T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İrem Soybaş

Diyarbakır 2015

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İrem SOYBAŞ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Diyarbakır 2015

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin/projemin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

□ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

□ Tezim sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

□ Tezimin … yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../..../.....

İrem SOYBAŞ

KABUL VE ONAY

İrem SOYBAŞ tarafından hazırlanan ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ANALİZİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ adındaki çalışma, 13/07/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE (Danışman)

Doç. Dr. İrfan TÜRKOĞLU (Üye)

ÖNSÖZ

Gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalara katkı sağlamak amacıyla yapılan bu çalışmanın hazırlanmasında değerli fikirleri ile bana yol gösteren, akademik birikimiyle ufkumu açan kıymetli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet Mete'ye, desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli eşime ve hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan aileme teşekkürlerin en büyüğünü borçluyum.

İrem Soybaş

Diyarbakır, 2015

ÖZET

Örgütsel sessizlik, son zamanlarda araştırmalara konu olmaya başlamış bir kavramdır. İşgörenlerin sessiz kalmasının, örgütlerdeki pek çok sorunun kaynağı olduğunun anlaşılmasıyla sessizlik kavramı önemli hale gelmiştir. İşgörenler çeşitli nedenlere dayalı sessizlik davranışları sergilemektedir. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde üst yönetimin veya bölüm yöneticisinin tutumu, iletişim fırsatlarının azlığı, sessizliğin bir iklim haline dönüşmesine neden olmaktadır. Örgütlerde algılanan sessizlik iklimi ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının birbirini etkilediği görülmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve performans kavramları üzerinde durulmuştur. Bu kavramlar arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler ile örgütsel sessizlik iklimi boyutları, işgören sessizlik davranışları boyutları ve işgören performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, görevi, çalıştığı birim) ile sessizlik iklimi, sessizlik davranışları ve performans ilişkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca örgütsel sessizlik iklimi algılarının, sessizlik davranışlarının ve performansın demografik özelliklerin çoğuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları, İşgören Performansı

ABSTRACT

Organizational silence is a concept that began to subject of the researches, recently. The concept of silence has become important by the understanding that the source of many problems is to remain silent of the employees. The employees exhibit silence behaviors based on several reasons. The silence behaviors based on indifference and submission, the silence behaviors based on self-defense and fear, the silence behaviors based on prosocial tendencies, the silence behaviors based on to protect relations are some of them. The attitude of the senior management or the section manager in the organizations, the lack of communication opportunities cause to turn into a climate of silence. It is seen that the perceived silence climate and silence behaviors of the employees are interacted.

In this study, the climate of the organizational silence, silence behaviors of the employee and the performance notions are emphasized. To determine the interaction between these notions, a research is done on teachers which study on private educational institutions. By using obtained data, the relations between the sizes of the climate of the organizational silence, the size of the employee silence behaviors and performance of the employee are analyzed. Also, the demographic characteristics of teachers surveyed (age, gender, marital status, work experience, task, and department) with the climate of silence, silence behaviors and performance relation is investigated.

As a result of this work, meaningful relations between the climate of the organizational silence, silence behaviors of the employees and the performance of

the employees were determined. Furthermore, the perceptions of the climate of the organizational silence differ from the most of the silence behaviors and demographic characteristics of the performance.

Keywords

The Climate of Organizational Silence, The Silence Behaviors of the Employee, The Performance of the Employee

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ ..... **I**

ÖZET ..... **II**

ABSTRACT ..... **IV**

İÇİNDEKİLER ..... **VI**

TABLO LİSTESİ ..... **IX**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1.SESSİZLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI **3**

1.1.1. SESSİZLİĞİN TANIMI 3

1.1.2.SESSİZLİĞİN BOYUTLARI 3

1.1.3.SESSİZLİĞİN TÜRLERİ 4

1.1.4.SESSİZLİK TEORİLERİ 5

1.1.4.1.Fayda-Maliyet Analizi 5

1.1.4.2.Bekleyiş Teorisi 5

1.1.4.3.Sessizlik Sarmalı 5
1.1.4.4.Kendini Uyarlama 6
1.1.5. SESSİZ KALMA NEDENLERİ 7
1.1.5.1.Yöneticilere Güvenilmemesi 7
1.1.5.2.Konuşmanın Riskli Görülmesi 7
1.1.5.3. İzolasyon Korkusu 8
1.1.5.4. Geçmiş Tecrübeler 8
1.1.5.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu 8

1.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ 8
1.2.1.Örgütsel Sessizlik İklimi Kavramı 8
1.2.2. Örgütsel Sessizlik İkliminin Boyutları 9
1.2.2.1.Üst Yönetim Tutumu 9
1.2.2.2.Bölüm Yöneticisi Tutumu 11
1.2.2.3.Örgütteki İletişim Fırsatları 11
1.2.3. Örgütsel Sessizlik İkliminin Sonuçları 12
1.2.3.1.Örgütsel Sessizlik İkliminin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları 12
1.2.3.2.Örgütsel Sessizlik İkliminin Bireysel Düzeydeki Sonuçları 13

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ 15
2.1.1. İşgören Sessizliği Kavramı 15
2.1.2.İşgören Sessizliğini Oluşturan Faktörler 16
2.1.3. İşgören Sessizliğinin Sebepleri 16
2.1.4. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları 17
2.1.4.1.İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik Davranışı 17
2.1.4.2.Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı 18
2.1.4.3.Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı 18
2.1.4.4.İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı 19
2.1.5. İşgörenlerin Konuşma Biçimleri 19

2.2. İŞGÖREN PERFORMANSI 21
2.2.1.İşgören Performansı Kavramı 22
2.2.2.Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve İş Performansı İlişkisi 24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI 26

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI 27

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 27

3.3.1. Araştırmanın Modeli 28

3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri 30

3.3.3. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler 31

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 32

3.4.1. Demografik Özellikler 32

3.4.2. Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Algı Ortalamaları 34

3.4.2.1. Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği 35

3.4.2.2. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği 37

3.4.2.3. İşgörenlerin İş Performansı Ölçeği 41

3.4.3. Güvenilirlik Sonuçlarına İlişkin Bulgular 41

3.4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular 42

3.4.4.1. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analizine İlişkin Bulgular 43

3.4.4.2. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Boyutları ile İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analizine İlişkin Bulgular 44

3.4.4.3. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansı Arası İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizine İlişkin Bulgular 47

3.4.4.4. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerine İlişkin Bulgular 52

SONUÇ VE ÖNERİLER 77

KAYNAKÇA 82

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 3.1 : Araştırmaya Katılanların Yaş Grupları ……..…….…….....32

Tablo 3.2 : Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri …….....33

Tablo 3.3 : Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları ……...33

Tablo 3.4 : Araştırmaya Katılanların İş Tecrübeleri …….…….…….....33

Tablo 3.5 : Araştırmaya Katılanların Görevleri .....…….34

Tablo 3.6 : Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Birimler …….….....34

Tablo 3.7 : İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik İklimine İlişkin Algı Ortalamaları……36

Tablo 3.8 : İşgörenlerin Sessizlik Davranışlarına İlişkin Algı Ortalamaları…….38

Tablo 3.9: İşgörenlerin İş Performansına İlişkin Algı Ortalamaları……...…..41

Tablo 3.10: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansı İlişkisi (Korelasyon)Analizi…….…….....43

Tablo 3.11: Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Boyutları ile İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analiz……..……..44

Tablo 3.12: Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizi Sonuçları.……47

Tablo 3.13: Örgütsel Sessizlik İklimi Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizi Sonuçları.……...49

Tablo 3.14: İşgören Sessizlik Davranışları Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizi Sonuçları……..…50

Tablo 3.15: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Bağımsız Grup t-testi) Sonuçları……52

Tablo 3.16: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Bağımsız Grup t-testi) Sonuçları…….…….53

Tablo 3.17: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları…….54

Tablo 3.18: Üst Yönetimin Tutumu Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…..…….56

Tablo 3.19: Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……...…….56

Tablo 3.20: Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……57

Tablo 3.21: İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……58

Tablo 3.22: İşgören Performansının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….……..…58

Tablo 3.23: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları……..…59

Tablo 3.24: Üst Yönetim Tutumu Boyutunun İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….....60

Tablo 3.25: İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….……...…….……61

Tablo 3.26: Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….……...…….62

Tablo 3.27: Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…..…….……63

Tablo 3.28: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları……...…….....64

Tablo 3.29: Üst Yönetim Tutumu Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….....65

Tablo 3.30: Bölüm\Birim Yöneticisi Tutumu Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……...66

Tablo 3.31: İletişim Fırsatları Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……...……66

Tablo 3.32: İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……..….....67

Tablo 3.33: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları……..….....68

Tablo 3.34: Üst Yönetim Tutumu Boyutunun Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……...69

Tablo 3.35: Bölüm Yöneticisi Tutumu Boyutunun Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları……...70

Tablo 3.36: İletişim Fırsatları Boyutunun Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….....71

Tablo 3.37: İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……..…….....72

Tablo 3.38: Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları…….…….……...73

Tablo 3.39: Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……..….....74

Tablo 3.40: İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……...75

Tablo 3.41: İşgören Performansının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları……..……..…7

GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen dünya ile birlikte örgütler de değişmektedir. Değişen yönetim anlayışı sonucunda, örgütlerdeki en değerli varlık insan haline gelmiştir. Örgütlerin merkezine insan kaynakları yerleşmiştir. Bu anlayışa göre örgütün başarılı olabilmesi, örgüt ile işgörenlerin amaçlarının uyumlu olmasına bağlıdır. Pek çok kaynağa göre işgörenler örgüt sorunları ile ilgili bilgi ve görüşlerini dile getirmekte çekingen davranmaktadırlar. Bu durum, merkezine insan kaynağını alan yönetim anlayışı ile çelişmektedir.

Morrison ve Miliken (2000:707) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görmektedir. Çoğulcu bir örgütü ise, işgörenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı ve çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadır (Akt. Çakıcı, 2007: 146)

Örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olan sessizlik, araştırmalarda yeterince yer alamamış, yönetim yazınında yeterince incelenmemiştir. Sessizliğe gösterilen ilginin az olmasının sebebi, sessizliğin konuşmanın yokluğu olması, konuşmamanın anlaşılmasının açık davranışlardan daha zor olmasıdır(Bowen ve Blackmon, 2003: 1411;Dyne vd., 2003: 1363-1364 ; Pinder ve Harlos, 2001: 331 ; Milliken vd., 2003: 1456).İşgören sessizliği konusunda Morrison ve Milliken (2003: 1353) yaptıkları incelemeler sonucunda işgörenlerin ses çıkartması ve sessizleşmesini bütün

yönleriyle göstermeye çalışmışlardır. Fakat tüm bunların haricinde bu konunun araştırılıp incelenmesi gereken birçok yönü vardır.

Bu çalışmanın amacı örgütlerde sessiz kalmanın nedenleri, etki alanları ve ilişkili olduğu boyutlarına ve sonuçlarına dikkat çekmektir. Bunun için daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ikliminin ve işgören sessizliğinin iş performansına etkileri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde sessizlik kavramı üzerinde durulmaya çalışılmış, sessizliğin boyutları, çeşitleri sıralanmış, sessizlik teorileri ve sessiz kalma nedenleri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca örgütsel sessizlik iklimi kavramı ele alınmış, boyutları incelenmiş ve sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işgören sessizliği kavramı üzerinde durulmaya çalışılmış, işgören sessizliğini oluşturan faktörler sıralanmış, işgörenlerin hangi sessizlik davranışlarını gösterdikleri ve konuşma biçimleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca işgören performansı kavramı üzerinde durulmuş, örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve iş performansı ilişlisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise öğretmenler üzerinde yapılan örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizliğinin işgören performansına etkisini incelemeye yönelik araştırmaya ilişkin oluşturulan hipotezler, yapılan analizler ve bu analizlerin sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1.SESSİZLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

Bu bölümde sessizliğin tanımı, boyutları, sessizlik türleri ve sessizlik teorileri üzerinde durulmuştur.

1.1.1. SESSİZLİĞİN TANIMI

Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2005) sessizlik, "sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut" şeklinde tanımlanır. Sessizlik doğal bir tepkidir, ancak sessiz kalma bilinçli ve istekli olarak da yapılmaktadır. Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması zor bir kavramdır (Çakıcı, 2007: 148). Pinder ve Harlos'a (2001: 338) göre sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu vardır. Bunlar; sessizlik insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, sessizlik insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir, sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir, sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır, sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir. Özellikle son üç fonksiyon örgütsel sessizlik çalışmalarında üzerinde durulan fonksiyonlardır.

1.1.2.SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Sobkowiak (1997) sessizliği akustik ve pragmatik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Pragmatik sessizlik ise stratejik amaçlara ilişkin veya fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin

konuşma yokluğunu ifade eder ve insandan kaynaklanır. Bruneau (1973) de pragmatik sessizliği üç grupta sınıflandırmıştır. Birincisi psikolojik temelli sessizliktir. Konuşma anında yapılan ve farkında olmadan ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi ise, etkileşimli sessizliktir. Diyalog sırasında gerçekleşen yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımızda gösterdiğimiz genel tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtır (Pinder vd., 2001: 332-339).

1.1.3.SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Örgütsel sessizliğin üç türü bulunmaktadır (Çakıcı, 2010: 31):

- **Kabullenici sessizlik;** işgörenlerin bilinçli ve kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin bilgisine sahiptir fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir (Zehir, 2011: 1). Kabullenici sessizlikte, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler.
- **Korunma amaçlı sessizlik;** özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından dolayı ortaya çıkmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 33-34).
- **Koruma amaçlı sessizlik**; topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakarlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi şeklindeki sessizlik olarak ifade edilmektedir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgütün ve diğer bireylerin menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hakimdir.

1.1.4.SESSİZLİK TEORİLERİ

Fayda-Maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarlama olmak üzere toplam dört teori üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

1.1.4.1.Fayda-Maliyet Analizi

Bireyler, sessiz kalma veya konuşma kararı vermeden önce, fayda maliyet analizi yaparlar. Bu analizi, konuşarak elde edecekleri faydaları ve konuşmanın olası bedelini hesaplayarak yaparlar. Direkt bedelleri enerji ve zaman kaybı olarak sayabiliriz. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton vd.1997), görüşüne karşı çıkanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001: 11). Bunların dışında terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır.(Çakıcı, 2007: 152).

1.1.4.2.Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın veya hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini etkilemektedir. Tüm bu etkenler işçinin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Bildik, 2009: 36).

Bu teoriye göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

1.1.4.3.Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teoride Noelle Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisidir. Bireyler çoğunluğun

fikrine uymazlarsa toplum onu dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hem cinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hisseder (Çakıcı,2007: 153).

Bireyler kendi fikir ve düşüncelerinin örgütün genel düşüncesine uygun olacağını ve bu suretle etkili olabileceğini düşünürlerse fikirlerini açık bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Bunun aksine düşünce veya fikirlerin baskın olmayacağını düşünürlerse daha tedbirli ve sessiz davranacaklardır. Sosyal izolasyondan kaçınma isteği çalışanları baskın olan fikrin etrafında toplayacak ve bu bağlamda örgütte artan ve azalan fikir ve düşünce birlikleri, bireylerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutacaktır. İnsanların fikirlerini açıklama istekleri sadece bireysel özelliklerinden etkilenmez.Bunun yanında dış çevre ve örgütte algılanan ve aşikar olan fikir iklimi de bireyin düşünce ve fikir oluşumunu etkiler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397).

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 açıklaması ya da sessiz kalmayı tercih etmesidir.

1.1.4.4.Kendini Uyarlama

Tüm bireyler, toplumla ve ortamla uyumlu olma eğilimindedirler. Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını

uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama bireylerin, kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlemenin, inceden inceye ayarlamanın ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003: 90). Kendini yüksek düzeyde uyarlayabilen bireyler, kamuda daha iyi bir etki bırakabilmek için, sosyal davranışlarını bilerek değiştirebilen ve ortamsal ipuçlarını kullanma yeteneği olan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

1.1.5.SESSİZ KALMA NEDENLERİ

Örgütsel sessizlik davranışlarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütte böyle bir davranış varsa yöneticiler bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde örgütsel sessizlik davranışı giderek tüm örgütü sarmakta ve örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Çakıcı, 2010: 34).

Örgütsel sessizliğin nedenlerini beş ana başlık altında toplayabiliriz.

1.1.5.1.Yöneticilere Güvenilmemesi

Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı açık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison and Milliken, 2000: 706).

1.1.5.2.Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich'a (1998) göre, işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt ile ilgili bazı konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı olarak katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde işgörenlerin açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır.

1.1.5.3.İzolasyon Korkusu

İzolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilmeme korkusundan dolayı çalışanların fikirlerini açıkça ifade edememeleridir (Bildik, 2009: 39). Çalışanlar genellikle baş belası, dedikoducu veya şikayetçi olarak adlandırılmaktan korkmaktadırlar.

1.1.5.4.Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison and Milliken and Hewlin, 2003: 1468). Çalışanlar her geçen gün biraz daha sessizliğe itilmekte ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istemektedirler (Morrison and Milliken, 2000: 714).

1.1.5.5.İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgütsel sesin, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olduğunu bildiği halde işgörenler genellikle konuşmaya isteksizdir.(Bowen ve Blackman, 2003: 1394; Premeaux, 2001: 1). Çalışanlar çevrelerindeki kişilerle ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerin bozulmasından korkmaktadırlar. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağına ve karşı tarafın cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuşmalarında işlerini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Morrison and Milliken and Hewlin, 2003: 1462).

1.2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ

Bu bölümde örgütsel sessizlik iklimi kavramı, boyutları ve sonuçları üzerinde durulmaya çalışılmıştır

1.2.1.Örgütsel Sessizlik İklimi Kavramı

Sessizlik davranışını birçok araştırmacı bireysel açılardan incelerken, birçoğu da örgütsel düzlemde bireylerin birbirine bağlı olarak karşılıklı etkilendikleri bir davranış biçimi olduğunu iddia etmiştir. Çalışanların kolektif olarak sergiledikleri bir

davranış olarak düşünüldüğü için bir iklim halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708, Maria, 2006: 219).

Örgütsel açıdan bakıldığında sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi oluşturur hale geldikçe, işgörenler farkına vardıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu ve duygularını söyleyemez duruma gelmektedirler. Çalışanlar fikirlerinin değersiz olduğunu veya kimse tarafından önemsenmeyeceğini düşünmektedirler. Bu nedenlerle çalışanlar kendilerini değersiz hissetmektedirler. Örgüt üyelerinin kendi aralarında oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen bireylerin oluşmasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Çalışanlar, sessizlik iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz ve önemsiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli bir durum ile karşı karşıya kalabileceklerini düşünerek, düşük seviyede güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400; Gephart ve Diğerleri, 2009: 6). Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Gephart ve Diğerleri, 2009: 5).

1.2.2.Örgütsel Sessizlik İkliminin Boyutları

Örgütsel sessizlik ikliminin, çalışanları büyük ölçüde etkileyen üç boyutu vardır. Bunlar; üst yönetimin tutum ve davranışları, bölüm/birim yöneticisinin(şefin) tutum ve davranışları ve örgüt içerisindeki iletişim fırsatlarıdır (Mayhew ve Diğerleri, 2006: 65-67).

1.2.2.1.Üst Yönetim Tutumu

Geleneksel anlamda yöneticiler, çalışanların yalnızca kendilerini düşündüklerini, örgütün amaçları ve yararı adına herhangi bir yaptırım veya çıkar olmadığı sürece inisiyatif almayacaklarını ve güvenilmez olduklarını düşünebilmektedirler. Bu bakış açısı McGregor' un bahsettiği X kişilik teorisinin bakış açısına oldukça fazla benzemektedir. Yöneticiler çalışanlara bu teorinin bakış açısı ile baktığı sürece, aralarındaki dolaylı veya doğrudan iletişim kanallarını kapatmış olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Yöneticinin, örgütteki tüm çalışanlar arasında fikir birliğinin sürdürülmesine verdiği önem ve çatışmanın ve farklılaşmanın örgüte ve örgütsel verimliliğe zarar vereceğini düşünmesi, çalışanların da yöneticileri ile aynı fikir birliği içerisinde olmaları isteğini doğurmaktadır (Breen ve Diğerleri, 2005: 216). Geleneksel yönetici motifi, kendisinden farklı düşünce sistemine sahip olan çalışanlar karşısında rahatsızlığını mutlaka bir şekilde ima edecektir. Bu imalar astın üstü ile karşı karşıya gelme korkusunu doğuracaktır. Ast sessiz kalmayı, üstü ile aynı meyilde fikir beyan etmeyi tercih edecektir (Perlow ve Williams, 2003: 5).

Yönetici kendi eksik ve zayıf yönlerini ön plana çıkaracak olan sorgulamalardan da kaçacaktır. Bu yüzden astlarının proaktif olmalarını ve ön plana çıkmalarını istemeyecek, gerekirse baskı yolu ile bunun önünde engel olabilecektir. Bunun sebebi yöneticinin kendi kariyerine ilişkin duyduğu kaygı ve kaybetme korkusu olabilmektedir (Grant ve Diğerleri, 2009: 32-33). Yöneticiler, işgörenler ile aralarındaki engelleri ve mesafeleri ortadan kaldırmalı, işgörenlerin konuşmalarını sağlamak için her açıdan güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalı, takım olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir iletişim yapısı oluşturmalıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Açıkça konuşmaya yeltenenler "şikayetçi" ,"sorun çıkarıcı" yerine "cesur", "yürekli" olarak gösterilmeli, işgörenler de, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Çakıcı, 2007: 160).

Yöneticiler tarafından oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimliliğine olumlu katkı sağlaması gerekmektedir (Köse ve Diğerleri, 2001: 222). Yöneticilerin, katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşumunu engelleyecektir. Böylece sessizliğe karşı çıkan ve onunla mücadele eden bir örgüt kültürü oluşacak ve pek çok insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı oluşacaktır. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların çeşitliliğinin örgüte kattığı değeri ortaya çıkarabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin örgüt kültürü oluşturma çabası içerisinde örgütsel sessizlik durumunu bir değişken olarak düşünmeleri ve yetenekli çalışanlarının bu durumdan etkilenmemesi için kurumsal uygulamalar yapmaları gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

1.2.2.2.Bölüm Yöneticisi Tutumu

Bölüm yöneticisi çalışanlarıyla iletişim kurmak istediğinde bunu doğrudan veya dolaylı olarak yapabilir. Yönetici çalışanlar ile doğrudan kurduğu iletişimde çalışanlara açık ve net bir şekilde örgütün faaliyetleri ile ilgili bilgiler, hangi faaliyetleri yapacaklarını, nasıl yapacaklarını, ne zaman yapacaklarını belirtmektedir. Ancak bir diğer alternatif olarak dolaylı olarak iletişim yöneticinin daha demokratik bir biçimde çalışanı ile gerekli bilgileri paylaşması ve çalışanını karar verme sürecine dâhil edip sorumluluk vermesi ile gerçekleşir. Yapılan araştırmalar bölüm yöneticisi ve çalışan arasındaki iletişimin çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azalttığını, iş performansı ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke ve Duhan, 2000: 155-158).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, iletişim araçlarından veya mesajdan çok bölüm yöneticisi ile çalışan arasındaki iletişim oldukça önemlidir (Glauser, 1984: 616). Doğrudan bağlı olunan yöneticinin sergilediği tutum mikro anlamda örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına veya oluşmamasına neden olabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

Hat yöneticiler üst yönetimin kararlarını etkilemek için sorunları belli bir çerçevede sunarak ve dikkati istenilen yöne çevirerek; hem alt kademelerin sesi hem de sessizliği olabilmektedir. Hat yöneticiye karşı geri bildirimin artması çalışanların kendilerini takım üyesi olarak konumlandırdıklarının bir göstergesi olabilir. Böyle bir iklimin oluşturulması örgütün bütün düzeylerine etki edecektir. Problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden, ve farklı bakış açılarından oluşan sinerjiden yararlanılabilecektir (Breen ve Diğerleri, 2005: 226).

1.2.2.3.Örgütteki İletişim Fırsatları

İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetim düzeyinde iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Botero ve Dyne, 2009: 88). Düzenli iletişim, örgüt içerisinde bir güven iklimi oluşturarak, problemlere ilişkin farklı yaklaşımlar, değerler ve öneriler ile ilgili bilgilerin kurum içerisinde değişimini

sağlamaktadır. Oluşturulan bu güven ortamı, çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerinde gelişmesine katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington, 2000: 315).

Belli örgütsel yapılanmalar sessizlik iklimi kavramının yanı sıra ilişkili iki kavramı daha üretir ve geliştirir. Bunlar, haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu kavramlarıdır. Haksızlık kültürünün yerleştiği işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir (Pinder ve Harlos, 2001, s.345-346).

Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar (Pinder ve Harlos, 2001, s.345-346). Böyle ortamlarda, 'duymadım', 'görmedim', 'bilmiyorum' en kestirme yanıt olur (Çakıcı, 2007: 157).

1.2.3. Örgütsel Sessizlik İkliminin Sonuçları

Örgütsel sessizlik iklimi sonuçları örgütsel ve bireysel olmak üzere iki düzeyde incelenmiştir.

1.2.3.1.Örgütsel Sessizlik İkliminin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmak istemeyen işgörenler genellikle bilgi ve önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadırlar. İşgörenlerin konuşmaya karşı gösterdikleri bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yeteneklerinin gelişimini olumsuz yönde etkilemekte, örgütsel süreçlerin yenilenmesini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454). Bunun dışında örgütsel sosyalizasyonun ve uyumun sağlanmasını engelleyici bir unsur olarak kendini gösterir (Slade, 2008: 25).Örgütlerin stratejik aktivitelerinden biri olan önemli hususlarda karar verme durumu sessizlik ikliminden olumsuz etkilenecektir. Sessizliğin neden olduğu, verilecek kararlarda her zaman tek

yönlü bir bakış açısı başarılı olmayacak, çeşitli bakış açıları ile geliştirilen alternatifler, karar verme sürecinin kalitesini artıracaktır. Aynı zamanda çalışanların sessiz kalmaları ile hataların tespiti, dile getirilmesi, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olacaktır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454).

Karar verme prosedürleri, yönetimsel yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgüt içerisinde kalıplaşan etkenler sessiz kalmaya sebep olacak ve örgüt yararına açığa çıkarılacak bir karara engel olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir hale gelir ve daha da yoğunlaşır. Örgütsel sessizlik iklimi, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566)

Birçok akademisyen pek çok örgüt yapısının eleştiriye ve çok sesliliğe açık olmadığını belirtmekte ve bu durumların örgütte çatışma ortamı oluşturacağını düşünmektedirler. Örgütsel öğrenme kavramı işte bu noktada etkin bir mücadele aracı olarak kullanılabilmektedir. Bu ve benzeri kavramların gelişmesi, öğrenmeye istekli örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışan ilişkilerinin artması ve üst yönetimin çalışanları dinlemeye açık hale gelmesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlardır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455).

Örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirilmelerin yapılabilmesini engelleyen sessizlik davranışının bir iklime dönüştüğü örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali doğabilmektedir. Bu durum çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürür. Bu yüzden mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirilmelerin yapılması gerekmektedir (Slade, 2008: 28).

1.2.3.2.Örgütsel Sessizlik İkliminin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik ikliminin işgörenler üzerindeki negatif etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sıkıntı ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi,

örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmakta ve bu nedenle içine düştüğü çelişki hali çalışanları oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008: 119). Bilişsel uyumsuzluğun artmasına, yani kişinin inandıkları ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu uyumsuzluk işgörenlerde iş ile ilgili bocalamalara ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58-59). Kendini korumak için sessiz kalan birey stresli ve sinirli bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız eder ve motivasyonunu büyük ölçüde etkiler (Brinsfield, 2009: 62).

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

Bu bölümde işgören sessizliği kavramı ve sebepleri, işgören sessizliğini oluşturan faktörler, işgören sessizlik davranışları üzerinde durulmuştur.

2.1.1. İşgören Sessizliği Kavramı

İşgörenlerin örgüt içerisindeki kişisel sessizlik düzeyleri göz ardı edilemeyecek boyuttadır, buna rağmen hakkında yeterli akademik çalışma bulunmamaktadır. İşgörenlerin sessiz kalma durumu ciddi bir sorun olarak ortaya çıkan olumsuz bir davranış olmasına rağmen, bu konuya örgütler tarafından gerekli ve yeterli dikkat gösterilmemektedir (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1363).

İşgören sessizliği terimi ilk olarak Hirschman (1970) tarafından tanımlanmıştır. Hirschman'a göre işgören sessizliği, pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepkidir. Pinder ve Harlos'a (2001: 334) göre işgören sessizliği, değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesidir. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihidir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).İşgören sessizliği genel anlamda, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütün yapı ve politikalarıyla şekillenerek, işgörenlerin sessiz kalmalarına yol açacak bir çevre yaratmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

2.1.2.İşgören Sessizliğini Oluşturan Faktörler

İşgören sessizliğini oluşturan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunları bireysel, sosyal ve örgütsel olmak üzere üç grupta toplayabiliriz (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539; Çakıcı, 2007: 154):

- **Bireysel faktörler**; işgörenlerin çalışma ortamında karşılaştıkları riskler, işgörenlerin sezgileri ve önyargılarından oluşmaktadır. Bu faktörler işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve örgütle uyum sağlamalarına engel olmaktadır.
- **Sosyal faktörler**; işgörenler arasındaki sorumluluk dağılımı, uyumsuzluk ve güvensizlik ikliminden oluşmaktadır. Bu faktörler işgörenlerin örgütsel konularda yeterli bilgiye ulaşamamalarına neden olur ve işgörenlerin örgütsel süreçlerde yer almalarını engeller.
- **Örgütsel faktörler**; yanlış ifade edilen düşünce ve istekler, tartışmasız kabul edilen değerler, işgörenler arası dayanışmanın olmaması olarak sayılabilir.

Bunların dışında yönetimin açıklığı, örgüt kültürü, algılanan yönetimin desteği gibi faktörler de sessizliğin oluşmasına neden olmaktadır.

Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla doğrudan ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrisonve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: İlki, ‘bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi’ ikincisi, ‘örgütsel konu ve sorunlarla’ sınırlı olmasıdır (Akt. Çakıcı, 2007: 149).

2.1.3. İşgören Sessizliğinin Sebepleri

Kişinin konu hakkında bilgi eksikliğinden dolayı sessiz kalması, konuşmak için herhangi bir acil durum hissetmemesi ile sessiz kalması, ne konuşacağı hakkında oldukça dikkatli düşünmesi yüzünden sessiz kalması, tartışmalı ve hassas konularda

korkudan dolayı konuşmaktan ve karar vermekten kaçınması ile sessiz kalması, iş birliğinin ifadesi olarak sessiz kalması, anlaşmazlığın ifadesi olarak sessiz kalması, kararsız ve şüpheci yapıdan dolayı sessiz kalması, kişinin bir diğerini anlayamaması veya hakkında belirsizlik hissetmesi ile sessiz kalması, karşı tarafa duyulan saygı, memnun edici özen veya karşı tarafın duygusallığından dolayı sessiz kalması, çevredeki insanları kırmamak adına sessiz kalması, bulunduğu ortamdan izolasyonunu sağlamak, bağımsızlık kazanmak ve kendinin eşsiz olduğu hissini uyandırmak için sessiz kalması, kişilerin birbirlerine dargın olmasından dolayı sessiz kalmaları, günlük yaşam veya diğer konularla uğraşıdan dolayı sessiz kalması sessizlik sebeplerinden önemli olanları olarak sıralanabilir (Akt. Alparslan, 2010:42)

2.1.4. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları

Sessizlik davranışı literatürde dört boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı, korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı, diğerleri odaklı prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı (örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma tutumu içindeki kişi) (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1361-1362), ilişkileri koruma esaslı sessizlik davranışıdır (Brinsfield, 2009: 225).

2.1.4.1.İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik Davranışı

Bu sessizlik davranışı, işgörenlerin iş yerinde ilgisizlik veya boyun eğme/kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceyi kimse ile paylaşmama ve pasif olma halidir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350, Kahn, 1990).

Geleneksel örgütlerde yaygınlaşan merkezileşme çabası işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine, işgörenlerin olduğundan daha az örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine, kendilerini başarısız hissetmelerine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz kişilikler sergilemelerine yol açabilmektedir (Raub,2008: 183). İşgörenin, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara

göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1366).

2.1.4.2.Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı

Örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden biri olan işgörenin kaygılarının ve korkularının olması bu sessizlik davranış boyutunu meydana getirmiştir. Bu davranış işgörenin kendini psikolojik olarak güvensiz hissetmesi ile de ilgilidir (Edmonson, 1999: 352).

Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik; işgörenin kendisini korumak için fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini kendisinde tutma, açıklamama davranışıdır. Var olan veya oluşacak problemlerden kendinin sorumlu tutulması korkusuna veya kendini savunma içgüdüsüne bağlı olarak gelişir. İşgörenler bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girerler (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1366).

İşgören, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için açıklamayabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). İşgören kendisinde oluşan bu korku ile örgüt ile ilgili olumsuz bir veri elde ettiğinde, bu veriyi görmezlikten gelir veya değiştirerek aktarır. Yönetici kendi yanlış eyleminden veya davranışından dolayı utanmaktan, kendini yetersiz veya savunmasız hissetmekten ve böylece oluşacak tehditten kaçınmak için çalışanlar üzerinde böylesine bir geri bildirim korkusu oluşturduğu ileri sürülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

2.1.4.3.Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı

Bu davranış biçimi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gereklerine uygun olan bu sessizlik davranışı; iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için ilk önce diğerlerini odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış halidir (Podsakoff ve Diğerleri, 2000: 517). Çalışanların proaktif olarak değişim için yapısal önerilerini ifade etmeleri, örgütteki rolleri haricinde ilaveten bir davranış olacaktır (Botero ve Dyne, 2009: 87).

2.1.4.4.İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

Değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir kaynağıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). İşgörenler, çalıştıkları kurumun işleyişinde bazı zayıf noktalar görüp, bu problemleri düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğer işgörenlerin bundan hoşnut olmayacağını ve korumacı bir tavır gösterdiklerini fark edip bu çabalarından vazgeçebilirler. Bu çabalar diğer işgörenleri incitmemeye ve onları memnun etmeye çalışan politik bir davranış olarak ortaya çıkar. Bu nedenle çoğu zaman çözüm ile ilgili fikirler açıklanmaz. Çünkü insanlar sadece kendi imajlarının zedelenmesinden korkmazlar, ilişkinin de zarar görmemesini isteyebilmektedirler (Perlow ve Repenning, 2007: 10-11). İşgörenler, örgüt için önemli ve hassas olan konularda kurumdaki imajını zedelememek için sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455). Ayrıca işgörenler çoğu zaman sessizliği rahatsız ve tedirgin hislerini gizlemek için kullanabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005: 348).

2.1.5. İşgörenlerin Konuşma Biçimleri

Literatürde sessiz kalmanın karşıtı olarak, konu ve sorunları seslendirmeyle ilgili araştırmalar da mevcuttur. Bunların bir kısmı sessizlikle birlikte araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma formlarıyla (biçimleriyle) ilgili bazı kavramlar; üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk almadır. Bu kavramlardan bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Çünkü farklı konuşma biçimlerinin olmaması veya çok az olması durumunda örgütte sessizlik saltanatı sürmektedir denilebilir (Çakıcı, 2007: 149).

Üstleri Etkileme

Daha iyi hedeflerin seçimi ile kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemek için hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşılmaya çalışılır (Premeaux, 2001, s. 8).

Açıkça Konuşma

İşgörenin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikrini ve bakış açısını açık bir şekilde beyan etmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusu var olmasına rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme isteğinden kaynaklanır (Premeaux, 2001: 6; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538)

Araştırmacılar (Morrison ve Milliken, 2000) işyerinde iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklarla ilgili konuşmaya bağlı olarak işgörenlerin riskle ilgili duygu ve düşünceleri üzerinde durmuşlardır. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında işgörenlerin ümidi kırılmakta ve sessizliğe gömülmektedirler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında açıkça konuşmaktadırlar.

Konu Benimsetme

İşgörenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimlerinden birisidir. Konu benimsetme yönetim sorumluluğuna sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve trendlere dikkat çekmek için yaptıkları bir girişimdir ve stratejiktir (Çakıcı, 2007: 150) Konu benimsetme, bir konu veya sorun ile ilgili açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Örneğin bir kadın yöneticinin örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessizliği kırması gibi (Piderit veAshford, 2003: 1479).

Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma yeni kullanılmaya başlanmış bir kavram olup açıkça konuşmayla benzerlikler göstermektedir. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istekli ve yapıcı çabaları içerir ve informel bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Sorumluluk alma, bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Açıkça konuşma ve sorumluluk alma arasındaki fark; açıkça konuşma fikir beyan etmeyle ilgiliyken, sorumluluk alma işlerin yapılma biçimini değiştirmeye çalışan davranışsal çabalarla ilgilidir (Premeaux, 2001: 7-8).

Ses Çıkartma

Hirschman 1970'de yayınlanan kitabında ses çıkartma kavramını tatminsizliğe tepki olarak tanımlamıştır. Ses çıkartma kavramını çıkma ve bağlılık kavramlarıyla birlikte incelemiştir. Hoffmann (2006: 2313) haksız muamele ve tatminsizliklere karşı tepkinin işte kalarak sesini çıkartma veya işten çıkma şeklinde olacağını düşünürken, Kolarska ve Aldrich (1980: 44), işte kalarak sessizleşme veya işten çıkma biçiminde ele almaktadır. Sesini çıkartmak, işgörenlerin önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunmasıdır (Dyne vd. 2003, s.1369). Bowen ve Blackmon'a (2003: 1394) göre ses çıkartma örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerin gönüllü olarak açıklanmasıdır.

Muhbirlik

Muhbirlik örgüt üyelerinin, işverenlerinin denetiminde ve kontrolünde olan kurallara aykırı, yasal olmayan ve ahlaki olmayan uygulamaları gerekli mercilere bildirmesidir. Muhbirlik mevcut örgütsel uygulamaların ahlaki olmadığına ve yasal olmadığına inanan işgörenler tarafından başlatılır. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun muhbirlik, örgüt ötesi ilgi duyulan gayeler için yapılır (Premeaux, 2001:6).

İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet işgörenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli ve istekli karşı duruş çabası olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001: 4). Pek çok araştırmaya göre, örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğu görülmektedir (Milliken vd. 2003: 1455). İnsanlar muhalif oldukları taktirde cezalandırılacaklarını düşünmektedirler. Örgütsel ortamlarda, ifade edilen farklı görüşlerin, ya boşu boşuna açıklandığı, ya da tehlikeli olduğu paylaşılan bir anlayıştır. Bu durum örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003: 65-66).

2.2. İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu bölümde işgören performansı kavramı ile örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve işgören performansı ilişkisi üzerinde durulmuştur.

2.2.1.İşgören Performansı Kavramı

Kökeni Fransızca "performance" sözcüğüne dayanan performans kelimesinin sözlük anlamı "kapasitenin kullanım derecesi" dir. Performans, bir iş yerinde çalışanların, amaçlanan hedef doğrultusunda işle ilgili olarak neleri başarabildiğini sayısal ve nitelik olarak belirten bir kavramdır. Çalışanın bireysel performansı örgütler için en önemli performans kriteridir. Çalışanların performansı ne kadar iyi olursa örgütlerin performansı da o düzeyde yüksek olur (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:144).Bir başka tanıma göre performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir (Aydın vd., 2010:47).

İşgören performansı, hem araştırmacılar için hem de örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için temel bir olgudur. Bu nedenle, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücünü artırabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. İşgören performansının yüksek olması, örgütler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da önemlidir. İşlerini gereği gibi yapmaları ve başarı sağlamaları, çalışanlar için gurur ve tatmin kaynağıdır. İşgören performansı, bireyler için önemli olan daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi birçok sonucun elde edilmesinin temel koşuludur (Yelboğa, 2006:200).

Campell gibi bazı araştırmacılar, performansı belirleyen şeyin yalnızca yapılan faaliyetin sonucu değil, faaliyetin bizzat kendisinin olduğunu ifade etmektedirler. Campell işgören performansını, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak tanımlamaktadır (Suliman, 2001: 1049). Bu tanımdan yola çıkarak performans düzeyinin, işgörenlerin yeteneklerine, kişisel özelliklerine, inançlarına, ilke edindikleri değerlerine ve içinde bulundukları örgütlerin amaçlarıyla bütünleşme isteklerine bağlı olduğu sonucuna ulaşabilir.

Performans kavramının anlaşılmasında, performans ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşır. İşgören performansını oluşturan örgütsel bağlılık,

yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önemlidir. Ayrıca performansın yönetsel yaklaşımlardaki değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığını kabul etmek gerekir. Örneğin kaynakların çok sınırlı olduğu dönemlerde "tutumluluk" ve "verimlilik" önemli bir performans ölçütü iken, kriz dönemlerinde "etkinlik" daha önemli bir performans ölçütüdür. İnsan haklarıyla ilgili yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde ise "kurumsal demokrasi algısı", "açıklık", "kurumsal güven", "yasallık" veya "insan merkezli yönetim" önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir (Akt. Tutar, 2010: 202).

Örgütlerin istenilen düzeyde etkinliğinin sağlanabilmesi için işgörenlerin performanslarının yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, örgütlerin başta insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının istenilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunu sürdürmesini sağlama sürecidir (Bolton, 1997: 183).

İşgörenlerin performanslarının belirlenebilmesi ve yönetilmesi için öncelikle ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekmektedir. "Ölçemediğini yönetemezsin" kuralı, performans yönetimi için geçerli ve doğrudur. Kamu kurumları veya özel kurumlar, genel veya yerel kurumlar olsun, tüm kurum ve kuruluşlarda sahip oldukları örgütsel kaynakların yönetilmesi mümkün olduğu gibi, kurumsal kaynakların etkin bir biçimde kullanılması anlamına gelen performansın da ölçülmesi ve yönetilmesi mümkündür. Performans yönetiminden bahsedebilmek için işgörenin tanımlanmış bir işinin olması, tanımlanan bu işin işgörenin yeteneklerine uygun olması ve işin başarılma derecesini belirleyen standartların bulunması gerekir (Tutar, 2010:203).

Performans yönetimi süreci, aşağıdaki adımlardan oluşan döngüsel bir süreçtir (Uyargil, 1994:2):

- Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Herhangi bir işin amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,

- Önceden belirlenen ölçüm ölçütlerine göre işgörenleri adil ve objektif biçimde değerlendirmek,
- Gerçekleşen durum ile beklenen durum arasındaki farkı karşılaştırabilmek için, ast ile üst arasında etkin bir iletişim kurmak,
- Performansın geliştirilmesi için kurumun, üstlerin ve astların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,
- İşgörenlerin performanslarını tespit etmek ve ödüllendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf olduğu yönlerini belirlemek,
- Geri-besleme yöntemi ile işgörenlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlamak,
- Yüksek performans gösteren işgörenleri ödüllendirmek, göreli olarak düşük performans gösteren işgörenlerin eğitimini ve geliştirilmesini sağlamak,
- Kariyer planlama ve eğitim gibi konularda yönetime veri sağlamak.

2.2.2.Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve İş Performansı İlişkisi

İşgörenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu düşünülmektedir. Yeni yönetsel teknikler, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda sağlama amacına dönüktür. Modern organizasyonlar, işgörenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir (Çakıcı, 2008: 118).

Sessiz kalmanın örgüt ve işgörenlere olumsuz pek çok yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerlemeyi, gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720; Premeaux 2001: 1).

İşgörenlerin iş yerinde işlerine yönelik yaptıkları bütün hareketler onların performans göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu bakımdan incelendiğinde, çalışanların örgüt hakkında olumlu veya olumsuz söylemleri, hareketleri, örgüt yararına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümü onların performans düzeyini belirleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 96).

İşgören sessizliğinin alt boyutları olan kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik tiplerinin çalışan performansını negatif yönde etkilediği, bunun yanında örgüt yararına sessizlik alt boyutunun çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Brinsfield, 2009).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yeterince bilgiye sahip olması ve iyi olduğu konularda sessiz kalması çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson 2005: 5; Milliken ve Morrison 2003: 22).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde örgütlerde benimsenen yönetim anlayışlarında çalışanların farkındalıkları, düşünceleri, önerileri ve en önemlisi örgüt faaliyetleri ile ilgili geri bildirimleri fazlasıyla önemsenmektedir.

Örgütsel sessizlik konusu son yıllarda örgütsel davranış alanında dikkat çekmiş olsa da literatürde yeterli düzeyde yer bulamamıştır. Sessizlik, ses çıkarmanın tersi yani olumsuz halidir. İnsanların bu konu hakkındaki fikir ve düşüncelerini öğrenmek, gerçek bilgiye ulaşmak oldukça güçtür. Bu çalışma işgörenlerin, sessiz kalma nedenlerinin bulunabilmesi, örgütsel sessizlik iklimini ortadan kaldırabilmek için yapılması gerekenlerin belirlenebilmesi, işgörenlerin verimli bir şekilde çalışmalarının önündeki sessizlik engelinin aşılabilmesine önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerde pek çok sebepten (üst yönetimin tutumu, bölüm yöneticisinin tutumu, iletişim fırsatları) kaynaklanan örgütsel sessizlik ikliminin ve işgörenlerin sessizlik davranışlarının (korumaya ve korkuya bağlı sessizlik davranışları, ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları,

prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları) işgörenlerin performanslarına etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizliğinin boyutları ayrı ayrı ele alınarak demografik özelliklere göre farklılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmanın ana kütlesini Diyarbakır ilinde özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler, müdür yardımcıları ve müdürler oluşturmaktadır. Araştırmada 420 eğitimciye ulaşılmış ve 389 eğitimciden geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırma Diyarbakır ilinde bulunan birbirinden farklı özel eğitim kurumlarını kapsamaktadır. Elde edilecek sonuçlar ile bu kurumlarda eğitim ve öğretim hizmeti sağlayan öğretmenlerin sessizlik algıları ve performansları ile çalıştıkları kurumda ortaya çıkan örgütsel sessizlik iklimine dair yorumlar yapılabilecektir. Çalışılan konunun hassas olması, çalışanların bu konudaki gerçek fikir ve düşüncelerini kurum baskısı, iş kaybetme korkusu, diğer çalışanların baskısı, dışlanma korkusu ve daha birçok nedenden dolayı açığa vuramamaları araştırma için önemli bir kısıt oluşturabilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler toplanırken araştırmaya katılanların tüm soruları cevaplandırmalarına özen gösterilmiştir. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin anket formunu özenli ve eksiksiz cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu kısa bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamaktadır. Anket dört temel bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, iş tecrübesi, görevi ve çalıştığı birim ile ilgili sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel sessizlik iklimine ilişkin bir ölçek bulunmaktadır. Örgütlerde işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimine dair bu ölçek 2005'te

Vakola ve Bouradas'ın daha önceden yapmış oldukları çalışmalarında belirledikleri üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; üst yönetim tutumu (5 ifade), bölüm yöneticisi tutumu (5 ifade) ve iletişim fırsatları (5 ifade) boyutlarıdır.

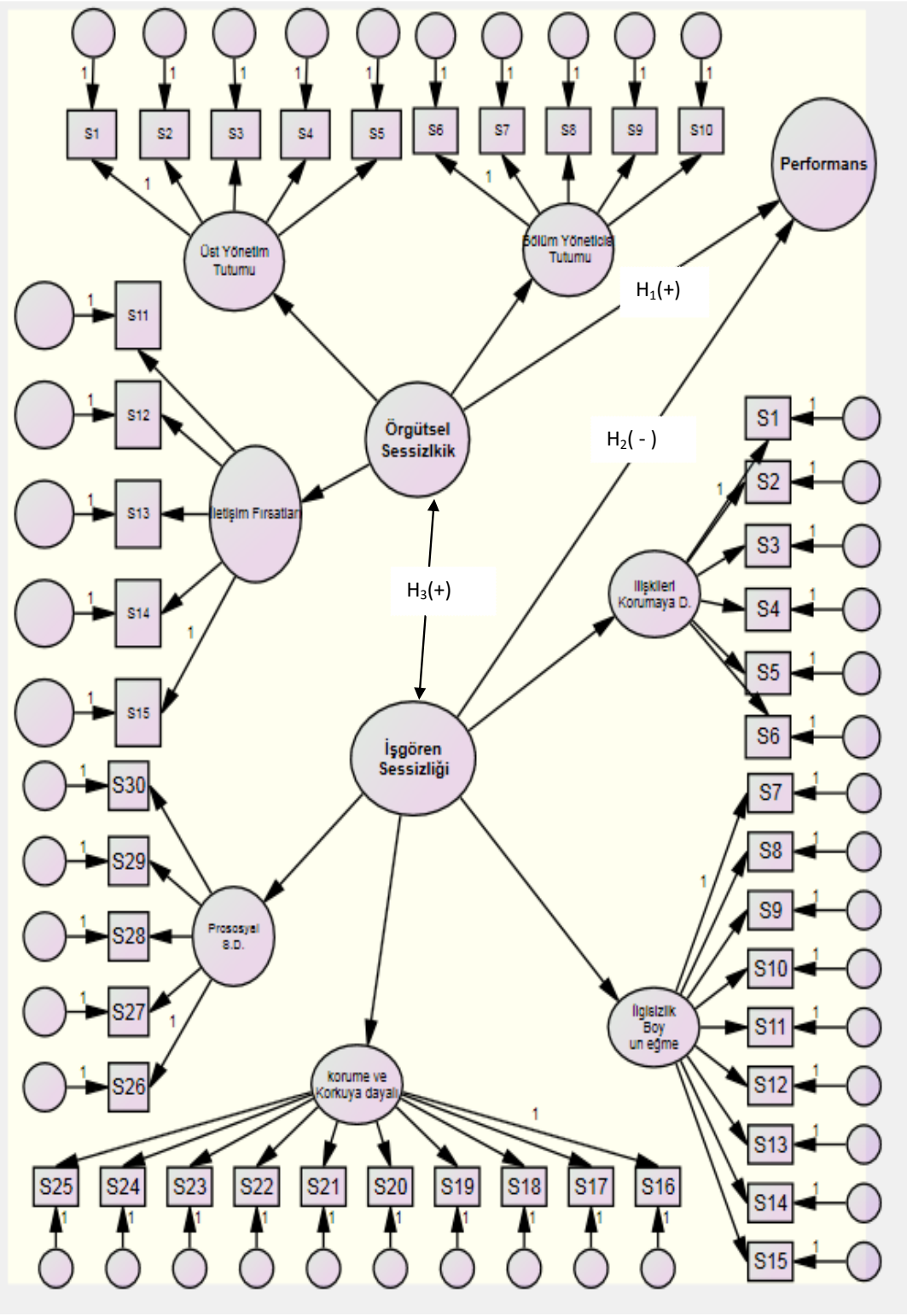
Üçüncü bölüm işgörenlerin sessizlik davranışlarına ilişkin bir ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçek Dyne, Ang ve Isabel'in 2003'te yapmış olduğu iki araştırma çalışmasından ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte dört boyut yer almaktadır. İşgörenlerin kendilerini korumaya ve korkuya bağlı sessizlik davranışları (9 ifade), ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları (10 ifade), prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları (5 ifade) ve son olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları (6 ifade) çerçevesinde toplam 30 ifadeden meydana gelmektedir.

Dördüncü bölüm iş performansına ilişkin bir ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçek 1999'da Kirkman ve Rosen tarafından geliştirilen bir ölçekten elde edilmiştir ve 4 sorudan meydana gelmektedir.

Örgütsel sessizlik iklimi ölçeği, işgören sessizliği ölçeği ve iş performansı ölçeği 5'li Likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Cevaplar "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4), "Kesinlikle Katılıyorum" (5) şeklinde düzenlenmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Yapısal Eşitlik Modeli (YEM, AMOS 18.0 Programı) kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın analizleri SPSS programı aracılığı ile yapılmıştır.



Şekil. 3.1. Araştırma Modeli

3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, bu çalışmada yapılmak istenilen en önemli katkı işgörenler tarafından algılanan sessizlik iklimi ve işgörenlerin sessizlik davranışlarının iş performansı ile arasında bir etkileşim olup olmadığını belirlemek olacaktır. Ayrıca örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğu da alt boyutlar göz önünde bulundurularak hipotezler oluşturulmaya çalışılacaktır.

Buna göre araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

H_1:Örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{1a}:Üst yönetimin tutumu ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{1b}: Birim\bölüm yöneticilerinin tutumu ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{1c}: Kurumdaki iletişim fırsatları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_2:İşgörenlerin sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{2a}:İşgörenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{2b}:İşgörenlerin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{2c}:İşgörenlerin prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_{2d}:İşgörenlerin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_3:Örgütsel sessizlik iklimi ile işgören sessizlik davranışları arasında pozitif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H_4:Örgütsel sessizlik iklimi, işgörenlerin sessizlik davranışları ile birlikte işgörenlerin iş performansı ile ilişkilidir.

H_{5a}:İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5b}:İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5c}:İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{5d}:İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, iş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5e}:İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{5f}:İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}:İşgörenlerin sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H_{6b}:İşgörenlerin sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6c}:İşgörenlerin sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{6d}:İşgörenlerin sessizlik davranışları, iş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6e}:İşgörenlerin sessizlik davranışları, kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6f}:İşgörenlerin sessizlik davranışları, çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir.

3.3.3. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma kapsamında toplam 389 anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. Bu anketlerden elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak çalışmanın hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli tablo ve grafikler yardımıyla ayrıntılara yer verilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve dağılımları tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Daha sonra ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için regresyon analizleri, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini bulmak için korelasyon analizleri yapılmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak, iki grup söz konusu olduğunda T-testi, ikiden fazla grup söz konusu olduğunda Varyans Analizinden (One Way ANOVA) yararlanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma boyunca elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular ve bu bulgulara dayalı yorumlar çeşitli tablo, şekil ve çizelgeler yardımıyla sunulacaktır.

3.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya konu olan öğretmen ve idarecilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Grupları

Yaş	Frekans	%	Kümülatif %
20-30	159	40,9	40,9
31-40	181	46,5	87,4
41-50	32	8,2	95,6
50 den fazla	17	4,4	100
Toplam	389	100	

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere cevaplayıcıların yaklaşık % 41'i 20-30 yaş grubunda, % 46,5'i 31-40 yaş grubunda, yaklaşık % 8'i 41-50 yaş grubunda bulunmakta ve % 4,4'ü 50 yaşından büyüktür. Araştırmanın özel eğitim kurumları üzerinde yapılması nedeniyle genç yaş grubunda bulunanların sayısı oldukça fazladır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	%	Kümülatif %
Bayan	170	43,7	43,7
Erkek	219	56,3	100
Toplam	389	100	

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere cevaplayıcıların yaklaşık olarak % 44'ü bayanlardan ve % 56'sı erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

Medeni Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
Evli	292	75,1	75,1
Bekar	97	24,9	100
Toplam	389	100	

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere cevaplayıcıların yaklaşık olarak % 75'i evli, yaklaşık % 25'i bekardır.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların İş Tecrübeleri

İş Tecrübesi	Frekans	%	Kümülatif %
1-5 yıl	152	39,1	39,1
6-10 yıl	96	24,7	63,8
11-15 yıl	92	23,7	87,4
16-20 yıl	29	7,5	94,9
20'den fazla	20	5,1	100
Toplam	389	100	

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere cevaplayıcıların yaklaşık olarak % 39'u 1-5 yıl arası kurumunda çalışmaktadır. Yaklaşık % 25'i 6-10 yıl arası, yaklaşık % 24'ü 11-15 yıl arası bir tecrübeye sahiptir. 16-20 yıl arası çalışanların oranı % 7,5 iken, 20 yıldan fazla iş tecrübesi olanların oranı % 5 civarındadır.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Görevleri

Görevi	Frekans	%	Kümülatif %
Öğretmen	362	93,1	93,1
Müdür Yardımcısı	22	5,7	98,7
Müdür	5	1,3	100
Toplam	389	100	

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu öğretmenlerden oluşmakta ve yaklaşık olarak % 93'ü oluşturmaktadırlar. Yaklaşık %6'sı müdür yardımcısı ve yaklaşık % 1'lik kısmı ise müdürlerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların tamamı öğretmenlik mesleğine mensup olmakla birlikte, zaman içerisinde farklı görevler üstlenmişlerdir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Birimler

Çalıştığı Birim	Frekans	%	Kümülatif %
Liselere Hazırlık Kursu	47	12,1	12,1
Üniversitelere Hazırlık Kursu	244	62,7	74,8
Özel İlköğretim Okulu	63	16,2	91
Özel Lise	35	9	100
Toplam	389	100	

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere cevaplayıcıların büyük bir kısmını yaklaşık %63 oranla üniversitelere hazırlık kurslarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadırlar. Yaklaşık % 12'si liselere hazırlık kurslarında görev yapmakta iken, yaklaşık olarak % 16'sı özel ilköğretim kurslarında görev yapmaktadırlar. Son olarak % 9'luk bir bölümü de özel liselerde eğitim vermektedir.

3.4.2. Ölçeklere İlişkin Cevaplayıcı Algı Ortalamaları

Çalışmada kullanılan 'örgütsel sessizlik iklimi', 'işgören sessizlik davranışları' ve 'iş performansı' ölçeklerine yönelik cevaplayıcıların algılarına ilişkin ortalamalar verilmiştir.

3.4.2.1. Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği

Örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarına ilişkin oluşturulan ölçekte, 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulan anket formundan elde edilen verilere göre, örgütsel sessizlik ikliminin alt boyutlarından üst yönetim tutumuna ilişkin ifadelerin ortalaması 3,2159, bölüm yöneticisinin tutumuna ilişkin ifadelerin ortalaması 3,5542 ve kurumdaki iletişim fırsatlarına ilişkin ifadelerin ortalaması 3,4458 olduğu görülmektedir.Örgütsel sessizlik iklimi algısında en etkin alt boyutun bölüm yöneticisinin tutumu olduğu anlaşılmaktadır. Ölçekte yer alan 15 ifadeye ilişkin algı ortalamalarına bakıldığında, örgütsel sessizlik iklimi algısının düşük seviyede olduğu söylenebilir. Alt boyutlarda algı ortalamalarına bakıldığında ise ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik İklimine İlişkin Algı Ortalamaları

	Değişkenler	Ort.	Standart Sapma
Üst Yönetim Tutumu 1	Bu kurumda üst yönetim, yaşanan anlaşmazlıkları ifade etmeleri için çalışanları destekler.	3,4936	1,23442
Üst Yönetim Tutumu 2	Bu kurumda düşüncelerimi ifade etmekte kendimi özgür hissederim.	3,5887	1,22705
Üst Yönetim Tutumu 3	İş yerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikâyetçi bir kişi olarak algılanabilirim.	3,0437	1,30844
Üst Yönetim Tutumu 4	İş yerindeki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	2,9306	1,28345
Üst Yönetim Tutumu 5	İş yerinde mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu bir sadakatsizlik olarak algılayabilir.	3,0231	1,21077
Bölüm Yöneticisi Tutumu 1	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.	3,5681	1,15249
Bölüm Yöneticisi Tutumu 2	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.	3,5476	1,12191
Bölüm Yöneticisi Tutumu 3	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	3,5501	1,11950
Bölüm Yöneticisi Tutumu 4	Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	3,5527	1,15116
Bölüm Yöneticisi Tutumu 5	Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	3,5527	1,18209
İletişim Fırsatları 1	Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.	2,8663	1,31511
İletişim Fırsatları 2	Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.	3,6195	1,13937
İletişim Fırsatları 3	Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	3,5398	1,11530
İletişim Fırsatları 4	Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.	3,5527	1,14892
İletişim Fırsatları 5	Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.	3,6504	1,04592

Örneklem:389 Değişken Sayısı:15 Alpha Katsayısı:0,799

Tablo 3.7'ye göre ortalamalar birbirine yakın olmakla birlikte üst yönetim baskısından söz etmek mümkün değildir. Üst yönetim tutumu bölümündeki sorulara verilen cevaplar, üst yönetimin çalışanlara destek verdiğini göstermektedir. Bölüm yöneticisi tutumu bölümündeki sorulara verilen cevaplar, bölüm yöneticisi ile işgörenlerin iletişiminin iyi olduğunu, bölüm yöneticisinin işgörenleri desteklediği ve eleştirilere açık olduğunu göstermektedir. İletişim fırsatları bölümünde alınan cevaplar araştırmaya konu olan kurumlarda iletişim fırsatlarının olduğunu göstermektedir. Hem yöneticiler ile işgörenler arasında, hem de işgörenlerin kendi arasında iletişim probleminin olmadığı söylenebilir.

3.4.2.2. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Ölçeği

İşgörenlerin sessizlik davranışlarının boyutlarına ilişkin oluşturulan ölçekte, 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulan anket formundan elde edilen verilere göre, işgören sessizlik davranışlarının alt boyutlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 2,6610, kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 2,5514, prososyal eğilime dayalı sessizlik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 3,0129 ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamasının 2,5514 olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan 30 ifadeye ilişkin algı ortalamalarına bakıldığında, üç boyutun ortalamalarının birbirine yakın ve düşük seviyede olduğu, bir boyutun ortalamasının ise diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre prososyal eğilime dayalı sessizlik boyutunun işgören sessizlik davranışının en etkili boyutu olduğu söylenebilir. Ayrıca cevaplayıcıların kendilerini koruma algıları ve korkularından dolayı veya ilişkileri koruma algılarından dolayı sessiz kalmadıkları söylenebilir.

Tablo 3.8. İşgörenlerin Sessizlik Davranışlarına İlişkin Algı Ortalamaları

	Değişkenler	Ort.	Standart Sapma
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 1	Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	2,8432	1,15481
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 2	Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	3,0514	1,20242
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 3	Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	2,7892	1,34386
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 4	Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	2,3290	1,19263
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 5	İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.	2,4036	1,20740
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 6	Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.	2,3959	1,25492
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 7	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,5964	1,29793
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 8	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,7661	1,33134
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 9	Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.	2,7738	1,25601
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 10	Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.	2,6298	1,28100
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 1	Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.	2,4756	1,23837
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 2	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	2,5476	1,26243
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 3	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	2,5450	1,27067
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 4	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,5270	1,26915
Kendini Korumaya	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	2,4961	1,25719

ve Korkuya Dayalı Sessizlik 5			
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 6	Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	2,5913	1,27628
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 7	Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.	2,5398	1,24212
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 8	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	2,6812	1,30273
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik 9	İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	2,4807	1,22170
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik 1	Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.	2,6015	1,25308
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik 2	Kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm.	3,2725	1,14774
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik 3	Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.	3,3111	1,14577
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik 4	Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.	2,8252	1,33752
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik 5	İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur.	3,0540	1,20978
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik 1	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	3,1234	1,19716
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik 2	Çalışma arkadaşlarımın kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	3,1877	1,18333
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik 3	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	3,0231	1,18929
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik 4	Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.	2,8458	1,23600
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik 5	Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,9537	1,18970
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik 6	İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,6915	1,27119

Örneklem: 389 Değişken Sayısı: 30 Alpha Katsayısı: 0,951

Tablo 3.8'e göre ortalaması en yüksek olan boyut prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarıdır. Diğer boyutların ortalamaları birbirlerine yakın ve düşük seviyededir.

İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları sorularına verilen cevaplar, işgörenlerin sessiz kalmalarının nedeninin yaşanılan olaylara, karşılaşılan sıkıntılara ilgisiz kalma veya durumu kabullenip boyun eğmeye dayalı olmadığını göstermektedir. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları bölümünün ikinci sorusuna verilen cevapların ortalaması diğer sorulara verilen cevapların ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. "Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım." şeklindeki soruya verilen cevapların olumlu olması, işgörenlerin araştırmaya konu olan kurumun menfaatini göz önünde bulundurmalarından kaynaklanmış olabilmektedir.

Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları bölümündeki sorulara verilen cevapların ortalamalarının düşük ve birbirine yakın olması, işgörenlerin sessiz kalma nedeninin korku olmadığını, çalıştıkları kurumlarda kendilerini korumalarını gerektirecek bir durum olmadığının göstergesidir.

Prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları bölümündeki sorulara verilen cevapların ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olması, işgörenlerin sessiz kalma nedenlerinden en önemlisinin bu boyut olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre işgörenler, kendi menfaatlerinden ziyade, çalıştıkları kurumun veya birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarının menfaatlerini göz önünde bulundurarak sessiz kalmaktadırlar.

İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları bölümündeki sorulara verilen cevapların ortalamaların bir kısmı normal düzeyde, diğer kısmı düşük seviyededir. Bu bölümdeki ilk üç soru, çalışma arkadaşlarını korumak, kalplerini kırmamak ve onlarla olan ilişkileri korumak ile ilgilidir. Bu sorulara verilen cevapların ortalamaları diğerlerine göre daha yüksek düzeydedir. Bu bölümde kalan üç soru ise işgörenin kendisiyle ilgili olup, işgörenin sorun kaynağı olarak görülmek istememesi, çatışma yaşamaktan ve dışlanmaktan korkmasıyla ilgilidir. Bu sorulara verilen

cevapların ortalaması ise düşük olup, işgörenin sessiz kalmasının kendisiyle ilgili olmadığının göstergesidir denebilir.

3.4.2.3. İşgörenlerin İş Performansı Ölçeği

İşgörenlerin iş performansına ilişkin oluşturulan ölçekte, 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulan anket formundan elde edilen verilere göre, iş performansına ilişkin ifadelerin ortalamasının 3,6035 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9. İşgörenlerin İş Performansına İlişkin Algı Ortalamaları

	Değişkenler	Ort.	Standart Sapma
İş Performansı 1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	3,7069	1,04115
İş Performansı 2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	3,5861	1,04581
İş Performansı 3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	3,5244	1,04908
İş Performansı 4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	3,5964	1,03749

Örneklem:389 Değişken Sayısı: 4 Alpha Katsayısı: 0,840

Tablo 3.9'a göre, işgörenlerin performansına ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamalarının birbirine yakın ve yüksek düzeyde olması, genel olarak işgörenlerin performanslarının yeterli düzeyde olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

3.4.3. Güvenilirlik Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik iklimine ilişkin ölçek üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Buna göre, birinci faktör "Üst Yönetimin Tutumu" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,328 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi yeterli değildir. İkinci faktör "Bölüm\Birim Yöneticisinin Tutumu" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,879 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi iyidir. Üçüncü faktör "İletişim Fırsatları" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,644 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi şüphelidir.

Araştırmada kullanılan işgören sessizlik davranışlarına ilişkin ölçek dört faktörlü bir yapıya sahiptir. Buna göre, birinci faktör "İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışları" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,891 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi iyidir. İkinci faktör "Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışları" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,938 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi mükemmeldir. Üçüncü faktör "Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışları" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,590 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi kötüdür. Dördüncü faktör "İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışları" şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktöre ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,845 olarak hesaplanmıştır. Bu boyut için bulunan güvenilirlik düzeyi iyidir.

Araştırmada kullanılan işgörenlerin iş performansına ilişkin ölçek tek faktörlü bir yapıya sahiptir ve bu ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha değeri 0,840 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek için bulunan güvenilirlik düzeyi iyidir denilebilir.

3.4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde oluşturulan hipotezlere ilişkin bulgular üç başlık altında toplanmıştır. Birinci bölümde, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini hesaplamaya yarayan korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. İkinci bölümde, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya imkan veren regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Üçüncü bölümde, değişkenlere ait iki ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan t-testi yöntemine ilişkin bulgular ve değişkenlere ait ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan varyans analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.4.4.1. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik iklimi, işgörenlerin sessizlik davranışları ve işgörenlerin iş performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.10'da görülmektedir.

Tablo 3.10. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analizi

		Örgütsel Sessizlik İklimi	İşgören Sessizliği	İş Performansı
Örgütsel Sessizlik İklimi	P	1		
	Anl.			
İşgören Sessizliği	P	,146**	1	
	Anl.	,004		
İş Performansı	P	,334**	-,055	1
	Anl.	,000	,281	

** %99 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 3.10'da yer alan bulgulara göre, araştırmaya konu olan işgörenlerin sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik iklimi arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,146, p<0,01) bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin sessizlik davranışları arasında pozitif anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H3 hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları kurumlarda üst yönetimin ve bölüm\birim yöneticisinin işgörenlere karşı takındıkları tutum ile iletişim fırsatlarının kısıtlanması sonucunda kurumda bir sessizlik iklimi oluşmakta ve bununla birlikte işgörenlerde sessizlik davranışları oluşmaktadır.

İşgörenlerin iş performansı ile örgütsel sessizlik iklimi arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,334, p<0,01) bulunmaktadır. Buna göre örgütsel sessizlik iklimi ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklinde oluşturulan H1 hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda işgörenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik iklimi, iş görenlerin hedefe ulaşma düzeylerini, verimliliklerini azaltmamaktadır.

İşgörenlerin iş performansı ile sessizlik davranışları arasında istatistiksel anlamda herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H2 hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin sessizlik davranışları, performanslarına etki etmemektedir.

3.4.4.2. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Boyutları ile İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik iklimi boyutları, işgörenlerin sessizlik davranışları boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Boyutları ile İş Performansı İlişkisi (Korelasyon) Analizi

		Üst Yönetim Tutumu	Bölüm Yöneticisi Tutumu	İletişim Fırsatları	İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik	Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik	İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik	İş Perfor.
Üst Yönetim Tutumu	P	1							
	Anl								
Bölüm Yöneticisi Tutumu	P	,172**	1						
	Anl	,001							
İletişim Fırsatları	P	,347**	,655**	1					
	Anl	,000	,000						
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	P	,282**	-,088	,045	1				
	Anl	,000	,085	,375					
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik	P	,235**	-,015	,122*	,825**	1			
	Anl	,000	,774	,016	,000				
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik	P	,199**	,056	,156**	,589**	,662**	1		
	Anl	,000	,273	,002	,000	,000			
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik	P	,358**	,025	,135**	,608**	,617**	,496**	1	
	Anl	,000	,628	,008	,000	,000	,000		
İş Performansı	P	,169**	,292**	,303**	-,126*	-,082	-,025	,123*	1
	Anl	,001	,000	,000	,013	,105	,622	,015	

** %99 düzeyinde anlamlı ilişki
* %95 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 3.11'de yer alan bulgulara göre, örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarından biri olan üst yönetimin tutumu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının boyutlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,282, p<0,01) bulunmaktadır. Üst yönetimin işgörenlere yaklaşımı, takındıkları tavırlar işgörenler üzerinde etkili olmakta, işgörenler bu duruma karşı çıkmak yerine boyun eğerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yine üst yönetimin tutumu ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,235, p<0,01) tespit edilmiştir. Üst yönetimin tutumu, işgörenlerde işini kaybetme, üst yönetimin tepkisini çekme gibi nedenlerle bir korku oluşturmakta, işgörenler kendilerini koruma adına sessiz kalmaktadırlar. Üst yönetimin tutumu ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,199, p<0,01) bulunmaktadır. Üst yönetimin tutumu, işgörenlerin kurum menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutmasını sağlamakta ve işgörenler kurumun menfaati için sessiz kalmaktadır. Ve son olarak üst yönetimin tutumu ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,358, p<0,01) tespit edilmiştir. Üst yönetimin tutumu, işgörenlerin birbirlerini kırmamak adına, birbirleriyle olan ilişkilerini korumak adına veya sorun kaynağı olarak görünmemek adına sessiz kalmalarını sağlamaktadır. Görüldüğü üzere, üst yönetim tutumu, işgören sessizlik davranışlarının tüm boyutları ile pozitif yönlü ancak kuvvetli olmayan bir ilişki içerisindedir. Buna göre üst yönetimin tutumuna bağlı olarak artan örgütsel sessizlik iklimi ile birlikte işgörenlerin sessizlik davranışlarında da artış beklenmektedir.

Örgütsel sessizlik ikliminin bir boyutu olan iletişim fırsatları ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında %95 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,122, p<0,05) bulunmaktadır. Yine iletişim fırsatları ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,135, p<0,01) tespit edilmiştir. Son olarak iletişim fırsatları ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,156, p<0,01) bulunmaktadır. Kurumdaki iletişim fırsatlarının artması durumunda işgörenlerin sessizlik

davranışlarında azalma beklenmektedir. Ancak yapılan bu çalışmada zayıf ama pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.11'de görüldüğü üzere işgörenlerin iş performansı ile üst yönetim tutumu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=,169, p<0,01) bulunmaktadır. Bu bağlamda üst yönetimin tutumu ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H1a hipotezi reddedilmiştir. Üst yönetimin tutumu işgörenlerin verimliliklerini artırabilmektedir. Yine iş performansı ile bölüm yöneticisi tutumu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,292, p<0,01) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre birim\bölüm yöneticilerinin tutumu ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H1b hipotezi reddedilmiştir. Bölüm yöneticilerinin tutumu işgörenlerin verimli bir şekilde çalışmalarına olumlu yönde etki etmektedir. İş performansı ile iletişim fırsatları arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (r=0,303, p<0,01) bulunmaktadır. Bu bağlamda kurumdaki iletişim fırsatları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H1c hipotezi reddedilmiştir. Kurumlarda yönetim ile işgörenler arasında veya işgörenlerin kendi aralarında ortaya çıkan iletişim fırsatlarının artması, işgörenlerin performansının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca iş performansı ile işgören sessizlik davranışlarının boyutlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı arasında %95 güvenilirlikte negatif yönde anlamlı bir ilişki (r=-0,126, p<0,05) tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H2a hipotezi kabul edilmiştir. Yönetici veya diğer işgörenlerin baskılarına boyun eğmek zorunda kalan işgörenler sessizleşmekte, bu durum işgörenlerin verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Son olarak iş performansı ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında %95 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r=0,123, p<0,05) bulunmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ile işgörenlerin iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur şeklindeki H2d hipotezi reddedilmiştir. Özellikle işgörenlerin ilişkilerinin devamını sağlamak adına birbirlerini korumaya dayalı sessiz kalma davranışları kurumda bir dayanışma ortamı meydana getirmekte

ve işgörenlerin verimliliklerini artırmaktadır. Ancak iş performansı ile işgören sessizlik davranışlarının diğer boyutları arasında istatistiksel anlamda herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

3.4.4.3. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansı Arası İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya yarayan bir analiz yöntemidir. Korelasyon analizi ile belirlenen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla bu bölümde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

İşgören sessizlik davranışlarının ve örgütsel sessizlik ikliminin birbirleri aracılığı ile veya doğrudan iş performansını açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla üç ayrı regresyon modeli test edilmiştir. İlk modelde örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları değişkeninin birlikte işgören performansı ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. İkinci modelde örgütsel sessizlik iklimi değişkeninin alt boyutlarının işgören performansı ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. Üçüncü modelde işgören sessizlik davranışları değişkeninin alt boyutları ile işgören performansı değişkeninin ilişkili olup olmadığına bakılmıştır.

Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları değişkeninin birlikte işgören performansı ile ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla oluşturulan birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizi Sonuçları

Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	0,350	0,123	0,118	,80555	,000	1,509

Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,235	,257		8,702	,000
	Örgütsel Sessizlik İklimi	,494	,068	,350	7,258	,000
	İşgören Sessizlik Davranışları	-,114	,052	-,106	-2,198	,029

Bağımlı Değişken: Performans

$Y = a + b_1X_1+b_2X_2$ denkleminde;

Y= işgören performansı,

X_1= örgütsel sessizlik iklimi ve

X_2= işgören sessizlik davranışlarını göstermek üzere

Etki (regresyon) denklemi;

$Y = 2,235 + 0,35\ X_1 - 0,106\ X_2$ şeklindedir.

Tablo 3.12'deki regresyon analizi özet tablosuna göre araştırmaya katılanların iş performanslarında oluşturulan değişkenliği, örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları birlikte açıklamaktadır. Bu doğrultuda R^2 katsayısı, performansta oluşturulan değişkenliğin %12'sinin örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları tarafından açıklanabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.12 incelendiğinde örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($R=0,350$, $R^2=0,123$, $p<0,01$). Örgütsel sessizlik iklimi ile işgören performansı arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,350$, $p<0,01$). İşgörenlerin kurumda oluşan örgütsel sessizlik iklimi algılamasındaki bir birimlik artış, işgörenlerin performansında 0,35 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Örgütlerde oluşan sessizlik iklimi işgörenlerin çalışma verimliliklerini düşürmemekte, algılanan sessizlik iklimi düzeyi arttıkça işgörenlerin performansı da artmaktadır. Tablo 3.12'ye göre, işgören sessizlik davranışları ile performans arasında %95 güvenilirlikte negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta= -0,106$, $p<0,05$). İşgörenlerin sessiz kalması, performanslarını olumsuz yönde etkilemekte, verimlilik düzeylerini düşürmektedir.

Durbin Watson sayısı, bir regresyon modeli tahmin edildikten sonra artık terimlerin korelasyon halinde olup olmadığını (otokorelasyon) test etmeye yarayan bir sayıdır. Tablo 3.12'ye göre otokorelasyon söz konusu değildir (Durbin Watson=1,509).

Örgütsel sessizlik iklimi boyutlarının işgören performansına etkisini test etmek amacıyla oluşturulan ikinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel Sessizlik İklimi Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizi Sonuçları

Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	0,336	0,113	0,106	,81105	,000	1,479

Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(sabit)	2,053	,249		8,240	,000
	Üst yönetim tutumu	,109	,067	,083	1,622	,106
	Bölüm yöneticisi tutumu	,157	,058	,172	2,702	,007
	İletişim fırsatları	,186	,077	,161	2,403	,017

Bağımlı Değişken: performans

$Y = a + b_1X_1+b_2X_2 + b_3X_3$ denkleminde;

Y= işgören performansı,

X_1= üst yönetim tutumu

X_2= bölüm yöneticisi tutumu

X_3=iletişim fırsatlarını göstermek üzere

Etki (regresyon) denklemi;

$Y = 2,053 + 0,083\ X_1 + 0,172\ X_2 + 0,161\ X_3$ şeklindedir.

Tablo 3.13'teki regresyon analizi özet tablosuna göre, R^2 determinasyon katsayısı 0,113 olarak hesaplanmıştır. Buna göre işgören performansındaki değişkenliğin yaklaşık olarak %11'i üç bağımsız değişken (üst yönetim tutumu, bölüm yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları) tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.13 incelendiğinde örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarından biri olan bölüm yöneticisinin tutumu ile işgören performansı arasında %99 güvenilirlikte ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β=0,172, $p<0,01$). Bölüm/birim yöneticilerinin işgörenlere karşı tutumları işgörenleri güdülemekte ve performanslarında olumlu etki meydana getirmektedir. Örgütsel sessizlik ikliminin diğer bir boyutu olan iletişim fırsatları ile işgören performansı arasında %95 güvenilirlikte ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (β=0,161, $p<0,05$). Örgütteki iletişim fırsatlarının çoğalması, işgörenlerin diğer işgörenlerle ve yönetimle arasındaki iletişimin artmasına, dolayısıyla performans düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Tablo 3.13'e göre otokorelasyonu test etmeye yarayan Durbin Watson katsayısı 1,479'dur. Otokorelasyon söz konusu değildir.

İşgören sessizlik davranışları boyutlarının işgören performansına etkisini test etmek amacıyla oluşturulan üçüncü modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.14'te verilmiştir.

Tablo 3.14. İşgören Sessizlik Davranışları Boyutları ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Etki (Regresyon) Analizi Sonuçları

Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	0,283	0,080	0,070	,82705	,000	1,507

Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients		Standarded Coefficiens	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(sabit)	3,477	,194		17,964	,000
	İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları	-,274	,086	-,285	-3,201	,001
	Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları	-,052	,080	-,062	-,652	,515
	Prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları	,028	,076	,024	,366	,715
	İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları	,304	,061	,322	5,011	,000

Bağımlı Değişken: performans

$Y = a + b_1X_1+b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$ denkleminde;

Y= işgören performansı,

X_1= ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları

X_2= kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları

X_3=prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları

X_4=ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını göstermek üzere

Etki (regresyon) denklemi;

$Y = 3,477 - 0,285\ X_1 - 0,062\ X_2 + 0,024\ X_3+0,322\ X_4$ şeklindedir.

Tablo 3.14'teki regresyon analizi özet tablosuna göre, R^2 katsayısı 0,080 olarak hesaplanmıştır. Buna göre işgören performansındaki değişkenliğin %8'i iki bağımsız değişken (İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları) tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 3.14 incelendiğinde işgören sessizlik davranışlarının boyutlarından biri olan ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları ile işgören performansı arasında %95 güvenilirlikte ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β= -0,285, $p<0,05$). İşgörenlerin kurumdaki sorunlara olan ilgisizliği ve yaşadıkları problemleri kabullenerek sessiz kalmaları, performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. İşgören sessizlik davranışlarının diğer bir boyutu olan ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ile işgören performansı arasında %99

güvenilirlikte ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (β=0,322, p<0,01). İşgörenlerin ilişkilerini korumak için sessiz kalmaları işgörenler arasındaki dayanışmayı arttırmakta, bu olumlu hava işgörenlerin performanslarını artırıcı etki göstermektedir.

Tablo 3.14'e göre otokorelasyonu test etmeye yarayan Durbin Watson katsayısı 1,507 olarak tespit edilmiştir. Buna göre otokorelasyon söz konusu değildir.

3.4.4.4. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İş Performansının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizlerine İlişkin Bulgular

Örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve işgören performansının işgörenlerin demografik özellikleri değişkenlerine göre istatistiksel farklılaşma analizleri yapılmış olup sonuçlar aşağıda gösterilmiştir. Örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve işgören performansı puanları normal dağılım gösterdiğinden parametrik test yöntemleri olan Bağımsız Grup t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tekniklerinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.15. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Bağımsız Grup t-testi) Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	T	d_f	Sig.
Üst yönetim tutumu	bayan erkek	170 219	3,1082 3,2995	0,64839 0,6450	0,04973 0,04360	-2,894	387	0,004
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı	bayan erkek	170 219	2,4206 2,6530	1,06148 0,97906	0,08141 0,06616	-2,238	387	0,026

Örneklemi oluşturan örgütsel sessizlik iklimi (üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları), işgören sessizlik davranışları (ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları) ve işgören performansı

uygulamaları ortalama puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları ve işgören performansı puan ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.15'te cinsiyet faktörünün üst yönetim tutumu ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan 170 bayan ve 219 erkek öğretmenin üst yönetim tutumu ve ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediği t-testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bayan ve erkek öğretmenlerin üst yönetim tutumu algılarında %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,01$). Araştırmaya katılan bayan ve erkek öğretmenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p<0,05$).Bu bağlamda, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H5b hipotezi ile işgörenlerin sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H6b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Bağımsız Grup t-testi) Sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	T	d_f	Sig.
İlişkileri korumaya dayalı	evli bekar	292 97	3,0502 2,7320	0,89233 0,92062	0,05222 0,09347	3,019	387	0.003

Örneklemi oluşturan örgütsel sessizlik iklimi (üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları), işgören sessizlik davranışları (ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları) ve işgören performansı

uygulamaları ortalama puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları ve işgören performansı puan ortalamaları ile medeni durum değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Buna göre, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir şeklindeki H5c hipotezi reddedilmiştir

Tablo 3.16'da medeni durum faktörünün ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan 292 evli ve 97 bekar öğretmenin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları açısından eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediği t-testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, evli ve bekar öğretmenlerin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarında %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,01$). Bu bağlamda, işgörenlerin sessizlik davranışları, medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir şeklindeki H6c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları

Varyans Kaynağı		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Üst yönetim tutumu	Gruplar arası	5,943	3	1,981	4,786	,003
	Grup içi	159,358	385	,414		
	Toplam	165,301	388			
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik	Gruplar arası	8,205	3	2,735	3,446	,017
	Grup içi	305,585	385	,794		
	Toplam	313,790	388			
Prososyal eğilime dayalı sessizlik	Gruplar arası	8,235	3	2,745	5,010	,002
	Grup içi	210,941	385	,548		
	Toplam	219,176	388			
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Gruplar arası	12,981	3	4,327	4,254	,006
	Grup içi	391,571	385	1,017		
	Toplam	404,552	388			
İşgören	Gruplar arası	8,090	3	2,697	3,742	,011

performansı	Grup içi	277,433	385	,721		
	Toplam	285,523	388			

Örneklemi oluşturan örgütsel sessizlik iklimi (üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları), işgören sessizlik davranışları (ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları) ve işgören performansı uygulamaları ortalama puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları puan ortalamaları ile yaş değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.17'de yaş faktörünün üst yönetim tutumu, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları ve işgören performansına etkisi incelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin üst yönetim tutumu algılamalarında %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=4,786$; $p<0,01$). Bu bağlamda, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir şeklindeki H5a hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarında %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,446$; $p<0,05$). Yine araştırmaya katılan farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=5,010$; $F=4,254$; $p<0,01$). Bu bağlamda, işgörenlerin sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir şeklindeki H6a hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak, araştırmaya katılan farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin performanslarında %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=3,742$; $p<0,05$).

Tablo 3.18. Üst Yönetimin Tutumu Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) yaş	(J) yaş	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Üst yönetim tutumu	Scheffe	20-30	31-40	-,19386*	,06993	,030
			41-50	-,18298	,12465	,458
			50den fazla	,28798	,16417	,297
		31-40	20-30	,19386*	,06993	,030
			41-50	,01088	,12338	1,000
			50den fazla	,48183*	,16320	,018
		41-50	20-30	,18298	,12465	,458
			31-40	-,01088	,12338	1,000
			50den fazla	,47096	,19309	,072
		50den fazla	20-30	-,28798	,16417	,297
			31-40	-,48183*	,16320	,018
			41-50	-,47096	,19309	,072

ANOVA sonrası üst yönetim tutumu algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.18'de verilmektedir.Bu sonuçlara göre üst yönetim tutumu açısından31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine,20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin ve yaşı 50'den fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, orta yaş grubundaki öğretmenlerin üst yönetim algılarının, genç ve yaşlı öğretmenlere göre olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.19. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) yaş	(J) yaş	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik	Scheffe	20-30	31-40	-,19386*	,06993	,030
			41-50	-,14719	,17262	,829
			50den fazla	,66572*	,22734	,019
		31-40	20-30	,01221	,09684	,999
			41-50	-,13498	,17085	,859
			50den fazla	,67793*	,22600	,015
		41-50	20-30	,14719	,17262	,829
			31-40	,13498	,17085	,859
			50den fazla	,81291*	,26738	,013
		50den fazla	20-30	-,66572*	,22734	,019
			31-40	-,67793*	,22600	,015
			41-50	-,81291*	,26738	,013

ANOVA sonrası kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.19'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları açısından 20-30 yaş, 31-40 yaş ve41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine, yaşı 50'den fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, öğretmenlerin yaşlarının arttıkça, iş kaybı korkusu, kariyer endişesi gibi duygu ve davranışlarının da arttığını göstermektedir.

Tablo 3.20. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) yaş	(J) yaş	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Prososyal eğilime dayalı sessizlik	Scheffe	20-30	31-40	-,16207	,08045	,184
			41-50	-,13907	,14341	,767
			50den fazla	,51313*	,18888	,035
		31-40	20-30	,16207	,08045	,184
			41-50	,02300	,14195	,998
			50den fazla	,67520*	,18777	,002
		41-50	20-30	,13907	,14341	,767
			31-40	-,02300	,14195	,998
			50den fazla	,65221*	,22215	,018
		50den fazla	20-30	-,51313*	,18888	,035
			31-40	-,67520*	,18777	,002
			41-50	-,65221*	,22215	,018

ANOVA sonrası prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.20'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları açısından 20-30 yaş, 31-40 yaş ve41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine, yaşı 50'den fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, genç ve orta yaş grubundaki öğretmenlerin daha fedakar olduklarını, kurumun ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tuttuklarını, yaşın ilerlemesiyle bencilleşmenin ortaya çıktığını göstermektedir.

Tablo 3.21. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) yaş	(J) yaş	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Scheffe	20-30	31-40	-,00837	,10962	1,000
			41-50	-,05949	,19540	,990
			50den fazla	,88113*	,25734	,004
		31-40	20-30	,00837	,10962	1,000
			41-50	-,05112	,19340	,994
			50den fazla	,88950*	,25583	,003
		41-50	20-30	,05949	,19540	,990
			31-40	,05112	,19340	,994
			50den fazla	,94063*	,30267	,011
		50den fazla	20-30	-,88113*	,25734	,004
			31-40	-,88950*	,25583	,003
			41-50	-,94063*	,30267	,011

ANOVA sonrası ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.21'de verilmektedir.Bu sonuçlara göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından 20-30 yaş, 31-40 yaş ve41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine,yaşı 50'den fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, genç ve orta yaş grubundaki öğretmenlerin üstlerine karşı çıkabildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.22. İşgören Performansının Yaş Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) yaş	(J) yaş	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İşgören Performansı	Scheffe	20-30	31-40	-,16613	,09227	,275
			41-50	-,00314	,16447	1,000
			50den fazla	-,66491*	,21661	,012
		31-40	20-30	,16613	,09227	,275
			41-50	,16298	,16279	,749
			50den fazla	-,49878	,21534	,096
		41-50	20-30	,00314	,16447	1,000
			31-40	-,16298	,16279	,749
			50den fazla	-,66176*	,25477	,048
		50den fazla	20-30	,66491*	,21661	,012
			31-40	,49878	,21534	,096
			41-50	,66176*	,25477	,048

ANOVA sonrası işgören performansında belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.22'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre işgören performansı açısından yaşı 50'den fazla olan öğretmenlerin lehine, 20-30 yaş ve 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin aleyhine bir durum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, yaşı büyük olan öğretmenlerin iş tecrübesi, özgüven, olgunluk gibi özelliklerinin fazla olması, iş performansını arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.23. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları

Varyans kaynağı		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Üst yönetim tutumu	Gruplar arası	6,056	4	1,514	3,651	,006
	Grup içi	159,245	384	,415		
	Toplam	165,301	388			
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Gruplar arası	9,196	4	2,299	2,950	,020
	Grup içi	299,312	384	,779		
	Toplam	308,509	388			
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik	Gruplar arası	16,683	4	4,171	4,063	,003
	Grup içi	394,179	384	1,027		
	Toplam	410,862	388			
Prososyal eğilime dayalı sessizlik	Gruplar arası	8,631	4	2,158	3,935	,004
	Grup içi	210,545	384	,548		
	Toplam	219,176	388			

Örneklemi oluşturan örgütsel sessizlik iklimi (üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları), işgören sessizlik davranışları (ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları) ve işgören performansı uygulamaları ortalama puanlarının iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik

davranışları ve işgören performansı puan ortalamaları ile iş tecrübesi değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak p<0.05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.23'te iş tecrübesi faktörünün üst yönetim tutumu, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları ve prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı iş tecrübesine sahip öğretmenlerin üst yönetim tutumu algılamalarında %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,651; p<0,01). Bu bağlamda, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, iş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H5d hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan farklı iş tecrübesine sahip öğretmenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında %95 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=2,950; p<0,05). Yine araştırmaya katılan farklı iş tecrübesine sahip olan öğretmenlerin prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları ile kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarında %99 güvenilirlikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=4,063; F=3,935; p<0,01). Bu bağlamda, işgörenlerin sessizlik davranışları**,** iş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H6d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.24. Üst Yönetim Tutumu Boyutunun İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) iştecrübesi	(J) iştecrübesi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Üst yönetim Tutumu	Scheffe	1-5	6-10	-,23279*	,08395	,046
			11-15	-,18106	,08506	,210
			16-20	,01729	,13049	1,000
			20den fazla	,20763	,15318	,657
		6-10	1-5	,23279*	,08395	,046
			11-15	,05172	,09395	,982
			16-20	,25007	,13645	,356
			20den fazla	,44042*	,15829	,045
		11-15	1-5	,18106	,08506	,210
			6-10	-,05172	,09395	,982
			16-20	,19835	,13714	,598
			20den fazla	,38870	,15888	,105
		16-20	1-5	-,01729	,13049	1,000
			6-10	-,25007	,13645	,356
			11-15	-,19835	,13714	,598
			20den fazla	,19034	,18718	,848
		20den fazla	1-5	-,20763	,15318	,657
			6-10	-,44042*	,15829	,045
			11-15	-,38870	,15888	,105

			16-20	-,19034	,18718	,848

ANOVA sonrası üst yönetim tutumu algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi iş tecrübesine sahip gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.24'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre üst yönetim tutumuaçısından6-10 yıl iş tecrübesine sahip öğretmenlerin lehine,1-5 yıl iş tecrübesine sahip olan öğretmenlerin ve iş tecrübesi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iş tecrübesi az olan öğretmenlerin üst yönetim baskısı hissetmedikleri, iş tecrübesi fazla olan öğretmenlerin yıpranmışlıklarından dolayı üst yönetim algılarının az olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 3.25. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) iştecrübesi	(J) iştecrübesi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Scheffe	1-5	6-10	-,12993	,11510	,791
			11-15	,00403	,11662	1,000
			16-20	,07761	,17890	,993
			20den fazla	,60882*	,21000	,032
		6-10	1-5	,12993	,11510	,791
			11-15	,13397	,12881	,837
			16-20	,20754	,18708	,802
			20den fazla	,73875*	,21701	,007
		11-15	1-5	-,00403	,11662	1,000
			6-10	-,13397	,12881	,837
			16-20	,07358	,18802	,995
			20den fazla	,60478*	,21782	,045
		16-20	1-5	-,07761	,17890	,993
			6-10	-,20754	,18708	,802
			11-15	-,07358	,18802	,995
			20den fazla	,53121	,25661	,235
		20den fazla	1-5	-,60882*	,21000	,032
			6-10	-,73875*	,21701	,007
			11-15	-,60478*	,21782	,045
			16-20	-,53121	,25661	,235

ANOVA sonrası ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi iş tecrübesine sahip olan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma

analizi sonuçları tablo 3.25'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl iş tecrübesine sahip öğretmenlerin lehine, iş tecrübesi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, iş tecrübesi fazla olan öğretmenlerin özgüvenlerinden dolayı üst yönetimin taleplerine karşı çıkamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.26. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) iştecrübesi	(J) iştecrübesi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik	Scheffe	1-5	6-10	-,23337	,13208	,395
			11-15	-,00919	,13383	1,000
			16-20	,07111	,20531	,997
			20den fazla	,75482*	,24100	,016
		6-10	1-5	,23337	,13208	,395
			11-15	,22418	,14782	,552
			16-20	,30448	,21468	,616
			20den fazla	,98819*	,24903	,001
		11-15	1-5	,00919	,13383	1,000
			6-10	-,22418	,14782	,552
			16-20	,08029	,21576	,996
			20den fazla	,76401*	,24997	,020
		16-20	1-5	-,07111	,20531	,997
			6-10	-,30448	,21468	,616
			11-15	-,08029	,21576	,996
			20den fazla	,68372	,29449	,140
		20den fazla	1-5	-,75482*	,24100	,016
			6-10	-,98819*	,24903	,001
			11-15	-,76401*	,24997	,020
			16-20	-,68372	,29449	,140

ANOVA sonrası kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi iş tecrübesine sahip gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.26'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları açısından, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl iş tecrübesine sahip öğretmenlerin lehine, iş tecrübesi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, iş

tecrübesi fazla olan öğretmenlerin, işlerini kaybetme korkusu gibi nedenlerle sessizlik davranışları sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 3.27. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışlarının İş Tecrübesi Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) iştecrübesi	(J) iştecrübesi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Prososyal eğilime dayalı sessizlik	Scheffe	1-5	6-10	-,20055	,09653	,232
			11-15	-,14176	,09781	,596
			16-20	-,08711	,15005	,978
			20den fazla	,46737	,17613	,063
		6-10	1-5	,20055	,09653	,232
			11-15	,05879	,10803	,983
			16-20	,11343	,15690	,951
			20den fazla	,66792*	,18201	,003
		11-15	1-5	,14176	,09781	,596
			6-10	-,05879	,10803	,983
			16-20	,05465	,15769	,997
			20den fazla	,60913*	,18269	,008
		16-20	1-5	,08711	,15005	,978
			6-10	-,11343	,15690	,951
			11-15	-,05465	,15769	,997
			20den fazla	,55448	,21522	,077
		20den fazla	1-5	-,46737	,17613	,063
			6-10	-,66792*	,18201	,003
			11-15	-,60913*	,18269	,008
			16-20	-,55448	,21522	,077

ANOVA sonrası prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi iş tecrübesine sahip olan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.27'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları açısından, 6-10 yıl ve 11-15 yıl iş tecrübesine sahip öğretmenlerin lehine, iş tecrübesi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, iş tecrübesi fazla olan öğretmenlerin çalıştıkları uzun dönemde yaşadıkları olumsuzluklar nedeniyle kendi menfaatlerini kurum menfaatlerinin üstünde tuttukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.28. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları

ANOVA						
Varyans kaynağı		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Üst yönetim tutumu	Gruplar arası	6,773	2	3,386	8,246	,000
	Grup içi	158,528	386	,411		
	Toplam	165,301	388			
Bölüm yöneticisi tutumu	Gruplar arası	7,573	2	3,786	4,356	,013
	Grup içi	335,493	386	,869		
	Toplam	343,066	388			
İletişim fırsatları	Gruplar arası	5,098	2	2,549	4,709	,010
	Grup içi	208,928	386	,541		
	Toplam	214,026	388			
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Gruplar arası	5,149	2	2,574	3,276	,039
	Grup içi	303,360	386	,786		
	Toplam	308,509	388			

Örneklemi oluşturan örgütsel sessizlik iklimi (üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları), işgören sessizlik davranışları (ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları) ve işgören performansı uygulamaları ortalama puanlarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ve işgören performansı puan ortalamaları ile görev değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 3.28'de görev faktörünün üst yönetim tutumu, bölüm\birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı görevlere sahip öğretmenlerin üst yönetim tutumu algılamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=8,246$; $p<0,01$). Ayrıca farklı görevlere sahip

öğretmenlerin bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları algılamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=4,356; F=4,709; p<0,05). Bu bağlamda, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H5e hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan farklı görevlere sahip öğretmenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F=3,276; p<0,05). Bu bağlamda, işgörenlerin sessizlik davranışları, kurumdaki görevlerine göre farklılık göstermektedir şeklindeki H6e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.29. Üst Yönetim Tutumu Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) görevi	(J) görevi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Üst yönetim tutumu	Scheffe	Öğretmen	müdür yardımcısı	,40090*	,14072	,013
			Müdür	-,81182*	,28857	,014
		müdür yardımcısı	Öğretmen	-,40090*	,14072	,013
			Müdür	-1,21273*	,31750	,000
		Müdür	Öğretmen	,81182*	,28857	,014
			müdür yardımcısı	1,21273*	,31750	,000

ANOVA sonrası üst yönetim tutumu algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi göreve sahip gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.29'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre üst yönetim tutumu açısından, öğretmenlerin lehine, müdür yardımcılarının aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca üst yönetim tutumu algıları açısından, müdürlerin lehine, öğretmen ve müdür yardımcılarının aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, hem yönetici hem de öğretmenlik mesleklerini devam ettiren müdür yardımcılarının üst yönetim tutumu algısı öğretmenlere göre daha yüksektir. Müdürlerin üst yönetim algısının az olması, müdürlerin bağlı oldukları genel müdürlerin baskısının fazla olmamasından kaynaklanmaktadır yorumu yapılabilir.

Tablo 3.30. Bölüm\Birim Yöneticisi Tutumu Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) görevi	(J) görevi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Bölüm yöneticisi tutumu	Scheffe	Öğretmen	müdür yardımcısı	,31311	,20471	,278
			Müdür	-1,04144*	,41980	,036
		müdür yardımcısı	Öğretmen	-,31311	,20471	,278
			Müdür	-1,35455*	,46188	,010
		Müdür	Öğretmen	1,04144*	,41980	,036
			müdür yardımcısı	1,35455*	,46188	,010

ANOVA sonrası bölüm\birim yöneticisi tutumu algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi göreve sahip gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.30'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre bölüm yöneticisi tutumu açısından, müdürlerin lehine, öğretmenler ve müdür yardımcılarının aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmenler ve müdür yardımcılarının üstleri ile sürekli bir arada ve ilişki içerisinde olmaları, birim yöneticileri tutumu algılarının fazla olmasına neden olmaktadır şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 3.31. İletişim Fırsatları Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) görevi	(J) görevi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İletişim fırsatları	Scheffe	Öğretmen	müdür yardımcısı	,36710	,16155	,061
			Müdür	-,66199	,33128	,114
		müdür yardımcısı	Öğretmen	-,36710	,16155	,061
			Müdür	-1,02909*	,36449	,014
		Müdür	Öğretmen	,66199	,33128	,114
			müdür yardımcısı	1,02909*	,36449	,014

ANOVA sonrası iletişim fırsatları algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi göreve sahip gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.31'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre iletişim fırsatları açısından,müdürlerin lehine, müdür yardımcılarının

aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit, müdür yardımcıları ile üstleri olan müdürleri arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.32. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının Görev Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi

		(I) görevi	(J) görevi	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Scheffe	Öğretmen	müdür yardımcısı	,46195*	,19466	,048
			müdür	,40923	,39919	,561
		müdür yardımcısı	öğretmen	-,46195*	,19466	,048
			müdür	-,05273	,43921	,992
		Müdür	öğretmen	-,40923	,39919	,561
			müdür yardımcısı	,05273	,43921	,992

ANOVA sonrası ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi göreve sahip gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.32'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından öğretmenlerin lehine, müdür yardımcılarının aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, öğretmenlerin alt düzeyde çalışanlar olması, müdür yardımcısı, müdür, genel müdür gibi farklı düzeylerdeki yöneticilere karşı sorumluluklarının olmasına rağmen, sessizlik davranışlarının fazla olmadığı şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 3.33. Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve İşgören Performansı Boyutlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Analizi (Tek Yönlü Varyans-ANOVA) Sonuçları

Varyans kaynağı		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Üst yönetim tutumu	Gruplar arası	10,858	3	3,619	9,023	,000
	Grup içi	154,443	385	,401		
	Toplam	165,301	388			
Bölüm yöneticisi tutumu	Gruplar arası	12,465	3	4,155	4,839	,003
	Grup içi	330,600	385	,859		
	Toplam	343,066	388			
İletişim fırsatları	Gruplar arası	8,482	3	2,827	5,296	,001
	Grup içi	205,543	385	,534		
	Toplam	214,026	388			
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik	Gruplar arası	102,243	3	34,081	63,613	,000
	Grup içi	206,265	385	,536		
	Toplam	308,509	388			
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik	Gruplar arası	117,518	3	39,173	51,412	,000
	Grup içi	293,344	385	,762		
	Toplam	410,862	388			
Prososyal eğilime dayalı sessizlik	Gruplar arası	31,251	3	10,417	21,341	,000
	Grup içi	187,924	385	,488		
	Toplam	219,176	388			
İlişkileri korumaya dayalı sessizlik	Gruplar arası	55,081	3	18,360	26,638	,000
	Grup içi	265,367	385	,689		
	Toplam	320,448	388			
İşgören Performansı	Gruplar arası	25,375	3	8,458	12,518	,000
	Grup içi	260,147	385	,676		
	Toplam	285,523	388			

Tablo 3.33'e göre, örneklemi oluşturan örgütsel sessizlik iklimi (üst yönetim tutumu, bölüm/birim yöneticisi tutumu, iletişim fırsatları), işgören sessizlik davranışları (ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları) ve işgören performansı uygulamaları ortalama puanlarının çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda, tüm boyutların puan ortalamaları ile çalıştığı birim değişkeni arasındaki farklılık %99 güvenilirlikte istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=9,023; F=4,839;F=5,296; F=63,613; F=51,412; F=21,341; F=26,638; F=12,518;

p<0.01;) Bu bağlamda, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimi, çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir şeklindeki H_{5f}hipotezi ve işgörenlerin sessizlik davranışları, çalıştıkları birime göre farklılık göstermektedir şeklindeki H_{6f} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.34. Üst Yönetim Tutumu Boyutunun Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Üst yönetim tutumu	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,23331	,10089	,097
			özel ilköğretim okulu	,60466*	,12208	,000
			özel lise	,22942	,14141	,367
		Üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-,23331	,10089	,097
			özel ilköğretim okulu	,37135*	,08951	,000
			özel lise	-,00389	,11448	1,000
		özel lise	liselere hazırlık kursu	-,22942	,14141	,367
			üniversitelere hazırlık kursu	,00389	,11448	1,000
			özel ilköğretim okulu	,37524*	,13352	,027

ANOVA sonrası üst yönetim tutumu algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.34'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre üst yönetim tutumu algıları açısından liselere hazırlık kursu, üniversitelere hazırlık kursu ve özel lise çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit; özel ilköğretim okulunda öğrencisi bulunan velilerin öğretmenlerinden beklentilerinin yüksek olduğu ve bunu üst yönetime ilettikleri, bu bağlamda da üst yönetimin özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler üzerinde veli beklentilerine cevap verebilmek için sosyal baskı oluşturdukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.35. Bölüm Yöneticisi Tutumu Boyutunun Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Bölüm yöneticisi tutumu	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,25084	,14761	,325
			özel lise	,16365	,20689	,859
			liselere hazırlık kursu	-,25084	,14761	,325
		üniversitelere hazırlık kursu	özel ilköğretim okulu	-,47894*	,13096	,002
			özel lise	-,08719	,16749	,954
			liselere hazırlık kursu	,22810	,17861	,578
		özel ilköğretim okulu	üniversitelere hazırlık kursu	,47894*	,13096	,002
			özel lise	,39175	,19536	,188
			liselere hazırlık kursu	-,16365	,20689	,859
		özel lise	üniversitelere hazırlık kursu	,08719	,16749	,954
			özel ilköğretim okulu	-,39175	,19536	,188

ANOVA sonrası bölüm yöneticisi algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.35'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre bölüm yöneticisi tutumu algıları açısından özel ilköğretim okulu çalışanları lehine, üniversitelere hazırlık kursu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin üzerinde üst yönetim baskısının varlığından söz edilirken, bir denge unsuru olarak bölüm yöneticisinin desteğinin olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 3.36. İletişim Fırsatları Boyutunun Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İletişim fırsatları	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,41646*	,11639	,002
			özel ilköğretim okulu	,18919	,14083	,536
			özel lise	,22030	,16313	,531
		üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-,41646*	,11639	,002
			özel ilköğretim okulu	-,22727	,10326	,125
			özel lise	-,19616	,13207	,447
		özel ilköğretim okulu	liselere hazırlık kursu	-,18919	,14083	,536
			üniversitelere hazırlık kursu	,22727	,10326	,125
			özel lise	,03111	,15404	,997
		özel lise	liselere hazırlık kursu	-,22030	,16313	,531
			üniversitelere hazırlık kursu	,19616	,13207	,447
			özel ilköğretim okulu	-,03111	,15404	,997

ANOVA sonrası iletişim fırsatları algısında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.36'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre iletişim fırsatları açısından liselere hazırlık kursu çalışanları lehine, üniversitelere hazırlık kursu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, liselere hazırlık kurslarında iletişimin daha sağlıklı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.37. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlar	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,99301*	,11660	,000
			özel ilköğretim okulu	1,92627*	,14108	,000
			özel lise	,81453*	,16342	,000
		üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-,99301*	,11660	,000
			özel ilköğretim okulu	,93327*	,10344	,000
			özel lise	-,17848	,13230	,532
		özel ilköğretim okulu	liselere hazırlık kursu	-1,92627*	,14108	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	-,93327*	,10344	,000
			özel lise	-1,11175*	,15431	,000
		özel lise	liselere hazırlık kursu	-,81453*	,16342	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	,17848	,13230	,532
			özel ilköğretim okulu	1,11175*	,15431	,000

ANOVA sonrası ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.37'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından liselere hazırlık kursu çalışanları lehine, üniversitelere hazırlık kursu, özel ilköğretim okulu ve özel lise çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu tespit, liselere hazırlık kurslarında çalışan öğretmenlerin, diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre etrafındaki olaylara karşı daha ilgili ve pasif olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından üniversitelere hazırlık kursu çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları açısından özel lise çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitler, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kendilerine güveni az olan, karşılaştıkları haksızlıklar karşısında dik duramayan çalışanlar oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.38. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	1,16890*	,13905	,000
			özel ilköğretim okulu	2,06597*	,16824	,000
			özel lise	,88713*	,19489	,000
		üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-1,16890*	,13905	,000
			özel ilköğretim okulu	,89706*	,12336	,000
			özel lise	-,28177	,15777	,282
		özel ilköğretim okulu	liselere hazırlık kursu	-2,06597*	,16824	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	-,89706*	,12336	,000
			özel lise	-1,17884*	,18402	,000
		özel lise	liselere hazırlık kursu	-,88713*	,19489	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	,28177	,15777	,282
			özel ilköğretim okulu	1,17884*	,18402	,000

ANOVA sonrası kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.38'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları açısından liselere hazırlık kursu çalışanları lehine, üniversitelere hazırlık kursu, özel lise ve özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, liselere hazırlık kursu dışındaki kurumlarda çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin korku ve çekinmeye dayandığı, bu nedenle öğretmenlerin kendilerini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarının fazla olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca sonuçlara göre kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları açısından üniversitelere hazırlık kursu çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları açısından özel lise çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu belirlenmiştir. Bu tespitler, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin kendilerini korumalarını veya korkmalarını gerektirecek bir ortamda çalıştıklarını, özel ilköğretim okullarının özel sektörün problemli özelliklerini taşıdığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.39. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlar	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,61882*	,11129	,000
			özel ilköğretim okulu	1,07207*	,13466	,000
			özel lise	,51842*	,15599	,005
		üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-,61882*	,11129	,000
			özel ilköğretim okulu	,45325*	,09873	,000
			özel lise	-,10040	,12628	,857
		özel ilköğretim okulu	liselere hazırlık kursu	-1,07207*	,13466	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	-,45325*	,09873	,000
			özel lise	-,55365*	,14729	,001
		özel lise	liselere hazırlık kursu	-,51842*	,15599	,005
			üniversitelere hazırlık kursu	,10040	,12628	,857
			özel ilköğretim okulu	,55365*	,14729	,001

ANOVA sonrası prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.39'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları açısından üniversitelere hazırlık kursu çalışanları lehine, özel lise ve özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, üniversitelere hazırlık kursunda çalışan öğretmenlerin kurumlarının ve çalışma arkadaşlarının menfaatlerini, kendi menfaatlerinin üstünde tuttuğu söylenebilir. Ayrıca, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları açısından özel lise çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi istek ve çıkarlarına öncelik verdikleri, kurumun çıkarlarının ikinci planda olduğu söylenebilir.

Tablo 3.40. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışlarının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlar	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,68589*	,13225	,000
			özel ilköğretim okulu	1,41281*	,16002	,000
			özel lise	,64509*	,18536	,003
		üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-,68589*	,13225	,000
			özel ilköğretim okulu	,72692*	,11733	,000
			özel lise	-,04081	,15006	,993
		özel ilköğretim okulu	liselere hazırlık kursu	-1,41281*	,16002	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	-,72692*	,11733	,000
			özel lise	-,76772*	,17503	,000
		özel lise	liselere hazırlık kursu	-,64509*	,18536	,003
			üniversitelere hazırlık kursu	,04081	,15006	,993
			özel ilköğretim okulu	,76772*	,17503	,000

ANOVA sonrası ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.40'ta verilmektedir. Bu sonuçlara göre ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları açısından liselere hazırlık kursu çalışanları lehine, özel lise ve özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları açısından üniversitelere hazırlık kursu ve özel lise çalışanları lehine, özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu belirlenmiştir. Bu tespitler, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin ilişkilerini koruma adına sessiz kalmaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo 3.41. İşgören Performansının Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Kimin Lehine Olduğunun Belirlenmesine Yönelik PostHoc Testi Sonuçları

		(I) çalıştığıbirim	(J) çalıştığıbirim	Ortalama farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
İşgören Performansı	Scheffe	liselere hazırlık kursu	üniversitelere hazırlık kursu	,04811	,13094	,983
			özel ilköğretim okulu	-,65594*	,15844	,000
			özel lise	-,00912	,18353	1,000
		üniversitelere hazırlık kursu	liselere hazırlık kursu	-,04811	,13094	,983
			özel ilköğretim okulu	-,70406*	,11617	,000
			özel lise	-,05723	,14858	,981
		özel ilköğretim okulu	liselere hazırlık kursu	,65594*	,15844	,000
			üniversitelere hazırlık kursu	,70406*	,11617	,000
			özel lise	,64683*	,17330	,001
		özel lise	liselere hazırlık kursu	,00912	,18353	1,000
			üniversitelere hazırlık kursu	,05723	,14858	,981
			özel ilköğretim okulu	-,64683*	,17330	,001

ANOVA sonrası işgören performansında belirlenen anlamlı farklılığın hangi birimde çalışan gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan tamamlayıcı PostHoc çoklu karşılaştırma analizi sonuçları tablo 3.41'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre iş performansı açısından özel ilköğretim okulu çalışanları lehine, üniversitelere hazırlık kursu, özel lise ve özel ilköğretim okulu çalışanları aleyhine bir tutum söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bundan önce yapılan tespitler ışığında, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin sessizlik davranışlarının diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre fazla olması ve örgütsel sessizlik iklimi algılarının yüksek olmasına rağmen, performanslarının yüksek olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde değişen yönetim anlayışı sonucunda, örgütlerdeki en değerli varlık insan haline gelmiştir. İnsan kaynakları örgütün merkezine yerleşmiştir. Bir örgütün başarılı olabilmesi, o örgütteki işgörenlerin örgüt ile uyumlu olmasına bağlıdır. İşgörenlerin fikir ve önerileri örgütün başarı yolculuğundaki en önemli yol göstericisidir. Bu nedenle işgörenlerin örgüt sorunları ile ilgili bilgi ve görüşlerini dile getirmekte çekingen davranmasının önüne geçilmelidir. Bu konuda en önemli görev yönetime düşmektedir. Merkezine insan kaynağını alan yönetim anlayışı bunu gerekli kılmaktadır.

Sessizlik, sessiz olma durumu, sükut şeklinde tanımlanır. Önemli bir düşünüre göre sessizlik sorumsuzluğu, sorumsuzluk duyarsızlığı, duyarsızlık cahilliği, cahillik ise zulüm ve baskıyı davet eder.

Sessizlik, insanların bilinçli veya bilinçsiz olarak verdikleri bir tepki, çok yönlü ve anlaşılması zor bir kavramdır. Bu nedenle işgörenlerin sessiz kalma sebeplerinin belirlenmesi oldukça güçtür. Yapılan çalışmalar sonucu işgörenlerin sessiz kalmaları çeşitli sebeplere dayandırılmıştır. Bunlar; ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı, kendini korumaya ve korkuya dayalı, prososyal eğilime dayalı, ilişkileri korumaya dayalı davranışlar şeklinde sıralanabilir. Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalması, zamanla bir iklim haline dönüşmektedir. Bu dönüşüm sonucunda, işgörenler örgütte ortaya çıkan sessizlik iklimi algılarından dolayı sessizleşmektedirler. Örgütsel sessizlik iklimi algısı oluşumunda üst yönetimin tutumu, bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları etkili olmaktadır.

Örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olan sessizlik, araştırmalarda yeterince yer alamamış, henüz birçok yönü incelenmemiştir. Yapılan bu çalışmada örgütlerde sessiz kalmanın nedenleri, etki alanları ve ilişkili olduğu boyutlarına ve sonuçlarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bunun için daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve geniş bir literatür taraması yapılarak konunun daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın odak noktası, işgörenlerin sessizliklerinin ve algıladıkları sessizlik ikliminin verimliliklerini ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesidir.

Araştırma liselere hazırlık kursu, üniversitelere hazırlık kursu, özel lise ve özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kurumlarının daimi bir mensubu olabilmek için duyduğu kaygıların kamu kurumundaki öğretmenlere göre daha yüksek olması beklenmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu olan öğretmenlerin, kamuda çalışan öğretmenlere göre sessizlik davranışlarının yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Ancak araştırma sonucunda elde edilen bulgular, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin sessizlik algıları ve davranışlarının yüksek düzeyde olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik iklimi ile işgören sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin hangi alt boyutlarda yoğunlaştığını görebilmek için alt boyutlar arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarından olan üst yönetimin tutumu ile işgören sessizlik davranışlarının boyutlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Üst yönetimin tutumu ile işgören sessizlik davranışlarının diğer boyutları (kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları) arasında da pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgudan da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin sessizlik davranışlarında üst yönetimin tutumunun etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ikliminin işgören sessizlik davranışları üzerindeki en etkin boyutu üst yönetimin tutumudur. Örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarından bir diğeri olan bölüm yöneticisi tutumunun işgören sessizlik davranışları ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik ikliminin başka bir boyutu olan iletişim fırsatları

ile pozitif yönlü ilişkisi bulunan işgören sessizlik davranışları ise, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarıdır. İşgörenlerin sessizlik davranışlarını önemli ölçüde etkileyen unsurlardan birinin de örgütlerde sağlanan iletişim fırsatları olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgütsel sessizlik iklimi ile işgören performansı beklenilenin aksine pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. İşgörenlerin performansı, algılanan sessizlik ikliminden olumsuz yönde etkilenmemektedir. Örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarının performans ile ilişkisine baktığımızda, üst yönetim tutumu, bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatlarından oluşan tüm boyutları işgören performansı ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Yöneticilerin işgörenlere karşı tutumları, işgörenlerle aralarındaki iletişim kanallarının açık olması işgörenlerin verimliliklerini arttırmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, işgören sessizlik davranışları ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buradaki en etkin boyutun ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgulara göre, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile işgören performansı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bireysel kaynaklı sessizlik davranışlarının verimliliği etkilediği söylenebilir. Ancak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı ile performans arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. İşgörenlerin birbirleri arasındaki veya işgörenlerle yöneticiler arasındaki ilişkileri korumak adına sessiz kalmanın olumlu bir yönü, hatta işgörenin yöneticilerle ve iş arkadaşları ile arasındaki bağlılığı arttırıcı bir yönü olduğu kabul edilirse, ilişkinin pozitif yönlü olması anlaşılabilmektedir.

Çalışmada örneklemi oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine de ayrıntılı olarak yer verilmiş, örgütsel sessizlik iklimi algılarının ve sessizlik davranışlarının bu özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik iklimi algıları cinsiyete, yaşa, iş tecrübesine, görevine ve çalıştığı birime göre farklılık göstermektedir. Ancak işgörenin medeni durumu örgütsel sessizlik algılamasında farklılık oluşturmamaktadır. İşgörenlerin sessizlik

davranışları cinsiyete, medeni duruma, yaşa, iş tecrübesine, görevine ve çalıştığı birime göre farklılık göstermektedir.

Yapılan çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, iş tecrübesi, görev ve çalıştığı birimden oluşan demografik özelliklerin örgütsel sessizlik iklimi boyutları, işgören sessizlik davranışları boyutları ve performansa göre farklılaşmaları incelenmiştir. Örgütsel sessizlik iklimi boyutlarından üst yönetim tutumu ile işgören sessizlik davranışları boyutlarından ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları, çalışanların evli ya da bekar olmasına göre değişmektedir. Öğretmenlerin üst yönetim tutumu algıları, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları ile performansları yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Özellikle öğretmenlerin yaş düzeyi arttıkça performanslarının arttığı bulgusu dikkat çekicidir. Farklı iş tecrübesine sahip öğretmenlerin üst yönetim algıları, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları ile prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları birbirinden farklıdır. Öğretmenlerin iş tecrübeleri arttıkça, özellikle boyun eğmeye dayalı ve korkuya dayalı sessizlik davranışlarında azalma görülmektedir. Öğretmenler çalıştıkları kurumlarda müdürlük, müdür yardımcılığı gibi değişik görevler alabilmektedirler. Farklı görevlere sahip olan öğretmenlerin üst yönetim tutumu ve bölüm yöneticisi tutumu algıları, iletişim fırsatları algıları ile ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları farklılık göstermektedir. Son olarak öğretmenlerin çalıştıkları birimlere göre örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları boyutları ile performansın farklılaşma analizleri yapılmıştır. Tüm boyutların ve işgören performansının, öğretmenlerin çalıştıkları birime göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumların hepsi eğitim ve öğretim veren kurumlar olmasına rağmen, çalışma koşulları, ders saatleri, eğitim ve öğretim verilen öğrenciler, muhatap olunan veliler ve daha pek çok özelliğin birbirinden farklı olması, algılanan sessizlik ikliminin, gösterilen sessizlik davranışlarının ve performanslarının farklı olmasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma ile örgütlerde oldukça yaygın olmasına rağmen literatürde yeterli derecede yer edinememiş olan örgütsel sessizlik konusunun bazı boyutlarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve işgören performansı ilişkileri üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Ancak bu konunun araştırılması gereken pek çok boyutu vardır. Bu çalışma özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Sessizlik davranışları özellikle özel sektörde çalışanlarda daha fazla görülmektedir. İş kaybetme korkusu, kariyer kaygısı gibi nedenlerle özel sektör çalışanları sessiz kalmaktadırlar. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda özel sektörde çalışan farklı meslek mensuplarının sessizlik davranışları üzerinde durulmalıdır.

KAYNAKÇA

Aydın A, Üçüncü K. Ve Taşdemir T. (2010). "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri." International Journal of Economic and Administrative Studies.3,5,42-56.

Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Bolton, T. (1997), Human Resource Management: An Introduction (Massachusetts: Blackwell Publishers).

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

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

Breen, V., R. Fetzer, L., Howard ve R. Preziosi, (2005). Consensus Problem- Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, 17(4), 215-229.

Brinsfield, C. T., (2009). Employee Silence: Investigatıon Of Dimensionalıty, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.

Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,18 (1),117-134.

Çakıcı, A., (2010), "Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?", Detay Yayıncılık, Ankara.31.

Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. Academy of Management Proceedings,(1),1-6.

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

Dyne, L. V., S. Ang ve C. B. Isabel, (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40(6), 1360-1392,(September).

Edmonson, A. C., (1999). Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams, Administrative, Science Quarterly, 44(2), 350–383.

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

Gephart, J. J. K., J. R. Detert, , L. K. E. Trevin ve C. Amy, (2009) Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work, Research in Organizational Behavior, 29, 1-31.

Glauser, M. J., (1984). Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis,Human Relations, 37(8), 613-643.

Grant, A. M., S. Parker, ve C. Collins, (2009) Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel, Personnel Psychology, 62, 31–55.

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

Henrinksen, K., E. Dayton (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, Health Research and Educational Trust, 41(4) 1539-1554.

Hoffmann, E.A. (2006). "Exit and Voice: Organizational Loyalty and DisputeResolution Strategies", Social Forces, 84 (4): 2313-2330.

Johlke, M.C. ve Duhan D. F. (2000). Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. Journal of Service Research, 3(2), 155-158.

Kahn, W. A., (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Administrative Science Quarterly, 33(4), 692–724.

Kahveci, G., (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kırkman, B. L.,& Rosen, B. (1999) "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment" Academy of Management Journal, 42, 58-74.

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

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1), 219-242.

Maria, W. D.,(2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, Journal of Business Ethics, 65(3), 219– 234.

Mayhew, M. J., H. E. Grunwald ve E. L. Dey, (2006). Breaking The Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective, Research in Higher Education, 47(1),63-88.

Milliken, F. J., E. W.Morrison, (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, Journal of Management Studies, 40(6), 1563-1568.

Milliken, F. J., E. W. Morrison ve P. F.Hewlin, (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, Journal of Management Studies, 40(3), 1453-1476.

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

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

Panteli, N., S.Fineman, (2005). The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising, Behaviour & Information Technology, 24(5), (September), 347 – 352.

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

Perlow, L. A., N. P. Repenning, (2009). The Dynamics of Silencing Conflict, Research in Organizational Behavior, 20, 1-29.

Perlow, L. A., S. Williams, (2003). Is Silence Killing Your Company, Harward Business Review, (May), 3-8.

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

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

Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace",Journal of Management Studies, 40 (6): 1539-1562.

Premeaux, S.F. (2001). Breaking The Silence: Toward An Understanding of Speaking up in The Workplace, Unpublished Doctoral Dissertation. Louisiana State University.

Raub, S., (2008). Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry, International Journal of Hospitality Management, 27(2), 179–186.

Ruppel, C. P., S. J. Harrington, (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. Journal of Business Ethics, 25(4), 313-328.

Slade M. R., (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Universitesi.

Suliman, Abubakr M.T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context, The International Journal of Human Resource Management, 6.

Şehitoğlu Y. ve C. Zehir (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi". Amme İdaresi Dergisi, 43, 4,87-110.

Tutar H. ve M. Altınöz (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, 196-218.

Uyargil, C. (1994), "Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması," MPD, 5/19: 31-34.

Vakola, M., D. Bouradas, (2005).Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation, Employee Relations, 27(5), 441-458.

Yelboğa A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8,2,196-211.

Zehir, C., (2011), “Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı”,http://www.millihaber.com, E.T: 12.04.2014.