçları da olabilecek son derece rahatsız edici ve huzursuzluk yaratan davranışlardır. Bu tür davranışlar iş performansı ve verimliliğin düşmesine neden olacağı gibi psikolojik sorunlara da neden olabilmektedir (Gruys 2003 s.32-38). İş yeri zorbalığı olarak da tanımlanan saldırgan davranışlar her zaman fiziksel veya sözel bir şekilde olmayabilir. Amaç bireyi dışlamak, işteki sorumluluklarını azaltmak, işini, görevini ve statüsünü aşağılamak da saldırgan davranışlar boyutunda değerlendirilebilmektedir. (Zapf & Einarsen, 2001).

Bu davranışları genel olarak özetleyecek olursak; kötü bakış ve göz kontağı kurma, başkalarının düşünce ve fikirlerini küçümseme, kişilerin sözünü kesme, alaylı bir şekilde ironi yaparak kişiyi övermiş gibi yapıp aşağılamak, çalışanlara haksız yere negatif performans değerlendirilmesi yapılması, sözlü veya cinsel taciz, düşmanca tavırlar, müstehcen hareketler, fiziksel itme dürtme gibi hareketler, ve çok nadir görünse de silahlı saldırılar bu davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir (İspirli, 2016: 15)

### 2.4.7. Üretimden Sapma

Üretimden sapma, aslında yukarıda anlatılan diğer davranışları kapsamaktadır. Araştırmacılar üretkenlik karşıtı iş davranış türlerini belirlerken birtakım davranışları bu başlık altında ifade etmişlerdir.

Üretimden sapma, çalışanların iş ile ilgili kendilerine düşen görev ve sorumluluklarını hakkıyla yapmamak için yapıyormuş gibi görünerek, bilinçli olarak kötü performans göstermek ya da bilinçli olarak hata yapmak, işi yavaş yapmak veya işe ilişkin kurallara uymamak olarak ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılara göre sabote etmek davranışına benzemekler birlikte, sabotaja göre daha ılımlı ve kişilere yönelik olmayan davranışlardır. Üretimden sapma, pasif bir davranış türü olduğu için gözlemlenmesi, gözlemlenmesi durumunda ise ispat edilebilmesi de oldukça zor olabilmektedir (Spector vd., 2006: 449).

### 2.4.8. Siber Kaytarma

Siber kaytarma, çalışanların çalışma saatleri içinde örgüte ait internet erişiminden faydalanarak kişisel e-mailleri okuması, iş ile ilgisi olmayan web

sitelerinde gezinmesi gibi davranışların isteğe bağlı şekilde yapılması olarak ifade edilmektedir. (Lim, 2002: 677).

Örgüt içindeki çalışanların web üzerinde kişisel amaçlar için zaman harcamaları işlerini bitirilmesi gereken zamanda bitirememelerine, daha düşük kalitede performans göstermelerine, işle ilgili talep ve isteklere daha geç cevap vermeye neden olmakla birlikte, bu olumsuzluklar işletmenin işleyişini yavaşlatmakta ve işletmenin marka ve itibarına zarar vererek örgütün bütünü negatif etkileyebilmektedir. (Varoğlu ve Sığrı, 2015 :677).

Siber kaytarmaya örnek olarak; anlık mesajlaşmalar, haber sitelerinde gezinme, internet üzerinden kişisel alışveriş, sosyal medya hesapların kullanımı, çevrim içi oyunlara katılma ve bunun gibi davranışlar gösterilebilmektedir.

### 2.4.9. Uyuşturucu ve Alkol Kullanımı

Örgütlerde çalışanların alkol veya uyuşturucu kullanımı sürekli gözlemlenen bir davranış değildir. Ancak çalışanlar arasında bu tür davranışları sergileyenler zaman zaman görülebilmektedir. (Demirel, 2009:125)

Alkol tüketimi insan yaşamını olumsuz etkileyen bir alışkanlıktır. Dolayısıyla alkolün olumsuz etikleri çalışanların iş hayatına da yansıyabilmektedir. Alkol tüketen bir çalışan zihinsel ve fiziksel olarak, tüketmeyen bireye göre daha zayıf ve güçsüzdür. Bu nedenle sık alkol tüketen çalışanlar iş başında verimsiz, dikkatsiz vb. üretkenlik karşıtı davranışlara neden olacak durumlar içerisinde olacaklardır. Bu durumlar beraberinde işe devamsızlık, sinir hali, duygusal dengesizlik, enerji düşüklüğü ve iletişimden kaçınma gibi işletme için olumsuz sonuçlar yaratan üretkenlik karşıtı davranışlara neden olacaktır. (Esler ve Bell, 2008).

Yapılan bazı araştırmalar, çalışanların işe adapte olmaları için aspirin ve vitamin dışında uyuşturucu etki yaratabilecek maddeler kullanabildiklerini de göstermiştir. (Lau vd, 2003:77) Uyuşturucu veya madde kullanımı bağımlılığa yol açabilen, çeşitli şekillerle alınabilen, duygu, durum, algılama, zihin ve diğer beyin işlevlerinde değişikliğe neden olan her türlü kimyasalı içermektedir. Uyuşturucu kullanımı kişilerin beyinlerindeki kontrol mekanizmasını yavaşlatması veya enerjilerinin yoğunlaştırması sebebiyle, kişilerde kontrolsüz ve saldırgan davranışların sergilenmesi ve şiddete yönelimin artmasında büyük rol oynamaktadır (Altuner vd,

2009:88). Uyuşturucu kullanmanın nedenleri başında çalışanın maddi durumu, mutlu olup olmadığı, iş yerindeki rol belirsizliği, fazla iş yükü, fazla çalışma saatleri, iş stresi, güvensizlik gibi durumlar yer alabilmektedir.

### 2.4.10. İş Sağlığı ve Güvenliği Kurallarına Uymama

İş Sağlığı ve Güvenliği; "işin yapılması sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa ve güvenliğe zarar verebilecek koşullardan korunmak amacı ile yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır" (Güller ve Gündüz, 2017:128).

Bazı çalışanlar bu kuralları önemli görmez ve kendisine kuralla uymadığı takdirde herhangi bir şey olacağını düşünmezler. Dolayısıyla kurallara dikkat etmeyerek üretkenlik karşıtı davranış sergilemiş olurlar. Bu kurallara uymamak üretim kaybına neden olabilecektir. Bunlar;

- Kaza nedeniyle üretime ara verilmesi,
- Makinelerin durması veya hasar görmesi,
- Malzeme veya hammaddenin kaybolması veya zarar verilmesi,
- Kaza geçiren işçinin işe başlaması sonrası, verimliliğinde düşme olması

Resmi merciler tarafından yapılan tahkikat masrafları vb. şeklinde sıralanabilir

## 2.5. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmek için, faaliyetlerini en etkili şekilde yürütmek ve kar marjlarını korumak durumundadırlar. Tüm faaliyetleri yerine getirecek olan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesi ise işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi ve çıkarlarını sağlayabilmesini engellemekte ve oldukça zararlı sonuçlar meydana getirebilmektedir. Özellikle çalışanlar tarafından sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları işletmelerin işleyişine engel olarak çokça mali kayıplara yol açmakta ve verimliliği düşürmektedir.

Harper (1990) çalışanların büyük bir bölümünün hırsızlık, zimmete geçirme, sabotaj, işe devamsızlık gibi davranışlar sergilediklerini ve bu üretkenlik karşıtı davranışların 6 milyar dolar ile 200 milyar dolar arasında kayıpla sonuçlandığı ifade etmektedir (Lau vd, 2003). Özellikle hırsızlık davranışı örgütlerde ciddi kayıplara yol açmaktadır. 2010 yılında Amerika'da yapılan araştırma bulgularına göre perakende ve küçük ölçekli işletmelerin, çalışanların işletme içi hırsızlıkları nedeniyle 33 milyar

dolarlık bir gelir kaybına uğradıkları saptanmıştır. Bu hırsızlık nedeniyle kişi başına düşen kayıp ise 639,99 dolar olduğu ifade edilmektedir. Ve aynı yıl her 33 çalışandan bir tanesi işyeri hırsızlığı nedeniyle tutuklanmıştır. Florida Üniversitesinin bir araştırmasındaki bulgulara göre ise perakende işletmeleri stok kayıplarının %47'sinin çalışanların hırsızlığından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu oran, yıllık olarak 17,6 Milyar dolar değerine denk düşmektedir. Aynı zamanda The Boston Globe ve Denver Post'ın araştırmalarına göre "zaman hırsızlığı" olarak nitelendirdikleri işi yavaşlatma, işten kaçma ve iş zamanını boş yere harcama gibi üretkenlik karşıtı iş davranışı gösteren çalışanların, yıllık 400 milyar doların üzerinde kayba neden oldukları ifade edilmektedir. (www.dunya.com)

Üretkenlik karşıtı davranışların mali kayıplara neden olduğunu gösteren başka bir örnek ise; Türk Hava Yolları çalışanları üzerinden verilebilir. 2012 yılında Türk Hava Yolları çalışanlarının grev hakları ellerinden alındığı için, grev yasağına karşı izinsiz olarak kanunsuz eylemlerde bulunmuşlardır. İzinsiz olarak yürüttükleri bu eylem sonucunda THY yöneticileri 179 sefer iptal etmek durumunda kalarak tüm yolcuları otellerde ağırlayarak, yemek masrafları da dahil olmak üzere kurum toplam 4,5 milyonluk bir zarara maruz kalmıştır. (Aktaran: Bülbül, 2013: 53) Çalışanlar adaletsizliğe karşı haklarını savunmak isteseler bile yasa dışı eylemden dolayı üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemişler ve bu davranışlar olumsuz sonuçlara sebebiyet vermiştir.

Maliyet kayıplarına örnek olarak gelirler, sigorta kayıpları, ürünün lekelenmesi, arızalanması veya tahrif olması, halkla ilişkiler harcamaları, devamlı müşterilerin kayıpları, çalışanların tazminatı ve iş devrindeki artma olarak göstermek uygun olacaktır. (Appelbaum vd, 2005: 46). Tüm bu kayıplar örgüte ilişkin ürün kalitesinin düşmesine, yüksek üretim maliyetlerine, istikrarsız fiyatlandırmaya, düşük ve kalitesiz hizmet algısına ve itibarın azalmasına neden olabilmektedir (Kırbaşlar, 2013:72).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüte yönelik olarak gerçekleşen olumsuz finansal sonuçları dışında, çalışanların iş ve günlük yaşamları üzerinde de olumsuz sonuçları olabileceğini söylemek mümkündür (Sezici, 2015: 4). Özellikle bireyler arası sözlü ve fiziksel saldırılara maruz kalan çalışanlar psikolojik olarak etkilenmekte ve strese dayalı problemlerle karşılaşarak iş için kötü performans göstermektedir

(Muafi, 2011:126). Bireylerin birbirlerine olan saldırgan davranışları örgüt içinde gerginliklere neden olmakta ve örgütsel barışı bozmaktadır. Sözlü ve fiziksel olumsuz davranışlara maruz kalmayan diğer çalışanlar bile, işletme içinde olan bu davranışlardan negatif bir şekilde etkilenir. Çalışanlar arasında düşmana duygular gelişir ve gruplaşmalara neden olarak, gruplar arası çatışmalara dönüşür. Bunun sonucunda ise ortaya şiddet çıkabilir. Bu gibi negatif ortamlarda verimlilik ve etkili performans yok olarak işletme amaçlarından uzaklaşılabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 81).

Bireylerin bu davranışlar sonucunda oluşan psikolojik sonuçlara örnek olarak depresyon, duygusal güvenme, yaşam tatminsizliği, özgüvende azalma, baş ağrısı, uyku düzensizlikleri vb. gibi durumlar gösterilebilmektedir. (Arıkök, 2017:26) Bu psikolojik sorunlar sonucunda çalışanlar örgüte karşı güvensizliğe düşerek korku duymalarına neden olmaktadır. Bu durum onlarda özgüven eksikliğine ve düşük performansla çalışmalarına yol açmaktadır. Aynı zamanda bu olumsuz durumlar nedeniyle iş ve özel yaşam dengelerini kurmada zorlanan bireyler işten ayrılma niyetine de girmektedirler. (Tziner vd, 2010: 95- 96).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## ARAŞTIRMA

## 3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler rakiplerine karşı varlığını sürdürmek ve kar sağlayabilmek için faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmek durumundadırlar. İşletmeleri ayakta tutabilecek ve faaliyetleri en etkili şekilde yürütecek olanlar ise kurumlardaki çalışanlarıdır. Çalışanların üst yönetim tarafından yönlendirildiğini ve talimatlar verildiğini bilsek de, işletme içindeki çalışanların bilgi, fikir, düşünce, öneri ve geri bildirimleri oldukça önemlidir. Çalışanların işletme faaliyetlerine ve süreçlerine ilişkin farkındalıkları, onların verecekleri yaratıcı fikir ve düşünceler veya işin nasıl daha iyi yapılacağına dair görüşleri kurumların rakiplerine üstünlük kurmasında öncü olabilmektedir. Ancak çalışanların işletme ile ilgili olumlu fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak saklaması, işletme yararına veya zararına olabilecek durumları görmezden gelerek paylaşmaması örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Nitekim bu durumun örgüt içinde kolektif olarak gerçekleşmesi çalışanların örgütsel sessizlik algılarına yol açarak örgütü bir bütün olarak etkileyebilmektedir.

Örgütsel sessizlik gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları da işletme içinde bulunan çalışanların örgütün işleyişine yönelik olarak sergiledikleri olumsuz tutumlarıdır. Bu davranışları sergileyen çalışanlar bilinçli veya bilinçsiz olarak tamamen örgüte, öğütün işleyişine veya örgüt içindeki çalışanlara yönelik olarak hareket edebilmektedirler. Çalışmanın ilk iki bölümünde açıklandığı üzere sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkma nedenleri birbirine benzemekte ve paralellik göstermektedir. Dolayısıyla bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceye istinaden; araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik algılarıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde iki kavramında benzer değişkenler ile ilişkisi incelendiği görülmüş ancak birbirleriyle ilişkisinin incelenmesine rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın literatüre katkıda bulunması hedeflenmekte olup, örgütlerin işleyişi için büyük önem arz eden örgütsel sessizlik algısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin örgütler tarafından farkındalığının artması ve örgütlerin bu olumsuz davranışları önleyen ortamlar yaratması temenni edilmektedir.

## 3.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın kapsamını, Bursa ilinde bulunan bir kamu kurumu ve yine Bursa ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 ayrı firmadaki çalışan personelller oluşturmaktadır. Söz konusu kurumlardaki çalışanlara toplam 220 anket ulaştırılmış, bu anketlerden 149'u cevaplanmıştır. Bu bağlamda geri dönüş oranı %68 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın Kısıtları;

- Bursa ilindeki hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç özel ve bir kamu kurumundaki çalışanlar ile sınırlıdır.
- Bu kurumların çeşitli bölümlerinde görev yapan 149 çalışanın 2018 Mart ayı içerisinde ankete verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırma; ankete katılan çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, işyerindeki pozisyonu, çalışma süresi ve çalışılan sektör değişkenleriyle sınırlı tutularak yalnızca üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşan anket soruları ile kısıtlıdır.
- Çalışmanın en büyük kısıtı anket sorularının negatif ifadeleri içermesiyle çalışanların gerçeği gizleyerek sosyal beğenirlik kaygıları ile cevap verme ihtimalleridir. Çalışanlar gerçekten olanı değil de, olması gereken şekilde veya kendilerini olmak istedikleri halleri düşünüerek soruları yanıtlayabilmektedirler. Bu durum çalışmanın gerçek sonuçları net bir şekilde alabilmek adına engel oluşturabilmektedir.

Araştırmanın varsayımları,

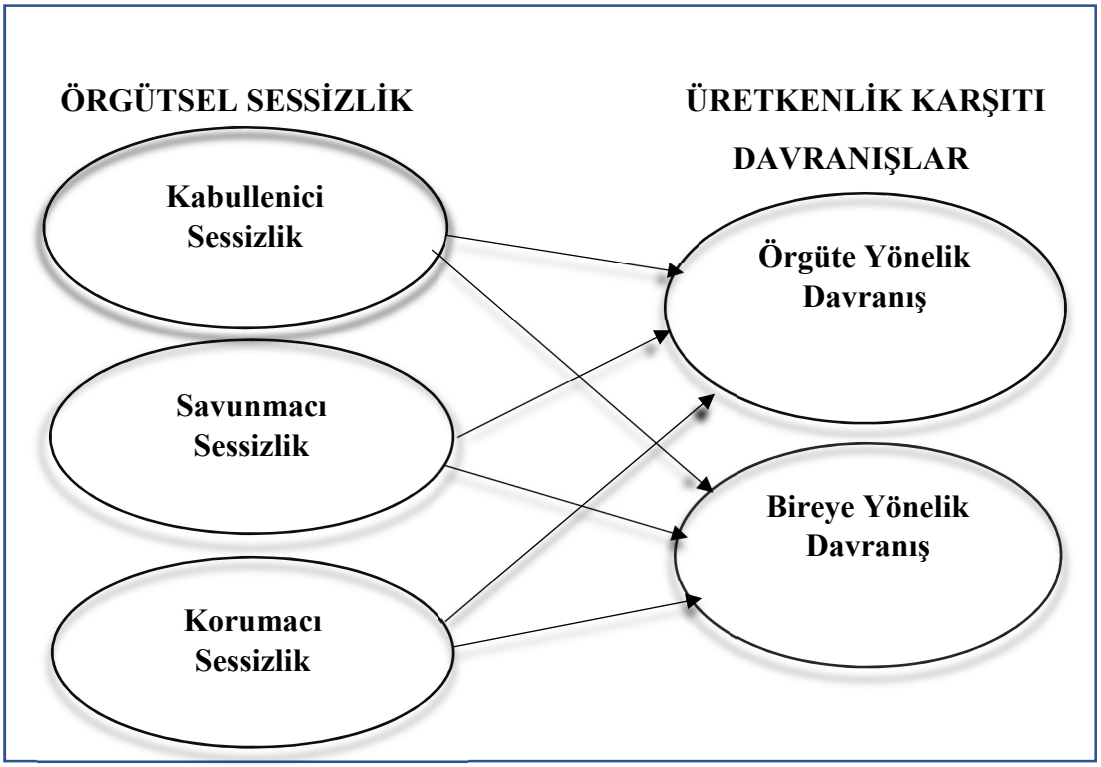
- Araştırmada kullanılan anket sorularının ölçülmek istenen değişkenler ve ifadelerin doğru şekilde ölçecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

- Anketi yanıtlayan çalışanların tüm soruları tarafsız, doğru ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

## 3.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla ilişkisel araştırma modeli uygulanmıştır. İlişkisel araştırma modeli iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek ve ilişki varsa etki düzeyini tespit etmek için uygulanmaktadır. Bu tür modellerde bağımlı ve bağımsız değişken kavramlarından söz edilir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni etkileyen veya bağımlı değişkende değişime neden olan parametlerdir. (Kurtuluş, 2010:21)

Bu araştırmada örgütsel sessizlik ve bu kavramın alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik bağımsız değişkenleri oluşturmakta olup, bağımlı değişkenler ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları olan örgüte yönelik davranışlar ve bireye yönelik davranışlardır. Araştırma modeli şekil 10'da gösterilmektedir.




**Şekil 7:** Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri:

**Hipotez 1:** Çalışanların örgütsel sessizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Çalışanların kabullenici sessizliği ile, örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Çalışanların savunmacı sessizliği ile, örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

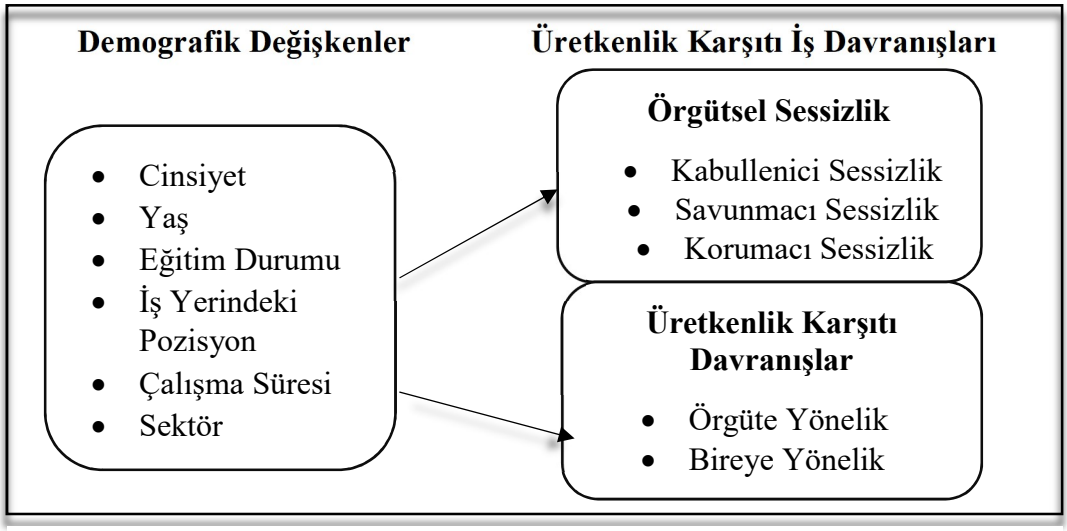
**Hipotez 4:** Çalışanların korumacı sessizliği ile, örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Çalışanların kabullenici sessizliği ile, bireye yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 6:** Çalışanların savunmacı sessizliği ile, bireye yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

**Hipotez 7:** Çalışanların korumacı sessizliği ile, bireye yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında bir ilişki vardır.

Buna ek olarak çalışmanın yukarıda bahsedilen temel amacı dışında söz konusu iki kavram olan örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını öğrenmek amaçlanmakta olup, çeşitli analizler uygulanacaktır. Buna ilişkin araştırma modeli ise aşağıdaki şekil 11'de gösterilmektedir.




**Şekil 8 :** Araştırma Modeli 2

## 3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Söz konusu anket Google Formlar docs.google.com internet adresi üzerinden hazırlanmış ve çalışanlara e-posta yoluyla ulaştırılmıştır.

İlgili anket üç bölümden oluşmaktadır. EK 1'de görüleceği üzere birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyon, çalışma süresi ve çalışılan sektör olmak üzere toplamda 6 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003)'nın geliştirdiği 15 ifadeli ölçek kullanılacaktır. Ölçekte yer alan ifadelerden ilk beş soru kabullenici sessizliği, sonraki beş soru savunmacı sessizliği son beş soru ise korumacı sessizliği ölçmeye yöneliktir. Anket ifadelerine karşılık gelen seçenekler 5'li likert tipine göre hazırlanmış olup, seçenekler; Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4) ve Kesinlikle Katılıyorum(5) şeklindedir.

Son olarak anketin üçüncü bölümünde de çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarını ölçmeye yönelik olarak Robinson ve Bennet(2002) tarafından geliştirilen 19 ifadeli ölçek uygulanmıştır. Ölçekte yer alan ilk 7 ifade çalışanların diğer bireylere yönelik gerçekleştirilen, sonraki 12 ifade ise örgüte yönelik olarak gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Anket ifadelerine karşılık gelen seçenekler 5'li likert tipiyle oluşturularak davranış sıklıklarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Seçenekler; Hiçbir Zaman(1), Çok Seyrek(2), Bazen(3), Genellikle(4) ve Her zaman(5) şeklindedir.

## 3.5.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Bursa il sınırları içinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 özel işletme ve bir kamu kurumunda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmamız için hazırlanan anket sorularına verilecek cevapların birbirleriyle tutarlı olabilmesi için; çalışma ortamları, hiyerarşik yapıları, çalışma şartları ve görevleri bakımından benzer nitelikli olabileceğini düşündüğümüz sektör olarak hizmet sektörü seçilmiş ve bu sektörde faaliyet gösteren kurumlardaki çalışanlar araştırmaya dahil

edilmiştir. Kurumlara toplam 220 anket ulaştırılmış, bu anketlerden 149'u cevaplanmıştır. Bu bağlamda geri dönüş oranı %68 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla çalışmamızın örneklemini 149 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı frekans analizi ile tespit edilmiş olup, aşağıdaki tablolarda bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 1 :** Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| **Kadın** | 105 | 70,5 |
| **Erkek** | 44 | 29,5 |
| **Toplam** | 149 | 100 |

Tablo 1'de görülen çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımında ankete katılan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. 149 çalışandan kadınların %70,5 'ini (105) erkeklerin ise %29,5'ini (44) oluşturduğu görülmektedir. Bu kapsamda ankete katılan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre olan dağılımın normal dağılmadığını ifade etmek mümkündür.

**Tablo 2:** Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

| Yaş | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| **25 ve altı** | 30 | 20,1 |
| **26 - 35** | 90 | 66,4 |
| **36 - 45** | 20 | 13,4 |
| **Toplam** | 149 | 100 |

Tablo 2'de yer alan bulgular incelendiğinde çalışanların 25 ve altı yaş aralığının %20,1; 26-35 yaş aralığının 66,4, 36-45 aralığının ise %13,4 değerlerinde olduğu saptanmıştır. Frekans sonuçlarına göre araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunu genç çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

| Eğitim Durumu | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| **Lise** | 9 | 6 |
| **Ön Lisans** | 23 | 15,4 |
| **Lisans** | 94 | 63,1 |
| **Lisansüstü(Yüksek Lisnas-Doktora)** | 23 | 15,4 |
| **Toplam** | 149 | 100 |

Tablo 3'de yer alan eğitim durumuna göre bulgular incelendiğinde lise mezunu çalışanlarının %6'sını (9), ön lisans mezunu çalışanların %15,4'ünü (23), lisans mezunlarının %63,1' ini (94), Lisansüstü mezunu çalışanlarının ise %15,4'ünü (23) oluşturduğu saptanmıştır. Frekans sonuçlarına göre çalışanların büyük bir kısmı lisans mezunlarını oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Çalışanların İş Yerindeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

| İş Yerindeki Pozisyon | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| **Çalışan** | 94 | 63,1 |
| **Uzman** | 33 | 22,1 |
| **Orta Kademe Yönetici** | 17 | 11,4 |
| **Üst Kademe Yönetici** | 5 | 3,4 |
| **Toplam** | 149 | 100 |

Tablo 4'de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların en alt kademede yer aldıkları çalışan statüsünde bulunanların dağılımı %63,1 (94), uzman statüsündeki çalışanların dağılımı %22,1 (33), orta kademe yöneticilerin dağılımı %11,4 (17), üst kademe yöneticilerin dağılımı ise %3,4(5) değerlerinde olduğu saptanmıştır. Frekans sonuçlarına göre araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunu en alt kademede bulunan çalışanlar oluşturmakta olup, bununla birlikte araştırmaya katılan üst kademe yöneticilerin çok az sayıda olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5:** Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılım

| İş Yerindeki Çalışma Süresi | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| **1 yıldan az** | 36 | 24,2 |
| **1 - 5 yıl arası** | 78 | 52,4 |
| **6 - 10 yıl arası** | 26 | 17,4 |
| **11 yıl ve üstü** | 9 | 6 |
| **Toplam** | 149 | 100 |

Tablo 5'de yer alan bulgular incelendiğinde çalışanların 1 yıldan az çalışma süresi aralığının %24,2 (36), 1-5 yıl çalışma süresi aralığının %52,4 (78), 6-10 yıl çalışma süresi aralığının %17,4 (26), 11 yıl ve üstü çalışma süresi aralığının ise %6 (9) değerlerinde olduğu saptanmıştır.

**Tablo 6:** Çalışanların Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımı

| Çalışılan Kurum(Kamu/Özel) | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Kamu Kurumu | 36 | 24,2 |
| Özel Kurum | 113 | 75,8 |
| Toplam | 149 | 100 |

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların %24,2'si (36) kamu kurumu çalışanlarını, %75,8'ini (113) ise özel kurumda bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya veri elde edebilmek için 3 özel 1 kamu kurumundaki çalışanlara anket ulaştırıldığı göz önüne alınırsa bu oranın doğal bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

## 3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ANALİZ SONUCUNDAKİ BULGULAR

### 3.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla, katılımcıların cevapladıkları anket soruları üzerinden 'Faktör Analizi' ve 'Cronbach's Alpha Analizi' uygulanmıştır.

Geçerlilik, ölçülmek istenilen ifadelerin ne derede ölçüldüğünün ve katılımcıya sorulan soruların ölçülmek istenen faktör altında toplanıp toplanmadığının göstergesidir. Ve bunu test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmaktadır. Faktör analizi ifadeler arasındaki ilişkileri ölçerek verilerin daha anlamlı ve özet şekilde gösterilmesini ve verilerin anlamlı şekilde gruplandırılmasını sağlayan istatiksel bir analizdir. (Kurtuluş, 2010:189).

Güvenilirlik ise; ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde diğer sonuçlarla aynı çıktıyı verme derecesini göstermektedir. Araştırmalarda kullanılan anketlerin aynı düşüncede olan katılımcıların görüşlerini eşit göstermesi beklenir. Farklı görüşlerde olan katılımcıların, ankette bulunan ifadeleri farklı yorumlamaları ölçüm sonuçlarının güvenirliğini düşürebilmektedir (Baş, 2013:147). Dolayısıyla güvenirlik testi bize ölçekteki tüm değişkenlerin birbirileriyle olan tutarlılığını ve ölçekteki ifadelerin ne derecede doğru ölçüldüğünü göstermekte olup, Cronbach's Alpha analizi ile

uygulanmaktadır. Cronbach's alpha kat sayısı '0' ve '1' değerleri arasında değişkenlik göstermektedir. Uygulanan analiz sonucunda kullanılan ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için cronbach alfa sayısının 0,7'nin üzerinde bir değer olması beklenmektedir (Kurtuluş, 2010:184).

Verilerin analizi için ilk olarak örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını saptayabilmek adına Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi uygulanmıştır.

**Tablo 7:** KMO and Bartlett's Test

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,817 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 948,511 |
| | df | 105 |
| | Sig. | ,000 |

Örgütsel sessizlik ölçeğinde Bartlett testinin sonucunda çıkan p değeri 0,000 olduğundan verilerin analiz yapılmaya uygun olduğu görülmüş olup, KMO değerinin de 0,817 olarak çıkmasından dolayı verilerin faktör analizi için de uygunluğunun mükemmele yakın seviyede olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin orjinali 3 boyuta ayrılmakta olup, yapılan analizlerde 2 ifadenin farklı bir faktörde toplanması sonucu 11 ve 12. ifadeler analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak ölçeğimizin birinci boyutu 1,2,3,4 ve 5. sorudan ikinci boyutu 6,7,8,9 ve 10. sorudan üçüncü boyutu ise 13,14 ve 15. sorudan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarını ifade etmektedir. Faktörlere ilişkin Kümülatif varyansının da %64,28 olduğu saptanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler ve ifadelerin gruplandırıldığı faktörler tablo 8'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 8:** Örgütsel Sessizlik Boyutları

| | Component | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| **Kabullenici Sessizlik** | | | |
| 1.Çalıştığım kurumda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim | ,779 | | |
| 4.Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem | ,746 | | |
| 5.Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem. | ,720 | | |
| 3.Çalıştığım kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım. | ,711 | | |
| 2.Çalıştığım kurumda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım. | ,694 | | |
| **Savunmacı Sessizlik** | | | |
| 9.Kurmdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım | | ,798 | |
| 6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirleri söylemem | | ,790 | |
| 7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam. | | ,740 | |
| 8.Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | | ,715 | |
| 10.Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi)için sorunların çözümlerine yönelik. | | ,679 | |
| **Korumacı Sessizlik** | | | |
| 15.Çalıştığım kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim. | | | ,860 |
| 14.Çalıştığım kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim. | | | ,844 |
| 13.Çalıştığım kurumun veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | | | ,825 |

*Toplam Varyans: %64,268

Faktör analizi ardından faktörler çıktıları üzerinden güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizine göre, kabullenici sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,823, savunmacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,828 ve korumacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,814 olarak bulunmuş olup, tablo 9 da gösterilmektedir. Böylece yapılan analizler sonucu çıkan bu değerler belirlenen faktörlerin güvenilir olduklarını ifade etmektedir.

**Tablo 9:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi

| Boyutlar | Cronbach's Alpha |
|---|---|
| **Kabullenici Sessizlik** | **,823** |
| **Korumacı/Savunmacı Sessizlik** | **,828** |
| **Korumacı Sessizlik** | **,814** |

Diğer bir faktör analizi ise üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği üzerinde uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin ilk olarak anti-image matrisinde yapılan incelemede 0,50 değerinin altında olan 3 ifade analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 10:** KMO and Bartlett's Test

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,843 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 546,832 |
| | df | 55 |
| | Sig. | ,000 |

Daha sonra uygulanan KMO ve Barlett's analizi ile çıkan p değeri 0,000 olup, KMO değerinin de 0,843 olarak çıkmasından dolayı verilerin faktör analizi için uygunluğunun mükemmele yakın seviyede olduğu saptanmıştır. Yapılan analizlerde düşük faktörlü, eşit dağılan ve ölçeğin orjinaline göre farklı faktörlere yüklenen maddelerin olması sebebiyle birinci boyuttan 3 soru, ikinci boyuttan ise 2 soru olarak toplamda 5 soru daha analizden çıkarılmıştır.

Ölçek, birinci boyut 4,5,6 ve 7. madde; ikinci boyut 9,11,12,13,14,15 ve 18. madde olmak üzere toplam 11 maddeden oluşmakta olup, birinci boyut bireye yönelik davranışlar, ikinci boyut ise örgüte yönelik davranışlar olarak ifade edilmektedir. Faktörlere ilişkin kümülatif varyansın da %53,32 olduğu saptanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler ve ifadelerin gruplandırıldığı faktörler tablo 11'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 11:** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutları

| | Component | |
|---|---|---|
| | 1 | 2 |
| **Bireye Yönelik Davranışlar** | | |
| 6.İşyerindeki birisine kaba davrandım. | ,744 | |
| 5.İşyerindeki birisine kötü bir şaka yaptım. | ,730 | |
| 4.İşyerindeki birisine kötü sözler sarf ettim/hakaret ettim | ,697 | |
| 7.İşyerindeki birisini başkalarının önünde utandırdım | ,555 | |
| **Örgüte Yönelik Davranışlar** | | |
| 11.İş yerinde izin verilenden daha uzun molalar kullandım veya ekstra molalar aldım | | ,818 |
| 15.Bilinçli olarak çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştım. | | ,806 |
| 9.Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım. | | ,743 |
| 18.İşim için gerekenden daha az çaba sarf ettim | | ,728 |
| 13.İş ortamını kirlettim/dağıttım. | | ,710 |
| 14.Yöneticinin talimatlarına uymayı ihmal (göz ardı) ettim. | | ,648 |
| 12.İşe izinsiz geç geldim. | | ,592 |

*Toplam Varyans : %53,325

Belirlenen Faktörler üzerinde yapılan güvenilirlik analizine göre bireye yönelik davranışlar boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,648, örgüte yönelik davranışlar boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,864 olarak bulunmuş olup, tablo 12'de gösterilmektedir. Böylece yapılan analizler sonucu çıkan, 0,7'ye çok yakın ve 0,7'den büyük olan bu değerler belirlenen faktörlerin güvenilir olduklarını ifade etmektedir

**Tablo 12:** Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Testi

| **Boyutlar** | **Cronbach's Alpha** |
|---|---|
| **Bireye Yönelik Davranışlar** | **,648** |
| **Örgüte Yönelik Davranışlar** | **,864** |

### 3.6.2. Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hipotez Testleri

#### 6.6.2.1. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının birbirleriyle ilişkisinin olup olmadığını ölçebilmek için, IBM SPSS 22 paket programı üzerinden korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişkenin birbiriyle olan ilişki derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatiksel bir analiz türüdür. Korelasyon analizi uygulandığında yorulmayabilmek için öncelikle p değerine bakılır. p değerinin 0,05'in altında olması değişkenlerin aralarında doğrusal bir ilişki bulunduğunu gösterir. Daha sonra pearson korelasyon katsayısı ( r ) kontrol edilir. r kat sayısı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir. r katsayısının eksi değerler alması ilişkinin ters yönlü olduğuna, artı değerler alması ise ilişkinin doğru orantılı olduğuna işaret etmektedir. r değerinin +1 veya -1 'e yaklaşması o ilişkinin güçlü yönde olduğunu, 0'a yaklaşması ise değişkenlerin birbirleriyle zayıf ilişkide olduğunu göstermektedir (Çinko, 2011:143-144).

Araştırmada uygulanan ölçeklere yönelik ilk olarak kavramlar bir bütün olarak ela alınmış ve tüm veri setine ilişkin örgütsel sessizlik algıları ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Daha sonra kavramlara ilişkin alt boyutların birbiriyle olan ilişkisi incelenmiştir.

**Tablo 13:** Tüm Veri Setine İlişkin Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

| | **Ortalama** | **Standart Sapma** | **Örgütsel Sessizlik** | **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** |
|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Sessizlik** | 2,6211 | ,52195 | 1 | ,441** |
| **Üretkenlik Karşıtı Davranışlar** | 1,5003 | ,44844 | ,441** | 1 |

Tablo 13'de gösterilen tüm veri setine ilişkin uygulanan korelasyon analizi sonucundaki bulgular incelendiğinde toplam örgütsel sessizlik ve toplam üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. (r =441)

**Tablo 14:** Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

| | **Ortalama** | **Standart sapma** | **Kabullenici Sessizlik** | **Korumacı Sessizlik** | **Savunmacı Sessizlik** | **Bireye Yönelik Davranışla** | **Örgüte Yönelik Davranışla** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kabullenici Sessizlik** | 2,094 | 0,71416 | 1 | | | | |
| **Korumacı Sessizlik** | 4,1767 | 0,84945 | -,17* | 1 | | | |
| **Savunmacı Sessizlik** | 2,2148 | 0,76727 | ,538** | 0,013 | 1 | | |
| **Bireye Yönelik Davranışlar** | 1,2483 | 0,32557 | 0,134 | 0,06 | 0,077 | 1 | |
| **Örgüte Yönelik Davranışlar** | 1,6443 | 0,61257 | ,240** | ,177* | ,482** | ,381** | 1 |

Tablo 14'de yer alan örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için uygulanan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, kabullenici sessizlik ile örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (r= ,240), savunmacı sessizlik ve örgüte yönelik davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (r= ,482), korumacı sessizlik ve örgüte yönelik gerçekleştirilen davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki(r= ,177) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik boyutlarının bireye yönelik gerçekleştirilen bağımlı değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde; kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarının bireye yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu durumda araştırma metodolojisinde oluşturulan **hipotez 1**, **hipotez 2**, **hipotez 3** ve **hipotez 4** kabul edilmiş olup, **hipotez 5**. **hipotez 6** ve **hipotez 7** reddedilmiştir.

Faktörlere yönelik ortalamalar incelendiğinde ankete katılan çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarından en çok kabullenici sessizlik sergiledikleri

anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların örgüt içindeki olumsuz davranışlarını daha çok örgüte yönelik gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki korelasyon analizinin yapılması sonucu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmasının ardından sessizliğin ve üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek ve sonuç olarak anlamlı ilişkilerin çıktığı örgütsel sessizlik boyutları ile örgüte yönelik davranışların etki derecesini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı davranışlar ise bağımlı değişken olarak analiz uygulanmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan iki değişkenden birinin (bağımlı değişken) diğeri tarafından (bağımsız değişken) ne derecede açıkladığını belirleyen bir analiz türüdür. Başka bir deyişle biri üzerinde yapılan bir değişikliğin (bağımsız değişken), diğeri üzerinde değişmelere sebep olup olmadığı, oluyorsa ne derecede etki ettiğinin belirlenmesine yönelik bir analiz türüdür. Regresyon analizi uygulandığın çıkan sonuçlardaki R2 değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi ne oranda açıklayabildiğini gösterir. R2 değeri, 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça tahmin gücünü arttırır. F değeri modelin genel olarak anlamlı olup olmadığını, β değeri ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermektedir.

**Tablo 15:** Tüm Veri Setine İlişkin Regresyon Analizine Göre Örgütsel Sessizliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Sonuçları

| **Bağımsız Değişken** | **βeta** | **Sig.** |
|---|---|---|
| Örgütsel Sessizlik | ,441**(**)** | 0 |
| **Bağımlı Değişken:** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları **Rsquare**=,196 **F=**35,405 | | |
| ******: p<0,01, *****: p<0,05 | | |

Tüm veri setine ilişkin örgütsel sessizlik bağımsız değişkeninin tamamıyla, üretkenlik karşıtı iş davranışları bağımlı değişkenin tamamı için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (F= 35,405, sig<0,01) Örgütsel sessizlik üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki değişimin %19 'unu açıkladığı saptanmaktadır. Buna

ek olarak, örgütsel sessizliğin üretkenlik karşıtı davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (sig=0,000<0,01; β=,441)

**Tablo 16:** Regresyon Analizine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Sonuçları

| **Bağımsız Değişkenler** | **βeta** | **Sig.** |
|---|---|---|
| Kabullenici Sessizlik | 0,014 | 0,872 |
| Savunmacı Sessizlik | ,472**(**)** | 0 |
| Korumacı Sessizlik | ,179**(*)** | 0,019 |
| **Bağımlı Değişkenler:** Örgüte Yönelik Davranışlar **Rsquare** =,261 **F=**17,107 | | |
| **:p< 0, 01, *: p< 0,05 | | |

Tablo 16'da yer alan örgütsel sessizlik boyutlarının örgüte yönelik davranışlar üzerindeki regresyon sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmekte (F= 17,107, sig=0,000<0,01) olup, örgüte yönelik davranışlar üzerindeki değişimin %26'sını açıkladığı saptanmaktadır. Kabullenici sessizliğin örgüte yönelik davranışlar üzerindeki etkisi anlamlı bulunamamıştır. (sig>0,05) Ancak savunmacı sessizlik (sig=0,000<0,01; β=,472) ve korumacı sessizliğin (sig=0,019<0,01; β=,179) örgüte yönelik gerçekleştirilen olumsuz davranışlar üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Kabullenici sessizliğin örgüte yönelik gerçekleştirilen davranışlar üzerinde direkt bir etkisi görülmese de korelasyon analizi çıkan pozitif yönlü ilişkiler bu değişkenin örgüte yönelik davranışları etkileyebiliyor ihtimali göstermektedir. Özellikle çalışanların savunmacı sessizlik algıları ve davranışlarının diğer sessizlik türlerine göre daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.6.3. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların anket sonuçlarına göre örgütsel sessizlik algılarının ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmeye yönelik farklılık testleri yapılmıştır. Bunun için yine IBM SPSS 22 paket programı üzerinden ortalama, standart sapma, T-Testi, Anavo testi, homojenlik testi ve parametrik olmayan Tamhane analizleri uygulanmıştır.

### 3.6.3.1. Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine ilişkin Bulgular

**Tablo 17:** Cinsiyet Değişkenine Göre Sessizlik Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi)

| | cinsiyetiniz | N | Mean | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Kabullenici_Sessizlik | kadın | 105 | 2,0781 | | |
| | erkek | 44 | 2,1318 | 3,785 | 0,677 |
| Savunmacı_Sessizlik | kadın | 105 | 2,1505 | | |
| | erkek | 44 | 2,3682 | ,486 | 0,126 |
| Korumacı_Sessizlik | kadın | 105 | 4,0952 | | |
| | erkek | 44 | 4,3712 | ,332 | 0,070 |

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçların incelendiğinde; cinsiyetin kabullenici sessizlik (p=0,67), savunmacı sessizlik(p=0,126) ve korumacı sessizlik davranışı(p=0,070) ile anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiş olup tablo 17'de gösterilmektedir.

Sessizlik davranışlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 18:** Kabullenici Sessizliğin Yaş Değişkenine İlişkin Verileri

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| 25 ve altı | 30 | 1,9133 | ,56247 |
| 26-35 | 99 | 2,2061 | ,75671 |
| 36-45 | 20 | 1,8100 | ,57847 |
| Total | 149 | 2,0940 | ,71416 |

**Tablo 19:** Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi

Kabullenici_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| ,992 | 2 | 146 | ,037 |

*p>0,05

Yapılan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağıldığı görülmüştür. (p=0,037<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Test sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerleri incelemiştir.

**Tablo 20:** Yaş Değişkenine Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)

Kabullenici Sessizlik

| | (I) yaşınız | (J) yaşınız | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Tamhane | 25 ve altı | 26-35 | -,29273 | ,12779 | ,074 |
| | | 36-45 | ,10333 | ,16516 | ,900 |
| | 26-35 | 25 ve altı | ,29273 | ,12779 | ,074 |
| | | 36-45 | **,39606*** | ,15005 | **,037*** |
| | 36-45 | 25 ve altı | -,10333 | ,16516 | ,900 |
| | | 26-35 | **-,39606*** | ,15005 | **,037*** |

***P<0,05**

Tamhane analizi incelendiğinde 26-35 ve 36-45 yaş aralıkları arasında kabullenici sessizlik davranışlarının sergilenmesinde anlamlı derecede bir fark olduğu görülmektedir. (p=0,037<0,05) Bu sonuca göre Descriptives tablosundan yaşlara göre davranışın sergilendiği ortalamalara bakıldığında 26-35 yaş aralığındaki çalışanların 36-45 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 21:** Savunmacı Sessizliğin Yaş Değişkenine İlişkin Verileri

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| 25 ve altı | 30 | 1,9200 | ,67589 |
| 26-35 | 99 | 2,3111 | ,82026 |
| 36-45 | 20 | 2,1800 | ,48079 |
| Total | 149 | 2,2148 | ,76727 |

**Tablo 22:** Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 3,463 | 2 | 146 | ,034 |

*p>0,05

Yapılan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,034<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Test sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

**Tablo 23:** Yaş Değişkenine Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)

Savunmacı Sessizlik

| | (I) yaşınız | (J) yaşınız | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Tamhane | 25 ve altı | 26-35 | **-,39111*** | ,14840 | **,032*** |
| | | 36-45 | -,26000 | ,16366 | ,316 |
| | 26-35 | 25 ve altı | **,39111*** | ,14840 | **,032*** |
| | | 36-45 | ,13111 | ,13548 | ,710 |

***p<0,05**

Tamhane analizi incelendiğinde 25 ve altı ile 26-35 yaş aralıkları arasında savunmacı sessizlik davranışlarının sergilenmesinde anlamlı derecede bir fark olduğu görülmektedir. (p=0,032<0,05) Bu sonuca göre Tablo 21 'deki Descriptives tablosundan yaşlara göre davranışın sergilendiği ortalamalara bakıldığında 26-35 yaş aralığındaki çalışanların 25 ve altı yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla savunmacı sessizlik davranışı sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 24:** Korumacı Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi

Korumacı Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 4,622 | 2 | 146 | ,011 |

***p>0,05**

Yapılan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,011<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Test sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir. Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle yaş değişkeninin korumacı sessizlik davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir. (p=0,936 p=0,119 p=0,170)

Sessizlik davranışlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 25:** Kabullenici Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Kabullenici_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,720 | 3 | 145 | ,165 |

*p>0,05

Kabullenici sessizliğin eğitim durumuna göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağıldığının görülmesi sebebiyle (p=0,165>0,05) Anavo testine uygun bulunmuştur.

Anova testi sonucu yapılan incelemelerde kabullenici sessizlik davranışlarının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. (p=0,953>0,05).

**Tablo 26:** Savunmacı Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Savunmacı_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 4,656 | 3 | 145 | ,004 |

*p>0,05

Savunmacı sessizliğin eğitim durumuna göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,004<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Test sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların eğitim durumunun savunmacı sessizlik davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 27:** Korumacı Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Korumacı Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,772 | 3 | 145 | ,155 |

*p>0,05

Korumacı sessizliğin eğitim durumuna göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağıldığının görülmesi sebebiyle (p=0,155>0,05) Anavo testine uygun bulunmuştur.

Anova testi sonucu yapılan incelemelerde korumacı sessizlik davranışlarının çalışanların eğitim durumuna göre bir farklılık göstermediği görülmektedir. (p=0,117>0,05)

Sonuç olarak çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre her eğitim düzeyindeki çalışanların sessizlik davranışı sergileyebileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel Sessizlik davranışlarının iş yerindeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 28:** Kabullenici Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi

Kabullenici_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 4,335 | 3 | 145 | ,006 |

***p>0,05**

Kabullenici sessizliğin işyerindeki pozisyona göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,006<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Test sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların iş yerindeki pozisyonuna göre kabullenici sessizlik davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 29:** Savunmacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi

Savunmacı_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 2,212 | 3 | 145 | ,039 |

***p>0,05**

Savunmacı sessizliğin işyerindeki pozisyona göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,039<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Test sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların iş yerindeki pozisyonuna göre savunmacı sessizlik davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 30:** Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona İlişkin Verileri

Korumacı Sessizlik

| | N | Mean | Std. Error |
|---|---|---|---|
| çalışan | 94 | 4,0709 | ,08989 |
| Uzman | 33 | 4,5556 | ,08903 |
| Orta kademe yöneticisi | 17 | 3,8824 | ,25715 |
| üst kademe yöneticisi | 5 | 4,6667 | ,25820 |
| Total | 149 | 4,1767 | ,06959 |

**Tablo 31**: Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi

Korumacı_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,818 | 3 | 145 | ,146 |

***p>0,05**

Korumacı sessizliğin işyerindeki pozisyona göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağıldığının görülmesi sebebiyle (p=0,146>0,05) Anavo testinin yapılması uygun bulunmuştur.

**Tablo 32:** Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Pozisyona Göre ANAVO Testi

Korumacı_Sessizlik

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 8,462 | 3 | 2,821 | 4,159 | ,007 |
| Within Groups | 98,329 | 145 | ,678 | | |
| Total | 106,790 | 148 | | | |

*p<0,05

Anova testi sonucu yapılan incelemelerde korumacı sessizlik davranışlarının çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. (p=0,007<0,05) Bu sonuca göre Descriptives tablosundan iş yerindeki pozisyona göre davranışların sergilendiği ortalamalara bakıldığında üst kademe yöneticilerin ve uzmanların diğer çalışanlara göre daha fazla korumacı sessizlik davranışı sergilediği anlaşılmaktadır.

Örgütsel Sessizlik davranışlarının iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 33:**Kabullenici Sessizliğin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Kabullenici_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 2,517 | 3 | 145 | ,041 |

***p>0,05**

Kabullenici sessizliğin işyerindeki çalışma süresine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,041<0,50) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının iş yerindeki çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 34:** Savunmacı Sessizliğin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Savunmacı_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 2,421 | 3 | 145 | ,038 |

***p>0,05**

Savunmacı sessizliğin işyerindeki çalışma süresine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,038<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların savunmacı sessizlik davranışlarının iş yerindeki çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 35:** Korumacı Sessizliğin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Korumacı_Sessizlik

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 2,173 | 3 | 145 | ,084 |

***p>0,05**

Korumacı sessizliğin işyerindeki çalışma süresine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağıldığının görülmesi sebebiyle (p=0,084>0,05) Anavo testinin yapılması uygun bulunmuştur.

Anavo testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların korumacı sessizlik davranışlarının iş yerindeki çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçların incelendiğinde; çalışılan sektörün kabullenici sessizlik (p=0,068>0.05), savunmacı sessizlik(p=0,389>0,05) ve korumacı sessizlik davranışı(p=0,713>0,05) ile anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiş olup, tablo 36'da gösterilmektedir.

**Tablo 36:** Çalışılan Sektöre Göre Sessizlik Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi)

| | çalıştığınız kurum | N | M | F | Sig(p) |
|---|---|---|---|---|---|
| Kabullenici_Sessizlik | kamu kurumu | 36 | 2,2833 | | |
| | özel kurum | 113 | 2,0336 | ,846 | ,068 |
| Savunmacı_Sessizlik | kamu kurumu | 36 | 2,3111 | | |
| | özel kurum | 113 | 2,1841 | ,299 | ,389 |
| Korumacı_Sessizlik | kamu kurumu | 36 | 4,2222 | | |
| | özel kurum | 113 | 4,1622 | ,788 | ,713 |

***p<0,05**

### 3.6.3.2. Çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Demografik Faktörlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine ilişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçların incelendiğinde; cinsiyetin bireye yönelik yapılan üretkenlik karşıtı davranışlar ile (p=0,006<0,05), örgüte yönelik yapılan üretkenlik karşıtı davranışlar(p=0,000<0,05) arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmekte olup, tablo 37'de ayrıntılı gösterilmektedir.

Çalışanların davranışları sergilemelerine göre ortalamalarına bakıldığında erkeklerin kadınlara göre hem bireye yönelik(N=1,3864>1,1905), hem de örgüte yönelik (N=1,9286 >1,5252) olumsuz davranışları daha fazla sergiledikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 37:** Cinsiyet Değişkenine Göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi)

| | cinsiyetiniz | N | M | F | Siq(p) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Bireye_Yönelik_Davranışlar | kadın | 105 | 1,1905 | | |
| | erkek | 44 | 1,3864 | 19,071 | ,006 |
| Örgüte_Yönelik_Davranışlar | kadın | 105 | 1,5252 | 2,969 | |
| | erkek | 44 | 1,9286 | | ,000 |

***p<0,05**

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 38:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi

Bireye_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| ,867 | 2 | 146 | ,042 |

***p>0,05**

Bireye yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaş değişkenine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,042<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların bireye yönelik gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı davranışlarının yaş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 39:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Yaş Değişkenine İlişkin Verileri

| | N | Mean | Std. Error |
|---|---|---|---|
| 25 ve altı | 30 | 1,5286 | 0,10941 |
| 26-35 | 99 | 1,7287 | 0,06419 |
| 36-45 | 20 | 1,4 | 0,08646 |
| Total | 149 | 1,6443 | 0,05018 |

**Tablo 40:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Yaş Değişkenine Göre Homojenlik Testi

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 4,067 | 2 | 146 | 0,019 |

***p>0,05**

Örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaş değişkenine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,019<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

**Tablo 41:** Yaş Değişkenine Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| | (I) yaşınız | (J) yaşınız | Mean Difference (I-J) | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| Tamhane | 26-35 | 25 ve altı | ,20014 | ,320 |
| | | 36-45 | **,32872*** | **,012*** |
| | 36-45 | 25 ve altı | -,12857 | ,739 |
| | | 26-35 | **-,32872*** | **,012*** |

***p<0,05**

Tamhane testi incelendiğinde 26-35 ile 36-45 yaş aralıkları arasında örgüte yönelik olarak gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı davranışlarının sergilenmesinde anlamlı derecede bir fark olduğu görülmektedir. (p=0,012<0,05) Bu sonuca göre Descriptives tablosundan yaşlara göre davranışın sergilendiği ortalamalara bakıldığında 26-35 yaş aralığındaki çalışanların özellikle 36-45 yaş aralığındaki

çalışanlara göre daha fazla örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 42:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna İlişkin Verileri

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| Lise | 9 | 1,0556 | ,11024 |
| Ön Lisans | 23 | 1,3043 | ,36116 |
| Lisans | 94 | 1,2739 | ,34794 |
| Lisansüstü (Yüksek Lisans- Doktora) | 23 | 1,1630 | ,19378 |
| Total | 149 | 1,2483 | ,32557 |

**Tablo 43:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Bireye_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 2,549 | 3 | 145 | ,048 |

***p>0,05**

Bireye yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının eğitim durumuna göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,048<0,50) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

**Tablo 44:** Eğitim Durumuna Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)

| | (I) eğitim durumunuz | (J) eğitim durumunuz | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Tamhane | Lise | Ön Lisans | -,24879* | 0,08379 | ,035* |
| | | Lisans | -,21838* | 0,05136 | ,001* |
| | | Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora) | -0,10749 | 0,05462 | 0,31 |
| | Ön Lisans | Lise | ,24879* | 0,08379 | ,035* |
| | | Lisans | 0,03041 | 0,08342 | 0,999 |
| | | Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora) | 0,1413 | 0,08546 | 0,495 |
| | Lisans | Lise | ,21838* | 0,05136 | ,001* |
| | | Ön Lisans | -0,03041 | 0,08342 | 0,999 |
| | | Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora) | 0,11089 | 0,05404 | 0,239 |

Tamhane testi incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarının lise, ön lisans ve lisans olmasına göre bireye yönelik olarak gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı davranışlarının sergilenmesinde anlamlı derecede bir fark olduğu görülmektedir. (p=0,035<0,05) Bu sonuca göre Descriptives tablosundan eğitim durumuna göre davranışın sergilendiği ortalamalara bakıldığında daha fazla olumsuz davranış sergileyen çalışanların sırasıyla lise, ön lisans ve lisans mezunu şeklinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 45:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna İlişkin Verileri

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| Lise | 9 | 1,1905 | ,17496 |
| Ön Lisans | 23 | 1,5404 | ,59052 |
| Lisans | 94 | 1,7340 | ,64217 |
| Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora) | 23 | 1,5590 | ,53263 |
| Total | 149 | 1,6443 | ,61257 |

**Tablo 46:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Eğitim Durumuna Göre Homojenlik Testi

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 3,636 | 3 | 145 | ,014 |

***p>0,05**

Yapılan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,014<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

**Tablo 47:** Eğitim Durumuna Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| | (I) eğitim durumunuz | (J) eğitim durumunuz | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Tamhane | Lise | Ön Lisans | -0,3499 | 0,13625 | 0,09 |
| | | Lisans | **-,54357*** | 0,08825 | **,000*** |
| | | Lisansüstü (Yüksek Lisans- Doktora) | -,36853* | 0,12544 | 0,037 |
| | Lisans | Lise | **,54357*** | 0,08825 | **,000*** |
| | | Ön Lisans | 0,19367 | 0,13982 | 0,684 |
| | | Lisansüstü (Yüksek Lisans- Doktora) | 0,17504 | 0,12931 | 0,704 |
| | Lisansüstü (Yüksek Lisans- Doktora) | Lise | **,36853*** | 0,12544 | **,037*** |
| | | Ön Lisans | 0,01863 | 0,16582 | 1 |
| | | Lisans | -0,17504 | 0,12931 | 0,704 |

Tamhane testi incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarının lise, lisans ve lisansüstü olmasına göre örgüte yönelik olarak gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı davranışlarının sergilenmesinde anlamlı derecede bir fark olduğu görülmektedir. (p=0,000<0,05)(p=0,037<0,05) Bu sonuca göre Tablo 45 'deki Descriptives tablosundan eğitim durumuna göre davranışın sergilendiği ortalamalara bakıldığında çalışanlardan lise mezunlarının lisans mezunlarına göre daha fazla, lisans mezunlarının ise lisansüstü mezunlara göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iş yerindeki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 48:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların İşyerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi

Bireye_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,190 | 3 | 145 | ,031 |

***p>0,05**

Tablo 48'de yer alan homojenlik testi sonucunda ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,031<0,50) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı

için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelenmiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların bireye yönelik gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı davranışlarının iş yerindeki pozisyona göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 49:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen İşyerindeki Pozisyona İlişkin Verileri

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| çalışan | 94 | 1,6383 | ,60995 |
| Uzman | 33 | 1,7835 | ,70902 |
| Orta kademe yöneticisi | 17 | 1,5042 | ,44641 |
| üst kademe yöneticisi | 5 | 1,3143 | ,18626 |
| Total | 149 | 1,6443 | ,61257 |

**Tablo 50:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların İşyerindeki Pozisyona Göre Homojenlik Testi

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 2,427 | 3 | 145 | ,038 |

***p>0,05**

Örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işyerindeki pozisyonuna göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,038<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

**Tablo 51:** İşyerindeki Pozisyona Göre Post Hoch Testi (Tamhane Değerleri)

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| | (I) iş yerindeki pozisyonunuz | (J) iş yerindeki pozisyonunuz | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Tamhane | Uzman | çalışan | 0,14525 | 0,13853 | 0,882 |
| | | Orta kademe yöneticisi | 0,27935 | 0,16418 | 0,453 |
| | | üst kademe yöneticisi | **,46926*** | 0,1489 | **,024*** |
| | üst kademe yöneticisi | çalışan | -0,32401 | 0,10439 | 0,067 |
| | | Uzman | **-,46926*** | 0,1489 | **,024*** |
| | | Orta kademe yöneticisi | -0,18992 | 0,13661 | 0,702 |

***p<0,05**

Tamhane testi incelendiğinde çalışanların iş yerindeki pozisyonuna yönelik olarak, uzmanlar ile orta kademe yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. (p=0,024<0,05) Bu sonuca göre Descriptives tablosundan iş yerindeki pozisyona göre davranışın sergilendiği ortalamalara bakıldığında uzmanların üst düzey yöneticilere göre daha fazla örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 52:** Bireye Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Bireye_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,469 | 3 | 145 | ,0225 |

***p>0,05**

Tablo 52'de yer alan bireye yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işyerindeki çalışma süresine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,0225<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların bireye yönelik gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı davranışlarının çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 53:** Örgüte Yönelik Gerçekleştirilen Davranışların Çalışma Süresine Göre Homojenlik Testi

Örgüte_Yönelik_Davranışlar

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1,197 | 3 | 145 | ,031 |

***p>0,05**

Tablo 53'de yer alan örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işyerindeki çalışma süresine göre uygulanan homojenlik testinde ölçek

değerlerinin homojen dağılmadığı görülmüştür. (p=0,031<0,05) Bu nedenle Anavo testine uygun olmadığı için Post Hoch Testi sonuçlarından parametrik olmayan Tamhane analizindeki değerler incelemiştir.

Tamhane analizi incelendiğinde p değerlerinin 0,05 değerinden büyük olması nedeniyle çalışanların bireye yönelik gerçekleştirdikleri üretkenlik karşıtı davranışlarının çalışma süresine göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çalışılan sektöre(Kamu/devlet) göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucundaki bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilerek açıklanmaktadır.

**Tablo 54:** Çalışılan Sektöre Göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular (T Testi)

| | çalıştığınız kurum | N | M | F | Siq(p) |
|---|---|---|---|---|---|
| Bireye_Yönelik_Davranışlar | kamu kurumu | 36 | 1,2917 | | |
| | özel kurum | 113 | 1,2345 | ,037 | ,373 |
| Örgüte_Yönelik_Davranışlar | kamu kurumu | 36 | 1,3889 | | |
| | özel kurum | 113 | 1,7257 | ,6,710 | **,004*** |

***p<0,05**

Araştırmaya katılan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çalıştıkları kuruma göre(Özel/Kamu) göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine yönelik yapılan bağımsız iki grup t test sonuçların incelendiğinde; bireye yönelik yapılan üretkenlik karşıtı davranışlarda herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. (p=0,373>0,05) Ancak örgüte yönelik yapılan üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla çalışılan kurum arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (P=0,004<0,05) Ankete katılan çalışanların tablodaki ortalama değerleri incelendiğinde özel kurumda çalışanların kamu kurumunda çalışan personellere göre örgüte yönelik gerçekleştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini etkili bir biçimde devam ettirebilmesi sadece belirli kaynaklarla sınırlı olan somut varlıklardan meydana gelmemektedir. İşletme içinde görülmeyen, çalışanların olumlu veya olumsuz etkilenebildiği bir takım soyut unsurlarında bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Literatür kısmında ayrıntılı açıkladığımız ve nedenlerine tek tek değindiğimiz bu soyut unsurla çalışanların davranışlarına yön verebilmekte işletme faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleşmesine engel olabilmektedir. Özellikle hızla gelişen teknolojiyi takip edebilmek ve tüketici taleplerine çabuk cevap verebilmek için çalışanların bilgiyi üretmesi, geliştirmesi ve paylaşması her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Çalışanların bilgiyi çekinmeden aktarması onların sessizlik algılarını kırmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu kapsamda çalışmamızda örgütsel sessizlik kavramı açıklanmış, sessizlik nedenleri ve işletmeler için önemi irdelenmiştir.

Çalışmamızda yer verdiğimiz diğer bir kavram ise üretkenlik karşıtı iş davranışları olmuştur. Çalışanların bu davranışları yine işletme içinde bulunan soyut unsurlardan etkilenerek meydana gelebilmekte veya bireylerin karakter ve kişisel yaşamlarıyla bağlantılı olabilmektedir. Çalışanların söz konusu bu negatif davranışları işletmelerin çıkarlarına zarar verecek sonuçları doğurabilmekte, üstelik bireylerin motivasyon ve iş tatminini bozarak kişisel performansı negatif yönde etkileyebilmektedir. Literatür incelendiğinde özellikle ülkemizde bu konuda az araştırma yapıldığı görülmüş olup, çalışmamızda çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarını saptamak amaçlanmıştır. Öncelikle literatür kısmında bu kavram açıklanmış nedenleri ve işletmeler için önemi tartışılmıştır.

Genel olarak çalışmamızda bu iki kavrama yönelik davranışlar saptanmaya çalışılmış olup, örgütsel sessizlik algısı ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca daha önce örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın bulunmaması sebebiyle çalışmamızın literatüre katkıda bulunası amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak Bursa ili sınırlarında bulunan üç hizmet ve bir kamu işletmesindeki çalışanlar üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anketlere ilişkin yapılan analizler sonucunda bir bütün olarak örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüş ve genel hipotez (1) kabul edilmiştir. Regresyon analizi ile bunun etki derecesi ölçüldüğünde ise anlamlı ve pozitif yönde bir etki saptanmıştır. Bu sonuca göre genel olarak çalışanların bulundukları örgüt içindeki sessizlik algıları, onların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmalarını tetiklemektedir. Başka bir deyişle çalışanlar birtakım nedenlerle sessizlik davranışları sergilediklerinde örgüt içinde üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaya yönelebilmektedirler. Bu olumsuz davranışların, çalışanların bilinçli olarak sessiz kaldıkları konulardaki tepkileri veya sessizliklerini dışa vuruş biçimleri olarak algılanabildiğini söylemek mümkündür.

Analizler sonucunda örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin alt boyutlar da tek tek irdelenmiş olup, çalışan ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamanın korumacı sessizlik değişkeninde olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanlar en çok korumacı sessizlik davranışı sergilemektedirler. Bu sessizlik biçimi çalışanların iş arkadaşlarını korumaya veya örgütün iyiliğini düşünerek sergilenen davranış biçimidir. Aslında olumlu gibi görülen ancak başkalarının iyiliği için kasıtlı ve bilinçli olarak olumsuz durumları görmezden gelmeyi içeren bu davranışlar gerçekte negatif bir durumu ifade etmektedir. Bu durum işletme veya çalışma arkadaşlarının yararına gibi gözükse de kimse zarar görmesin diye gizlenen küçük bir detayın işletmenin verimliliği için büyük engeller teşkil edebileceği unutulmamalıdır.

Ortalamalar incelendiğinde korumacı davranışları daha sonra savunmacı davranışların takip ettiği görülmektedir. Bu sonuca göre bireyler işletme içindeki birtakım korkularına ve kendilerini korumaya almak adına savunmacı sessizlik davranışlarını kısmen sergilemektedirler. En az ortalamaya sahip değişken ise kabullenici sessizliktir. Bu sonuca göre de araştırmamıza tabi olan çalışanların işletmelerin aldığı kararlara ve uygulamalara çok fazla rıza göstermedikleri ya da bu gibi durumlarda daha az sessiz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenine ilişkin ortalamalara bakıldığında ise ankete katılan çalışanların örgüte yönelik gerçekleştirilen davranışların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırma kapsamındaki çalışanların yüksek düzeyde korumacı sessizlik davranışı sergileyerek çalışma arkadaşlarının yararına olumlu

davranışlar gösterdiklerini, buna istinaden onlara karşı olumsuz tutumlarda bulunmadıklarının bir göstergesidir. Dolayısıyla çalışanlar bireyleri hedef almaktan ziyade daha çok örgüte yönelik olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmaktadırlar.

Korelasyon ve regresyon analizi bulgularına göre bu iki kavrama ait alt boyutların birbiriyle ilişkisi incelendiğinde, örgütsel sessizlik değişkenlerinin bireye yönelik olarak gerçekleşen davranışlar ile aralarında herhangi bir anlamlılık bulunmadığı görülmüştür. Ancak kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile örgüte yönelik gerçekleştirilen davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin etki dereceleri incelendiğinde savunmacı sessizlik ve korumacı sessizliğin örgüte yönelik gerçekleştirilen olumsuz davranışlar üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu saptanmıştır. Özellikle savunmacı sessizlik tipinin etki derecesinin çok kuvvetli olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanlar yöneticilerinden gelecek tepkilerden, terfi alamamaktan veya işten çıkarılmaya kadar olan birtakım korkularına dayalı olarak kendilerini savunmak ve korumak adına bilinçli ve kasıtlı olarak sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Ancak sergiledikleri bu sessizlik davranışı arttıkça çalışanların düşünce ve fikirlerini dile getirmemesinden dolayı bu düşünceleri tepkisel olarak örgüte karşı verimsiz davranışlarla dışa vurdukları sonucuna varılabilmektedir. Analiz bulguları irdelenmeye devam edildiğinde kabullenici sessizliğin örgüte yönelik gerçekleşen davranışlar üzerinde direkt bir etkisi görülmemiştir. Ancak korelasyon testinde çıkan pozitif yönlü ilişkiler bu değişkenin örgüte yönelik davranışları etkileyebiliyor olma ihtimali göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin demografik faktörlere göre davranışların değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, cinsiyet değişkeni irdelendiğinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla üretkenlik karşıtı davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Bir diğer değişken olan yaş faktörü ele alındığında 26-35 yaş arasındaki çalışanların 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre daha fazla örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergiledikleri aynı zamanda daha fazla kabullenici sessizlik gösterdikleri görülmektedir.26-35 yaş arasındaki çalışanların 36-45 yaş arasındaki çalışanlara göre daha genç ve daha az kıdemli olması onların alınan kararlara daha çabuk rıza göstermelerini ve uygulanan

politikaları kabullenmelerini sağlayabilmektedir. Bu sonuç onların iş anlamında daha tecrübesiz olmaları veya iş ile ilgili konularda daha az fikir sahibi olmalarından kaynaklanabilmektedir. Bu durum onların alınan kararlara karşı fikirlerini sunamamaları veya tepki gösterememeleri sonucunda örgüte yönelik birtakım verimsiz davranışlar sergileyebileceklerinin göstergesi olabilmektedir. Ayrıca yaş değişkenine yönelik diğer bir anlamlı farklılıkta, 25 yaş altı ile 26-35 yaş aralığındaki çalışanlar arasındadır. 26-35 yaş aralığındaki çalışanlar 25 yaş altındaki çalışanlara göre daha fazla savunmacı sessizlik davranışı sergilemektedirler. 25 ve yaş altındakiler büyük olasılıkla işe yeni başlamış yeni mezun bireyler olması nedeniyle, işin işleyişi veya davranışlar sonucundaki etki ve tepkileri henüz kavrayamamış ve öğrenememiş olabilirler. Bu nedenle daha önceden karşılaşmadıkları bir olay sonucunda kendilerini savunmaya almayı düşünmeyebilirler. Eğitim durumuna göre analizler irdelendiğinde karşılaştırma sonuçlarında; ön lisans ve lisans mezunlarının lise mezunlarına göre daha fazla bireye yönelik davranışlar sergiledikleri, çalışanlardan lisans mezunlarının lise ve lisansüstü mezunlara göre daha fazla örgüte yönelik davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Bir başka değişken olan çalışanların iş yerindeki pozisyonları analiz sonuçlarına ilişkin irdelendiğinde üst kademe yöneticilerinin diğerlerine göre daha fazla korumacı sessizlik davranışı sergiledikleri, uzmanların ise üst kademe yöneticilere göre daha fazla örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç, üst kademe yöneticilerin yönetsel kararlarda daha etkili olmalarından dolayı işletmenin çıkarları ve çalışanların iyiliği için daha fazla korumacı sessizlik gösterdiklerini doğrulamakla birlikte, uzmanların alt çalışanları ve üstleriyle olan ilişkilerinde arada kalmaları ve yönetsel kararlarda tam anlamıyla etkili olamamaları onların örgüte yönelik olumsuz davranışlar göstermelerine neden olabileceğini göstermektedir. Analizler sonucunda son değişkenimiz olan çalışılan sektöre dair farklılık testlerinde, özel kurumda çalışanların kamu kurumunda çalışan personellere göre daha fazla örgütü hedef alan olumsuz davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Kamu işletmelerinin hizmetleri devamlıdır, herkese eşit olarak sunulur ve müşteriye göre farklılık göstermez dolayısıyla kamu sektöründeki çalışanlar veya üst yöneticiler kamu hizmetlerini genişletmek, değiştirmek ya da daraltmak yetkisine sahip olmadıkları için özel işletmelerine göre üzerlerinde daha az baskı hissederler. Bu etki onların daha az üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerinde etkili olduğu

düşünülmektedir. Dolayısıyla sektöre yönelik yapılan analizlerden çıkan sonuçlar beklenilen ve normal karşılanan bir durumdur.

Araştırma sonuçlarına dayanılarak işletmelerde örgütsel sessizliğe engel olmak ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmak amacıyla birtakım öneriler geliştirilmiştir:

- Hızla değişen ve gelişen çevrede çalışanların bilgi, fikir ve düşüncelerinin önemli olduğu unutulmamalı, örgütsel değişim ve gelişimin önünde engel olan sessizliği engellemek için uygun örgüt ortamları yaratılmalıdır.
- Çalışanların sessizlik algılarının onları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneltmemesi için işle ile ilgili çalışanlardan sık sık geri bildirimler alınmalı karar almaya katılım artırılmalı, bilgi ve düşüncelerin saklanmadan dile getirilebilmesi için ise yöneticiler tarafından çalışanlara özgür iş ortamları sunulmalıdır.
- Çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmamaları için yöneticiler tarafından adil politika ve yöntemler uygulanmalı, çalışanların güvenlerini zedeleyecek davranışlardan kaçınılmalı ve işletmenin görev tanımları, kuralları ve prosedürleri çalışanlara şeffaf bir şekilde aktarılmalıdır.

Çalışmamızın literatüre katkıda bulunması hedeflenmekte olup gelecekte bu konu hakkında çalışma yapacak olan araştırmacılara farklı sektörde çalışan personellere, farklı iş gruplarına ve farklı demografik özellikler gösteren çalışanlar üzerinde araştırmanın yinelenmesi önerilmektedir. Çalışmamız hizmet sektöründe faaliyet gösteren katılımcılardan oluşmakta olup, özellikle farklı sektörde yapılacak araştırmaların farklı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Ayrıca daha çok veri ile daha geniş coğrafi alanlarda ve farklı veri toplama araçları kullanılarak araştırmaların gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

### 1.Basılı Kaynaklar


Acaray, Ali (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Akyürek, Salih (2001). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi Ve İletişime Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alparslan, Ali Murat (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Arıkök, Mehmet (2017). Etik Liderlik Ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Barçın, Nafi (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Baş, Türker (2013). Anket. Seçkin Yayıncılık, Ankara,

Bildik, Büşra (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Brınsfield, Chad T. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Dissertation, Ohio State University, Usa.

Bülbül, Gülnaz (2013). Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Çakıcı, Ayşehan (2010). Örgütlerde İsgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?. Ankara: Detay Yayıncılık..

Dogan, Binali (2007). Örgüt Kültürü. _Stanbul: Beta Yayınevi.

Durak, İbrahim (2012). Korku Kültürü Ve Sessizlik. Bursa: Ekin.Durmuş, Beril

E.Serra Yurtkoru Ve Murat Çinko (2011). Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erdoğan, Ebru (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Erol, Günay (2012). "Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Güney,S.( 2006). Davranış Bilimleri Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

İspirli, Ayşe (2016). Hastane Çalışanlarının Sapkın Davranış Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kahveci, G., (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ.

Kahya, Cem (2013). Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kırbaşlar, Merve (2013). Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Köse, Sevil Girgin (2013). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma Ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kurtuluş, Kemal (2010). Araştırmayöntemleri. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Öcel, Hatem (2009). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ödemiş, Sibel Nitelik (2011). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgen, Işıl Ve Olca Sürgevil (2009), Örgütsel Sessizlik Olgusu Ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Mkm Yayıncılık, Bursa.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öztürk, İrem (2015). İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılı Ve Adaletsizlik Algıları İle Olumsuz Duyguları Etkileri. Yüksel Lisans Tezi, Tobb Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özüren, Ümit (2017). Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Sonuçları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Premeaux, Sonya Fontenot (2001). Breaking The Silence: Toward A Understanding Of Speaking Up İn The Workplace. Doktora Tezi Louisiana State University.

Sargut, Selami (2010). Kültürler Arası Farklılasma Ve Yönetim. 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

Sarıoğlu, Gülşah Sultan (2013). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Slade, Michael Ross (2008). The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory. Doktora Tezi, George Washington Universitesi.

Spector P. E., Fox S., Domagalski T., (2006), "Emotions, Violance, And Counterproductive Work Behavior", E. K. Kelloway, J. Barling, & J. Hurrell

(Eds.). Handbook Of Workplace Violence (Pp. 29-46). Thousand Oaks, Ca: Sage.

Taşkıran, Erkan (2011). Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü. İstanbul: Beta.

Tiktaş, Gülşah (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational

Varoğlu, Ünsal, Sait Gürbüz (2015). Örgütsel Davranış. Beta: İstanbul

Zincirkıran, Mehmet (2012). Örgüt Sosyolojisi. Bursa: Dora Yayıncılık.

**2.Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

Acaray, Ali, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Abdulkadir Akturan (2015). "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" The Journal Of Academic Social Science Studies, 32:139-157.

Alparslan, Ali Murat Ve Murat Kayalar (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel Ve Bireysel Etkileri". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi 4(6):136-147.

Altuner, Durdu, Nalan Engin, Cüneyt Gürer Vd, (2009). "Madde Kullanımı Ve Suç İlişkisi: Kesitsel Bir Araştırma", Tıp Araştırmaları Dergisi, 7(2): 86.

Andersson, L. M. Ve Pearson, C. M. (1999). "Tit For Tat? The Spiraling Effect Of İncivility İn The Workplace." Academy Of Management Review, 24: 452-471.

Appelbaum, Steven H., Kyla J. Deguire, Ve Mathieu Lay(2005), 'The Relationship Of Ethical Climate To Deviant Workplace Behaviour' Corporate Governance, 5(4): 43-55.

Ardıç, Kadir, Sema Polatçı (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği)". Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi1, 2:69-96.

Ashcraft, Karen Lee; (2000), "Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective": Human Studies, 23, Pp.413-421.

Asunakutlu, Tuncer, Barış Safran, (2006), "Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) Ve Çatışma Arasındaki İlişki". Sü İibf Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(11): 110-129.

Aytaç, Ömer (2004). "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 14(1)189-217.

Bacak, Bünyamin, Yusuf Yiğit (2010). "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması Alınması Gereken Önlemler" Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 5(1): 29-44.

Bagheri, Ghodratollah, Reihaneh Zarei, Mojtaba Nik Aeen (2012). Organizational Silence, Ideal Type Of Management, 1 (1): 47-58.

Baron, R.A. Ve Neuman, J.H. (1996). "Workplace Violence And Workplace Aggression: Evidence On Their Relative Frequency And Potential Causes." Aggressive Behavior, 22, 161–173.

Bayın, Gamze, Gözde Yeşilaydın Ve Afsun Ezel Esatoğlu (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi". İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1): 248-266.

Bennett R. J., Robinson S. L., (2000), "Development Of A Measure Of Workplace Deviance", Journal Of Applied Psychology, 85(3): 349-360.

Botero, Isabel C., Linn Van Dyne (2009). "Employee Voice Behaviour Interactive Effects Of Lmx And Power Distance In The United States And Colombia." Management Communication Quaterly, S:84-104.

Bowen, Frances Ve Kate Blackmon (2003). "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice." Journal Of Managemen Studies, 40(6), S:1393-1417.

Chatman, Jennıfer A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Personorganization Fit", Academiy Of Management Review, 14(3): 333-349

Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973), The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission, Sociometry, 36: 588-599.

Çakıcı, Aysehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizligin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri." Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16(1), S:145-162.

Çakıcı, Aysehan Ve A. Çelik Çakıcı (2007). "Sgören Sessizligi: Konusmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?." Xv. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya, S:389-400.

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

Çalık, Temel (2003). "İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)" Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2).

Çavuşoğlu, Selin, Sevinç Köse (2016). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1): 115-146.

Çekmecelioğlu, Hülya, Filiz Ülker (2014). "Lider - Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma" Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kosbed,28: 35-58.

Çerik, Şule, Serdar Bozkurt (2010). "Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon Ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 35: 77-97.

Dalal, R. S. (2005), "A Meta-Analysis Of The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Counterproductive Work Behavior", Journal Of Applied Psychology, 90: 1241-1255.

Demir, Mahmut (2011). "İş Yerinde Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1): 761-784.

Demirel, Yavuz (2009). "Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8(15) : 115-132

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç (2014). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları Ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi". H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(2): 103-132.

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring The Role Of İndividual Differences İn The Prediction Of Workplace Aggression. Journal Of Applied Psychology, 86(4), 547-559.

Dyne, Linn Van, İll W. Graham Ve Richard M. Dienesch (1994) Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. Academy Of Management Journal, 37: 765-802.

Dyne, Linn Van, Soon Ang Ve Isabel C. Botero (2003). "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. Journal Of Management Studies, September, 40(6), S:1359-1392.

Erdil, Oya, Adnan Kalkan, Ali Murat Alparslan (2010). "Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına" Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1): 17-31.

Eroğlu, Hüsrev, Orhan Adıgüzel, Umut Can Öztürk (2011). "Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2): 97-124.

Esler, Alison K.,Robert W. Bell (2008). "Alcohol İn The Workplace". Alcoholism Treatment Quarterly, 16(3), 39-49.

Folger, R. Ve Skarlicki, D. P. (2004). "Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions And Deontic Retaliation Versus Reconciliation". Şu Kitapta: Der. Suzy F. Ve Spector E.P. Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets İçinde, Washington, Dc, Us: American Psychological Association, 83-105.

Gök, Sibel (2009). "Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres" Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 27(2): 429-448.

Greenberg, J. (2002). “Who Stole The Money, And When? Individual And Situational Determinantsof Employee Theft”. Organizational Behaviour And Human Decision Processes, 89(1): 985-1003.

Greenberg, Jerald (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today,Tommorrow.” Journal Of Management, 16(2), S:399-432.

Gruys, Melissa L., Paul R. Sackett, (2003). “Investigating The Dimensionality Of Counterproductive Work Behavior”, International Journal Of Selection And Assessment, 11(1):30-42.

Güller, Alp, Tülin Gündüz (2017). “Limanlarda Kullanılan İş Makinelerinde Risk Analizi Çalışması”. Mühendislik Bilimleri Ve Tasarım Dergisi, 5:127-144.

Gürbüz, Sait, Dursun Bingöl (2007). “Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil Ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma”. Savunma Bilimleri Dergisi, 6(2):68-87.

Halis, Mine Ve Yavuz Demirel (2016). “Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi”. Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1): 318-335.

Henrıksen, Kerm, Elizabeth Dayton (2006). “Organizational Silence An Hidden Threat To Patient Safety.” Health Research And Educational Trust 41(4): 1539-1554.

Holinger, Richard Ve John Clark (1982). "Employee Deviance: A Response To The Perceived Quality Of The Work Experience", Work And Occupations. 9(1): 97-114. Tütüncü, Özkan, Mahmut Demir (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2): 146-169.

İşcan, Faruk, Canan Nur Karabey (2007). “Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”.Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2):103-116.

Kanten, Pelin, Funda Ülker (2014). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü". Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32: 16-40.

Kapız, Serap Özen "İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3): 139-153.

Lau, Vivian C. S.; Wing Tung Au, Jane M. C. Ho (2003), "A Qualitative And Quantitative Review Of Antecendents Of Counterproductive Behavior İn Organizations", Journal Of Bussiness And Psychology, 18(1): 73-99.

Lıu, Dan Jun Wu Ve Jiu- Cheng M. A (2009). "Organizational Silence: A Survey O Employees Working İn A Telecommunication Company." Computer And Industrial Engineering Internetional Conference, 6(9): 1647-1651.

Lim, Vıvıen K. G. (2002). "The It Way Of Loafing On The Job: Cyberloafing, Neutralizing And Organizational Justice", Journal Of Organizational Behavior, 23:675-694.

Marcus, B. Ve Schuler, H. (2004). "Antecedents Of Counterproductive Behavior At Work: A General Perspective." Journal Of Applied Psychology, 89(4):647-660.

Marcus, Bernd, Kıbeom Lee Ve Mıchael C. Ashton (2007). "Personalıty Dımensıons Explaınıng Relatıonshıps Between Integrıty Tests And Counterproductıve Behavıor: Bıg Fıve, Or One In Addıtıon?". Personnel Psychology, 60:1–34.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J. Ve Douglas, S. C. (2002). "Toward An İntegrative Theory Of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective." International Journal Of Selection And Assessment, 10, 36–50.

Mıllıken Frances J., Elizabeth W. Morrison (2003). "Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence İn Organizations" Journal Of Management Studies, 40(6): 1563-1568.

Mıllıken Frances J., Elizabeth W. Morrison Ve Patricia F. Hewlin (2003). "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't

Communicate Upward And Why.” Journal Of Management Studies, 40(6):1453-1476.

Morısson, Elizabeth W. Ve Frances J. Milliken (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development İn A Pluralistic World.” Academy Of Management Review, 25(4), S:706-725.

Muafi (2011). “Causes And Consequence Deviant Workplace Behavior”, International Journal Of Innovation Management And Technology, 2(2):123-126.

O’boyle, E. H., Forsyth, D. R. Ve O'boyle, A. S. (2011). “Bad Apples Or Bad Barrels: An Examination Of Group-And Organizational-Level Effects İn The Study Of Counterproductive Work Behavior.” Group & Organization Management, 36(1), 39-69.

Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. Ve Abrifor, C.A. (2013). Management Style As A Correlate Of Job Performance Of Employees Of Selected Nigerian Brewing İndustries. African Journal Of Business Management, 7(36), 1-8.

Onay, Meltem, Sevde Kılcı (2011). “İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar”. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2): 363-372.

Öcel, H. Ve O. Aydın. 2010. “Adil Dünya İnancı Ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi,” Türk Psikoloji Dergisi 25 (66): 73-83

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21: 77-96.

Özdevecioğlu, Mahmut, M. Suat Aksoy (2005). “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri Ve Yönetimi”. C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1): 95-109.

Özsoy, Emre, Gültekin Yıldız (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”. İşletme Bilimi Dergisi 1(2): 1-12.

Pearson, C. M., Andersson, L. M. Ve Wegner, J. W. (2001). "When Workers Flout Convention: A Study Of Workplace İncivility." Human Relations, 54: 1387-1419.

Penney, Lisa J.. M. Ve Paul E. Spector (2002). "Narcissism And Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?" International Journal Of Selection And Assessment, 10: 126-134.

Pinder, Craig C., Karen P. Harlos (2001). "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Response To Perceived Injustice." Research İn Personnel And Human Resources Management, 20, S:331-369.

Polatçı, Sema, Fatih Özçalık Ve Mihriban Cindiloğlu (2014). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri". Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3):1-12.

Premeaux, Sonya Fontenot, Arthur G. Bedeian (2003). "Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring On Predicting Speaking Up On The Workplace." Journal Of Management Studies, 40(6), S:1537-1562.

Ramsey, Jase, Betty Jane Punnett Ve Dion Greenıdge (2008), "A Social Psychological Account Of Absenteeism İn Barbados", Human Resource Management Journal, 18(2): 97–117.

Robinson, S. L. Ve Bennett, R. J. (1995). "A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study." Academy Of Management Journal, 38(2): 555-572.

Sackett, P.R. (2002). "The Structure Of Counterproductive Work Behaviors.Dimensionality, And Relationships With Facets Of Job Performance." International Journal Of Selection Of Assesment, 10:5-11.

Salgado, Jesus F. (2002). "The Big Five Personality Dimensions And Counterproductive Behaviors". Internatıonal Journal Of Selectıon And Assessment, 10(2): 117-125.

Scott, R.L. (1993). “Dialectical Tensions Of Speaking And Silence.” Thequarterly Jorunal Of Speech, 79, S:1-18.

Seçer, Şebnem, Barış Seçer (2007). “Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Belirleyicileri Ve Önlenmesi”. Tisk Akademi, 2 (4):146-175.

Sezici, Emre (2015). “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”. Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14).

Skarlicki, D. P. Ve Folger, R. (1997). “Retaliation İn The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, And İnteractional Justice.” Journal Of Applied Psychology, 82(3): 434–443.

Somer, Oya, Lewis R. Goldberg (1999), “The Structure Of Turkish Trait Descriptive Adjective” Journal Of Personality And Social Psychology, 76(3): 431- 450.

Spector P. E., Fox S., (2002), “An Emotion-Centered Model Of Yoluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior And Organizational Citizenship Behavior”, Human Resource Management Review, 12: 269–292.

Spector, Paul E., Suzy Fox, S., Lisa M. Penney Vd, (2006) “The Dimensionality Of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?” Journal Of Vocational Behavior, 68(3), 446-460

Spector, Paul E., Suzy Fox, Theresa Domagalski (2005). “Emotions, Violence, And Counterproductive Work Behavior”. Handbook Of Workplace Violence 29-46.

Şimşek, Eylem, Hakkı Aktaş (2014). “Örgütsel Sessizlik İle Kişilik Ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2):121-136.

Tangırala, Subrahmaniam Ve Pangaraj Ramanujam, (2008). “Employee Silenc On Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate.” Personnel Psychology, 61:37-68.

Taşkın, Feyza, Roşan Dilek (2010). “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1) : 37-46.

Tayfun, Ahmet, Ozan Çatır (2013). "Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". İşletme Araştırmaları Dergisi 5(3):114-134.

Tınaz, Pınar (2006). "Mobbıng: İşyerinde Psikolojik Taciz". Çalışma Ve Toplum Ekonomi Ve Hukuk Dergisi, 3: 11-22.

Tutar, Hasan (2007). "Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik". "İş,Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(4):142-161.

Tziner, Aharon, Erich. C. Fein, Gil Sharoni Vd, (2010). "Constructive Deviance, Leader-Member Exchange, And Confidence İn Appraisal: How Do They Interrelate, İf At All?". Colegio Oficial De Psicólogos De Madrid. Vol. 26 (2), S:95-100.

Vakola, Maria Ve Dimitris Bouradas (2005). "Antecedents And Consequences Of Organizational Silence: An Empirical Investigation." Employee Relations 27(4–5), S:441-458.

Yaman, Erkan, Kayhan Ruçlar (2014). "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik". Yüksek Öğretim Bilim Dergisi, 4(1):36-50

Yeşilaydın, Gözde, Gamze Bayın (2015). "Türkiye'de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(4): 103-120.

Yılmaz, Ensar (2011). "İşletmede İnsan Davranışlarını Etkileten Bazı Unsurlar". Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 2(3):97.

Zapf, Dieter, Ståle Einarsen (2001). "Bullying İn The Workplace: Recent Trends İn Research And Practicean İntroduction" European Journal Of Work And Organızatıonal Psychology, 10 (4): 369–373

**3.Elektronik Kaynaklar**

E-Dünya. Erişim: (01.Nisan.2018). Https://Www.Dunya.Com

Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük. (21.10.2017) Http://Www.Tdk.Gov.Tr

**EK – 1**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK UYGULANAN ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan **"İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**" konulu tez çalışmasına veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırma tamamen akademik çalışmaya yönelik olup, kişi veya işletme bazında değerlendirilmeyeceğinden isminizi veya çalıştığınız kuruma ait bilgileri yazmanıza gerek yoktur. Ayrıca vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve paylaşılmayacaktır. Ancak çalışmanın bilimsel nitelik taşıyabilmesi açısından, belirtilen **sorulara içtenlikle cevap vermeniz** çok önemlidir.

Çalışmaya verdiğiniz katkılarınız ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Melis ÖRENLİLİ** (YL Öğrencisi)

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU**

**1.Cinsiyetiniz**

☐ Kadın ☐ Erkek

**2.Yaşınız**

☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üstü

**3.Eğitim Durumunuz**

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans -Doktora)

**4.İş Yerindeki Pozisyonunuz:**

☐ Çalışan ☐ Uzman ☐ Orta Kademe Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici

**5.İş Yerindeki Çalışma Süresi:**

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11 yıl ve üstü

**6.Çalıştığınız Kurum:**

☐ Kamu Kurumu ☐ Özel Kurum

| Aşağıdaki ifadeler **çalıştığınız kurumdaki sessizliğiniz** ile ilgilidir. Bu formda yer alan soruları okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretleyiniz. | **Kesinlikle Katılmıyorum** | **Katılmıyorum** | **Kararsızım** | **Katılıyorum** | **Kesinlikle Katılıyorum** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.**Çalıştığım kurumda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2**.Çalıştığım kurumda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3**.Çalıştığım kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4**.Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5**.Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.**Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirleri söylemem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.**Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8.**Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.**Kurmdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.**Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi)için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.**Kurum içindeki iş birliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.**Çalıştığım kuruma ve iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13.**Çalıştığım kurumun veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **14.**Çalıştığım kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15.**Çalıştığım kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Aşağıdaki ifadeler **işyerindeki davranışlarınız** ile ilgilidir. Bu formda yer alan davranışlar başta olumsuz olarak algılansa da çalışanların bir arada olması, çalışmanın verdiği yorgunluk, stres ve gerginliğe dayalı olarak gelişen bu davranışlar doğal ve olağandır. Maddeleri okuduktan sonra davranışları sergileme sıklığınızı düşünerek kendinize en uygun gelen rakamı işaretleyiniz. | **Hiçbir Zaman** | **Çok seyrek ( yılda bir veya iki kez)** | **Bazen (Ayda bir ya da iki kez)** | **Genellikle (Haftada bir ya da iki kez)** | **Her Zaman** |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.**İş yerinde birileriyle alay ettim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **2**.İş yerindeki birisine kırıcı sözler söyledim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **3**.İş yerinde etnik, dini veya ırkçı söylemlerde bulundum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **4**.İşyerindeki birisine kötü sözler sarf ettim/hakaret ettim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **5**.İşyerindeki birisine kötü bir şaka yaptım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.**İşyerindeki birisine kaba davrandım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **7.**İşyerindeki birisini başkalarının önünde utandırdım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **8.**İşyerine ait bir eşyayı (araç gereç vb.) izinsiz aldım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **9.**Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **10.**İş gereği harcadığım paradan daha fazlasını geri alabilmek için makbuz/fiş/fatura/alındı belgesi üzerinde oynama yaptım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **11.**İş yerinde izin verilenden daha uzun molalar kullandım veya ekstra molalar aldım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **12.**İşe izinsiz geç geldim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **13.**İş ortamını kirlettim/dağıttım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **14.**Yöneticinin talimatlarına uymayı ihmal (göz ardı) ettim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **15.**Bilinçli olarak çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **16.**İş yerine ait gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaştım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **17.**İş yerinde sigara içtim ve alkol kullandım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **18.**İşim için gerekenden daha az çaba sarf ettim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **19.**Fazla mesai ücreti almak için işimi bilerek uzattım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# ÖZGEÇMİŞ

Melis ÖRENLİLİ, 02.06.1992 tarihinde Bandırma' da doğmuştur. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Bandırma'da tamamladıktan sonra, 2011 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü'ne başlamış olup, 2015 yılında öğrenimini tamamlayarak mezun olmuştur. Ardından 2015 güz yarı yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Şuanda hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel bir karayolu işletmesinde çalışmaktadır.

**ARAŞTIRMA ALANLARI**

Örgütsel Sessizlik

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları