

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



**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**PROF. DR. NESLİHAN DERİN**

**HAZIRLAYAN**  
**FATİH DOĞAN**

**MALATYA-2021**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK ABD**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

Hazırlayan:  
Fatih DOĞAN- 35180032026

Tez Danışmanı:  
Prof. Dr. Neslihan DERİN

Malatya – 2021

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Neslihan Derin'in danışmanlığında hazırlamış olduğum bir yüksek lisans tezi olan **“ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ARACI ROLÜ”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve etik değerlere aykırı olacak bir yardım olmaksızın tarafımdan yazılmış olduğunu ve yararlanmış olduğum tüm kaynakların hem metin içerisinde hem de kaynakça bölümünde yönteme uygun bir şekilde oluşturulduğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Tarih: 29.01.2021

Ad-Soyad: Fatih DOĞAN

İmza:

## TEŞEKKÜR

Her başarılı çaba bir ilhamla başlar, cesaretlendirmeden ivme kazanır ve paha biçilemez danışmanlık ve destekle sonuca ulaşır. Ben çıktığım yolda bunlara fazlasıyla sahip olduğum için çok şanslıydım.

Öncelikle yüksek lisans eğitimim boyunca kendimi güvende hissetmemi sağlayan, her çıkmazda yol gösteren ve tez sürecimin başından sonuna kadar akademik bilgi ve tecrübesinden faydalandığım değerli danışman hocam Prof. Dr. Neslihan Derin'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans yolculuğuna başladığım günden itibaren bana inanıp cesaretlendiren, eşsiz bilgi birikimiyle yaşamımın her alanına iz bırakan değerli hocam Doç. Dr. Özgür Demirtaş'a, öğütleri, samimiyeti, bilgisi, tecrübesi ve her konuda rehberliğiyle hiçbir zaman desteğini esirgemeyen değerli hocam Dr. Ömer Faruk Derindağ'a ve çalışmam süresince güler yüzü ve yardımlarıyla emeğine minnet duyduğum Arş. Gör. Gizem Ateş'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu başarıda ilhamın kaynağı olan, ihtiyaç duyduğum her zaman yanımda hissettiğim ve fikirlerine sonsuz saygı duyduğum çalışma arkadaşım, dostum Burak Yağmurlu'ya ve tez yazım süresince hayatımı kolaylaştıran, varlıklarıyla bana güç veren ve emeklerini asla ödeyemeyeceğim Çığ ailesine teşekkür ediyorum.

Hem çalışıp hem de yüksek lisans eğitimine başlamak aileden önemli fedakârlık ve destek gerektirir. Bu yolculuk boyunca umutsuzluğa düştüğüm her an bana güç veren ve her şeyin zahmetsiz görünmesini sağlayan, bana olan inançları ve sevgilerinden dolayı ablam Aslıhan ve kardeşim Nagihan Doğan'a ve son olarak fedakârlığına sonsuz minnet duyduğum, desteğini hep omzumda hissettiğim ve her zaman varlığına şükrettiğim, annem Gönül Doğan'a sonsuz teşekkür ediyorum.

## ÖZET

**Kurum:** İnönü Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı

**Tez Başlığı:** Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü

**Tez Yazarı:** Fatih DOĞAN

**Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Neslihan DERİN

**Tez Türü, Yılı:** Yüksek Lisans Tezi, 2020

**Sayfa Adedi:** 105

Bu çalışma, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik türleri ile psikolojik rahatlığın öğretilerini birlikte incelemeye yönelik olarak nicel yöntemler kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın amacı, “örgüt” bağlamı içerisinde önemli bir konumda olan örgütsel iletişimdeki sessizlik türlerinin, örgüt içindeki çalışanlarda psikolojik rahatlık ile bağlantılı olarak ortaya çıkan sonuçlarını bilimsel yöntemler ile sunmaktır. Bu amaç kapsamında, çalışma özel bir bankada 351 adet çalışanın katılımcı olarak katılması ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, bu üç kavramın birlikte kullanılması ve özel bir bankada çalışan katılımcılara uygulanması sonucunda elde edilen istatistiksel verinin yorumlanması ile literatüre zengin ve özgün bir kaynak olarak sunulmuştur. Analiz sırasında kullanılan değişkenler ile ana ve alt hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmanın sonucunda, psikolojik rahatlık tutumunun, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik tutumları arasında aracı bir rolü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, çalışana, yöneticiye ve sisteme yönelik önerilerde bulunularak, psikolojik rahatlık kavramının örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki önemine vurgu yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, Örgütsel sessizlik, Psikolojik rahatlık, Psikolojik güvenlik.

## ABSTRACT

**Institution:** İnönü University, Department of International Trade and Business

**Title:** The Mediating Role of Psychological Comfort in the Relationship Between Organizational Communication and Organizational Silence

**Author:** Fatih DOĞAN

**Adviser:** Prof. Dr. Neslihan DERİN

**Type of Thesis, Year:** Master Thesis, 2020

**Total Number of Pages:** 105

This study was created using quantitative methods to examine the types of organizational communication and organizational silence together with the teachings of psychological comfort. The aim of the study is to present the results of the types of silence in organizational communication, which occupy an important position in the context of "organization", in connection with the psychological comfort of the employees in the organization with scientific methods. Within the scope of this purpose, the study was carried out in a private bank with the participation of 351 employees.

The study is presented as a literature rich and original source with the interpretation of statistical data obtained as a result of using these three concepts together and applying them to participants working in a private bank. Main and sub-hypotheses were created with the variables used during the analysis. As a result of the study, it have been determined that the psychological comfort factor has an intermediary role between the factors of organizational communication and organizational silence.. According to this result, by making suggestions to the employee, manager and system, it became clear that the concept of psychological comfort should be emphasized on the importance between organizational communication and organizational silence.

**Keywords:** Organizational communication, Organizational silence, Psychological comfort, Psychological safety.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ONUR SÖZÜ.....                                                               | i   |
| TEŞEKKÜR.....                                                                | ii  |
| ÖZET .....                                                                   | iii |
| ABSTRACT.....                                                                | iv  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                            | v   |
| KISALTMALAR.....                                                             | ix  |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                                           | x   |
| TABLO LİSTESİ.....                                                           | xi  |
| 1. GİRİŞ .....                                                               | 1   |
| 1.1. Problem.....                                                            | 3   |
| 1.2. Amaç .....                                                              | 4   |
| 1.3. Önem ve Özgünlük .....                                                  | 5   |
| 1.4. Varsayımlar.....                                                        | 5   |
| 1.5.Sınırlılıklar .....                                                      | 5   |
| 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                                                   | 7   |
| 2.1. İletişim ve Örgütsel İletişim .....                                     | 7   |
| 2.1.1. İletişim Tanımı.....                                                  | 7   |
| 2.1.2. İletişim Süreci ve Türleri .....                                      | 7   |
| 2.1.3. Örgütsel İletişim ( <i>Organizational Communication</i> )Tanımı ..... | 9   |
| 2.1.4. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı .....                              | 11  |
| 2.1.5. Örgütsel İletişim Türleri .....                                       | 13  |
| 2.1.5.1. Biçimsel İletişim .....                                             | 13  |
| 2.1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim .....                                     | 14  |
| 2.1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri.....                                   | 15  |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.7. Örgütsel İletişim Kanalları.....                             | 17 |
| 2.1.7.1. Yazılı İletişim Kanalları.....                             | 18 |
| 2.1.7.2. Sözlü İletişim Kanalları .....                             | 18 |
| 2.1.7.3. Görsel İletişim Kanalları.....                             | 18 |
| 2.1.8. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler .....                 | 18 |
| 2.2. Örgütsel Sessizlik( <i>Organizational Silence</i> ).....       | 22 |
| 2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....                          | 23 |
| 2.2.1.1. Bireysel Faktörler .....                                   | 26 |
| 2.2.1.2. Yönetsel Faktörler.....                                    | 28 |
| 2.2.1.3. Örgütsel Faktörler .....                                   | 29 |
| 2.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri .....                             | 31 |
| 2.2.2.1. Kabullenici Sessizlik ( <i>Acquiescent Silence</i> ) ..... | 31 |
| 2.2.2.2. Korunmacı Sessizlik( <i>Defensive Silence</i> ) .....      | 32 |
| 2.2.2.3. Korumacı Sessizlik ( <i>Prosocial Silence</i> ) .....      | 32 |
| 2.2.3.Örgütsel Sessizliğin Doğurduğu Sonuçlar .....                 | 32 |
| 2.3. Psikolojik Rahatlık ( <i>Psychological Safety</i> ).....       | 35 |
| 2.3.1. Psikolojik Rahatlığın Nedenleri.....                         | 35 |
| 2.3.2. Psikolojik Rahatlığın Doğurduğu Sonuçlar .....               | 37 |
| 2.4. Kavramlar Arasındaki İlişki.....                               | 37 |
| 3. METODOLOJİ.....                                                  | 40 |
| 3.1. Araştırma Yöntemi .....                                        | 40 |
| 3.2. Veri Toplama Araçları .....                                    | 41 |
| 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....                          | 42 |
| 3.4. Araştırma Planı .....                                          | 44 |
| 3.5. Araştırma Etiği.....                                           | 44 |
| 3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....                        | 45 |

|                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.6.1. Araştırma Modeli .....                                                                                                                                       | 45 |
| 3.6.2. Araştırmanın Hipotezleri .....                                                                                                                               | 45 |
| 3.7. Verilerin Değerlendirilmesi .....                                                                                                                              | 46 |
| 3.8. Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri .....                                                                                           | 46 |
| 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....                                                                                                                                  | 53 |
| 4.1. Bulgular .....                                                                                                                                                 | 53 |
| a. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri .....                                              | 54 |
| b. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları.....              | 56 |
| c. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları .....         | 57 |
| ç. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkları.....                   | 58 |
| d. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkları..... | 59 |
| e. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkları..... | 61 |
| f. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.....                                             | 62 |
| g. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Etkileri.....                                  | 63 |
| ğ. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide, Psikolojik Rahatlığın Aracılık Etkisi .....                                                        | 65 |
| h.Araştırma Hipotezlerinin Sınanması.....                                                                                                                           | 70 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                                                                                                           | 73 |
| KAYNAKÇA.....                                                                                                                                                       | 77 |
| EKLER.....                                                                                                                                                          | 87 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| EK-1. ANKET FORMU ..... | 87 |
|-------------------------|----|



## **KISALTMALAR**

**APA:** American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Birliği)

**KMO:**Kaiser- Meyer- Olkin

**NOC:**Network Organizational Communication

**SPSS:**Statistical Programme for Social Sciences



## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Şekil 1. İletişim Süreci (Gürgen, 1997, s. 13) .....</i>                                                                                | <i>8</i>  |
| <i>Şekil 2. Organizasyonların Çevresel Faktörleri (Ateş, 2020, s. 16) .....</i>                                                            | <i>11</i> |
| <i>Şekil 3. Biçimsel İletişim Türleri Şeması .....</i>                                                                                     | <i>14</i> |
| <i>Şekil 4. Sessizliğe Neden Olan Faktörler Şeması (Morrison &amp; Milliken , 2000).....</i>                                               | <i>25</i> |
| <i>Şekil 5. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel Faktörler .....</i>                                                                    | <i>28</i> |
| <i>Şekil 6. Basit Örneklem Formülü.....</i>                                                                                                | <i>43</i> |
| <i>Şekil 7. Araştırma Modeli Şematığı.....</i>                                                                                             | <i>45</i> |
| <i>Şekil 8. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Aracı Etkisi Modeli .....</i> | <i>66</i> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tablo 1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı İletişim (Eroğlu, 2019, s. 248-249) .....</i>                                                                                                 | <i>13</i> |
| <i>Tablo 2. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri (Sabuncuoğlu, 2016, s. 116-117) .....</i>                                                                                              | <i>17</i> |
| <i>Tablo 3. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri .....</i>                                                                                                        | <i>48</i> |
| <i>Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri .....</i>                                                                                                       | <i>49</i> |
| <i>Tablo 5. Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri .....</i>                                                                                                      | <i>49</i> |
| <i>Tablo 6. Ölçeklere Ait Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri .....</i>                                                                                                      | <i>51</i> |
| <i>Tablo 7. Ölçeklere Ait Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri .....</i>                                                                                                      | <i>52</i> |
| <i>Tablo 8. Ölçeklere Ait Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri .....</i>                                                                                                      | <i>52</i> |
| <i>Tablo 9. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri .....</i>                                                                                                                  | <i>53</i> |
| <i>Tablo 10. Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları .....</i>                                                                                                                     | <i>55</i> |
| <i>Tablo 11. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri .....</i>                                                                 | <i>55</i> |
| <i>Tablo 12. Örgütsel İletişim Ölçeği Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri .....</i>                                                                                                 | <i>55</i> |
| <i>Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri .....</i>                                                                                                | <i>56</i> |
| <i>Tablo 14. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları .....</i>             | <i>56</i> |
| <i>Tablo 15. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları .....</i>         | <i>57</i> |
| <i>Tablo 16. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkları .....</i>                  | <i>58</i> |
| <i>Tablo 17. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumda Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkları .....</i>  | <i>60</i> |
| <i>Tablo 18. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumda Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları .....</i> | <i>61</i> |
| <i>Tablo 19. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi .....</i>                                            | <i>63</i> |
| <i>Tablo 20. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları .....</i>                                                             | <i>64</i> |

|                                                                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tablo 21. Örgütsel İletişim ile Psikolojik Rahatlık Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları .....</i>                              | <i>64</i> |
| <i>Tablo 22. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....</i>         | <i>65</i> |
| <i>Tablo 23. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Psikolojik Rahatlık Ölçeği Üzerindeki Etkisi</i>                                                          | <i>67</i> |
| <i>Tablo 24. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerinin Örgütsel İletişim Ölçeği Üzerindeki Etkisi.....</i>                      | <i>67</i> |
| <i>Tablo 25. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Örgütsel İletişim Ölçeği Üzerindeki Etkisi....</i>                                                        | <i>68</i> |
| <i>Tablo 26. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerinin Örgütsel İletişim Ölçeği Üzerindeki Etkisini Ölçen Sobel Testi .....</i> | <i>69</i> |
| <i>Tablo 27. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Örgütsel İletişim Ölçeği Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri.....</i>                         | <i>69</i> |

## 1. GİRİŞ

Bireylerin avcı-toplayıcı yaşam tarzından Sanayi Devrimi ile değişim gösteren çalışma koşulları ve stratejileri globalleşen dünya ile modern/post modern bir yapıya doğru değişim göstermiştir. Bireyin modern/post modern dünyanın getirileri ile birlikte şekillenen yaşamında kamusal alanı temsil eden en yoğun öğelerden biri çalışma yaşamıdır. Çalışma yaşamının gerçekleştirildiği yerler örgütler olarak nitelendirilmektedir. Bir örgüt, örgütü oluşturan organizasyon üyelerinin ve genel olarak örgüte ön ayak olan üst sınıfın benimsediği politika ve davranışların bütünüdür. Örgüt ürettiği işlerin ortamını, onu etkileyen koşulların niteliklerinden almakta ve örgüt de dahil olduğu bir başka bağlamda kendi özsel niteliklerini simgelemektedir. Öte yandan çevresindeki faaliyetlerinde kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel, yönetsel ve tekniksel açıdan bir kurumu sağlıklı bir yapıda oluşturan etmenler çeşitlilik gösterir. Bu etmenlerden bir tanesi de örgüt içerisindeki iletişimin düzeyidir.

İnsan, dünyaya geldiği andan itibaren başlayarak, ailesi, sosyal yapısı ve içerisine dahil olduğu tüm sistemlerde “iletişim” öğelerini kullanan ve duygu, düşünce, tutum ve hatta davranışlarını iletişim temelinde oluşturan bir canlıdır. Böyle bir canlı olan insan örgüt içinde de benzer bir yapıya sahip olarak örgütsel iletişimi oluşumuna katkı sunan temel aktördür. Örgütsel iletişim, genel hatları ile belirli bir amaca yönelik güdülenmiş bireylerin oluşturduğu bir iletişim ağıdır. İletişim ağı olmasından ötürü hem onu var eden öznesini hem de o öznenin atıfta bulunduğu nesneye yönelik bir inşa sürecinden geçmektedir. Örgütsel iletişimi örgüt ilişkisine göre, biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (gayri resmi) olarak ayrılmakta; kullanıcı kodlarına göre sözlü, sözsüz ve yazılı olarak ayrılmakta; zaman ve mekân boyutuna göre yüz yüze ve uzaktan olarak ayrılmaktadır.

Tüm bu iletişim türlerinin bir arada işlemesiyle meydana gelen Örgütsel iletişimin iyi olarak nitelendirilmesi, örgüt ikliminin, örgütün psikolojik ortamının iyileşmesine yol açacaktır. Örgütün psikolojik ortamının, destek olan ve bazı zamanlarda risk ve sorumluluklar açısından var olan görevleri paylaşma üzerine olması, rahat bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çalışanlarda iyi duygular uyandıracak olumlu bir örgüt iklimi kısa vadede olan ve uzun vadede olması muhtemel olan sorunların çözümünde bir el rehberi sunmaktadır. Örgütte hâkim olan havanın, iklimin niteliğini aşağıdaki kriterlere bakarak

saptamak mümkündür. Örgüt ikliminin niteliğini saptamaya yarayan bu kriterlerin bir örgüt içindeki durumuna göre olumlu ve olumsuz örgüt iklimleri gündeme gelmektedir (Varol, 1993):

- ☐ İnanma, güvenme ve güvenlik duygularının durumu,
- ☐ Açıklık, açık kalplilik/içtenlik duygularının durumu,
- ☐ Yardımlaşma ve yardımseverlik duygularının durumu,
- ☐ Katılma ve katılmama duygularının durumu,
- ☐ Doyum ve umut/beklenti düzeyleri ve duygularının durumu.

Örgütsel iklimi nitelendiren bu durumların bireylerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissettiklerini, örgüt içerisinde güvende olarak kendilerini algıladıkları bir durum olan psikolojik rahatlıklarına katkı sunabilecektir. Aracı rol olarak kullanılan “psikolojik rahatlık” kavramı, Yener (2015) tarafından örgüt içinde hâkim olan genel psikolojik iklimin bir yansıması olarak ifade edilmiş ve psikolojik rahatlığın hoşgörü ve inisiyatif olarak iki alt boyuttan oluştuğu belirtilmiştir. Psikolojik rahatlık algısı örgüt içerisinde bulunulan süre ile doğrudan etkileşim halinde olan bir kavramdır. Hata ve olumsuzluk yaşamaya açık olan yeni çalışanlara tanınan psikolojik rahatlık işe, iş yaşamına ve örgüte olan duygu ve düşüncelerini etkilemekte; çalışanın hissettiği güven de doğrudan psikolojik rahatlık algısının yansıtılabileceği bir alanı belirtmektedir. Psikolojik rahatlık, hızla değişen dünyada çalışanın etkili bir şekilde performans sergilemesini, örgüte katkıda bulunmasını, öğrenmesini ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Frazier, vd.,2017, s.114). Bununla birlikte Schein ve Bennis (1965, s. 45) Psikolojik rahatlığın algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri kaldırdığını ve geçici denemeleri “cesaretlendiren ve misilleme, feragat veya suçluluk olmaksızın başarısızlığı tolere eden” bir bağlam yarattığını öne sürdüler.

Sağlıklı bir iletişim ortamı moral düzeyi yüksek çalışanları barındırır. Bu çalışanlar, kısa sürede daha fazla verim sağlayabilecek niteliklere ulaşma gayretini de barındırırlar (Okay, 2005). Bu gayretlerin içerisinde, yeni düşünce ve fikirler geliştirmek ve bunları dillendirmek olarak nitelendirilen “sesliliği” görebiliriz. Bireylerin konuşarak gerçekleştirdiği iletişim “ses çıkarma” olarak nitelendirilirken; bireyin kısıtlı olarak duygu, düşünce ve fikirlerini dışarı yansıtmaması ise “sessizlik” olarak

nitelendirilmektedir (Morrison & Milliken , 2000). Sesin olmama durumu olarak tanımlanan sessizlik; örgütsel iletişimden doğrudan/dolaylı olarak etkilenen bir durumdur. Sessizliğin sosyal erdemleri, hayatta kalma içgüdülerimizden güç almaktadır. Birçok örgüt, çalışanların işlerini ve gelecekteki kariyerlerini korumanın en güvenli yolunun “sürüden ayrılmamak” olduğu mesajını vermektedir (Barçın, 2012, s. 4). Sessizlik olay/olgu ve durumlara karşı farklı anlamlara gelebilecek tepki şekillerinde kullanılabilmektedir. Sessizlik, gizli ve değerli bir bilgiyi paylaşmamak, karara uymamak, fikir beyan etmek istememek, sessizliğin huzurlu olduğunu düşünmek, gizli muhalefet olmak ve/veya onay vermek gibi pek çok cevaba karşılık gelebilmektedir.

İş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok hangi konularda sesini çıkarmada isteksiz oldukları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir. Bu gereklilik doğrultusunda örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık davranışlarının örgütsel sessizliği nasıl etkilediği merak konusudur. Örgütsel iletişim araştırmalarında, örgüt içindeki bireylerin örgütün bütün çevresiyle olan iletişimi önemli görülmüştür. Bu çalışma örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik ilişkisini değerlendirmekte aynı zamanda bu ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünü incelemektedir.

### **1.1. Problem**

Araştırmanın problem cümleleri ve hipotezleri araştırmanın amacı ve hedefine bağlı olarak ortaya konulmuştur. Araştırmada problem durumu bir soru cümlesi olarak ifade edilebilmektedir. Araştırma sorularının toplamı araştırma probleminin ne olduğunu tanımlamaktadır. (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018, s. 43). Araştırma problemlerinin işlevselliği konunun detaylandırılmasında, çerçevesinin oluşturulmasında, hedef kitlenin belirlenmesi ve uygulamanın uygulanması ile elde edilen bulguların değerlendirilmesinde büyük rol oynamaktadır, bu nedenle problemlerin kapsayıcı eksiksiz belirlenmesine özen gösterilmiştir.

*“Araştırma soruları ister önceden belirlenmiş olsun ister proje sırasında ortaya çıksın temel önemdedir. Bu sorular 5 ana işleve sahiptir:*

- *Projeyi örgütler ve projeye yön verir ve tutarlılık kazandırır.*
- *Sınırlarını göstererek, projenin çerçevesini çizer.*

- *Araştırmacının proje sırasında yoğunlaşmasını sağlar.*
- *Projenin yazılı hale getirilmesine bir çerçeve sağlar.*
- *Gerekli olacak verileri gösterir.” (F.Punch, 2016, s. 38)*

Örgüt içindeki iletişimin yapısı, iletişim araçlarının etkililiği ve iletişim ikliminin örgütün sürdürülebilirliği açısından hayati bir rol oynadığı konusunda büyük bir uzlaşısı vardır. Örgütsel iletişim süreçlerinde meydana gelen aksamalar, işlerini ve örgütlerini iyileştirecek fikir ve önerilerini dile getirmekten kaçınarak çalışanın sessiz kalmasına yol açmaktadır (Şimşek E., H. Aktaş (2015)

Tüm çalışmayı özetleyen genel başlık, çalışmanın ana problemini oluşturur (Creswell, 2016, s. 138). Araştırmanın ana problemi; işyerinde örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü var mıdır?

Araştırmanın alt problemlerinin betimlenmesi ile ele alınan konuyu oluşturan unsurları anlamak ve çözümü için stratejiler oluşturulması amacıyla belirleyici sorular sorulmaktadır (Creswell, 2016, s. 141). Ana problem, parçalara ayrılarak beş ile yedi alt problemi oluşturmaktadır (Creswell, 2016, s. 143). Belirlenen “ana problem ve alt problemler” araştırmanın gidişatını belirlemekte ve araştırma sonucunda ortaya konacak stratejilere yön vermektedir.

Araştırmanın alt problemleri ise şunlardır; katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, tecrübelerinin, örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik psikolojik rahatlık algısında farklılık oluşturup oluşturulmadıkları sorulmuştur.

## **1.2. Amaç**

Araştırmada, genel temsiline en yakın örneklem oluşturularak, araştırmanın değişkenlerine ilişkin sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorunların saptanması ile birlikte Türkiye’de örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık üçgeninde bir kamu kuruluşu olan bankanın çalışanlarına yönelik mevcut durum analizi yapmak, öneriler de bulunmak ve bu alana yönelik literatüre bir katkı sağlamak temel amaçtır.

Bu çalışma ile örgütsel iletişime yönelik farkındalığın arttırılarak yeni diyalog kanallarının oluşturulması, bazı kavramların farklı kişiler tarafından nasıl gözüktüğünün daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve bu gelişmelerin uygulamada geliştirici olması amaçlanmaktadır.

### 1.3. Önem ve Özgünlük

Bu çalışmanın önemi, Türkiye’deki “örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık” kavramlarına ilişkin bireysel/yöntemsel/sistemsel eksikliklerinin tespit edilmesidir. Tespit edilen eksikliklere yönelik uygulanabilir öneriler geliştirilmesi ile bu alana özgü önemli bir çalışma olmuştur.

Yapılan literatür taramasında ortaya çıkan kaynaklar ile “örgüt” bağlamı içerisindeki birçok etmenden biri olan “örgütsel sessizlik” kavramı üzerine yeterince incelenme alanı bulunamamıştır. Odak noktası olarak Türkiye alındığında konu ile ilgili yapılan çalışmaların nicelik olarak az olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle “örgütsel iletişim”, “örgütsel sessizlik” ile “psikolojik rahatlık” kavramlarının birlikte kullanılarak araştırıldığı bir araştırma örneğine rastlanmamıştır. Türkçe literatür incelendiğinde “psikolojik rahatlık” kavramını inceleyen çalışma sayısı son derece azdır. Bu çalışma, üç kavramı da ilişkisel olarak kullanması ve 351 katılımcı ile yapılan makro bir çalışma olması ile özgün bir değere sahiptir.

### 1.4. Varsayımlar

Araştırmanın ele aldığı problem kümesine uygun olarak incelenen literatür taraması ve incelenen çalışmalar ile desteklenerek, oluşturulmuş olan birçok ölçeğin bir arada kullanıldığı ve anketin uygulandığı katılımcıların tarafsız ve dürüst bir şekilde anketi yanıtlayacağı varsayımında bulunulmuştur.

### 1.5.Sınırlılıklar

Bu çalışma, bir yüksek lisans tezidir. Sınırlı zamanda ve sınırlı bir bütçe ile hazırlanmıştır. Literatür tarandığında daha önceden bu konunun irdelendiği bir araştırmaya rast gelinmemiştir. Zaman ve bütçe kısıtlılığı, literatürdeki kaynak yetersizliğinin yarattığı sınırlandırmalar çalışmanın ele aldığı konuyu belirli kavramsal çerçevede açıklamaya sebebiyet vermiştir. Bu sebeplerden ötürü, çalışma sınırlandırılmış bir örneklem grubu dahilindeki bireylere yöneltilen soru formlarından elde edilen veriler ile şekillenmiş ve literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında yorumlanarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bir kurum ile sınırlandırılmış olması, temel olarak ele alınan üç temel kavramın benzer kurum/kuruluşlara genellenebilir sonuçlar yaratmasına karşın sınırlama sunmaktadır.

Araştırmanın en belirgin sınırlılıkları COVID-19 virüsünün Türkiye’de görülmeye başlaması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Araştırmacı, virüs yayılımı öncesinde birebir gerçekleştirdiği anket formlarını salgının yaygınlık göstermesi ile uzaktan ve/veya esnek çalışma düzenine geçen çalışanlar ile internet ortamına taşınan online anket formları ile yapmıştır. Uzaktan araştırma dönemi ile araştırma tamamlanmıştır.



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İletişim ve Örgütsel İletişim

Çalışmanın bu bölümünde iletişim kavramından yola çıkılarak örgütsel iletişim kavramı açıklanmaktadır.

#### 2.1.1. İletişim Tanımı

İletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişimasyon” şeklinde tanımlanmıştır(Güncel Türkçe Sözlük, 2020). İletişim, Latince “communicare” fiili kökenine dayanmakta ve Türk dilinde “ortak kılma” anlamına gelmektedir.

İletişim bilginin kişiden/gruptan/yerden diğer kişiye/gruba/yere aktarılması eylemidir. Basitçe bilgi değiş-tokuşudur, duygu-düşünce paylaşımıdır. Aktaş’ın 2016 yılında yaptığı çalışmasında, iletişim kavramını; toplumların kültürlerini meydana getirmesinde ve kendi kültürlerinin sürdürülebilirliğinde gelecek kuşaklara aktarma metodu olarak açıklamıştır(Aktaş, 2016, s. 1).

İletişim, “gönderen, alıcı ve dahil olan bireyler arasında bilgi alışverişi ve anlam çıkarımı (algı)” olarak tanımlanabilmektedir (Bowditch, 1997). Bir düşünce bir başkasını etkilediği ve zihninde aynı etkiyi yarattığı zaman iletişim meydana gelmektedir (Anata, 2009, s. 1).

İletişimin bir diğer tanımlanması da yönetim-davranış bilimi perspektifinden yapılmıştır. Yüksel’in 2019 yılında yaptığı çalışmasında iletişimin tepki boyutunu vurgulamış, iletinin tepki almasının iletişimin var olmasını sağladığını belirtmiştir (Yüksel, 2019, s. 10). Bu nedenle etkileşim süreci içinde iletişimi tanımlamıştır. İletişim bireyler arası anlamları kolektif kılma sürecidir ve etki/düşünce/ifade/duygu/bilgi gibi birçok boyutu içeren bir süreçtir.

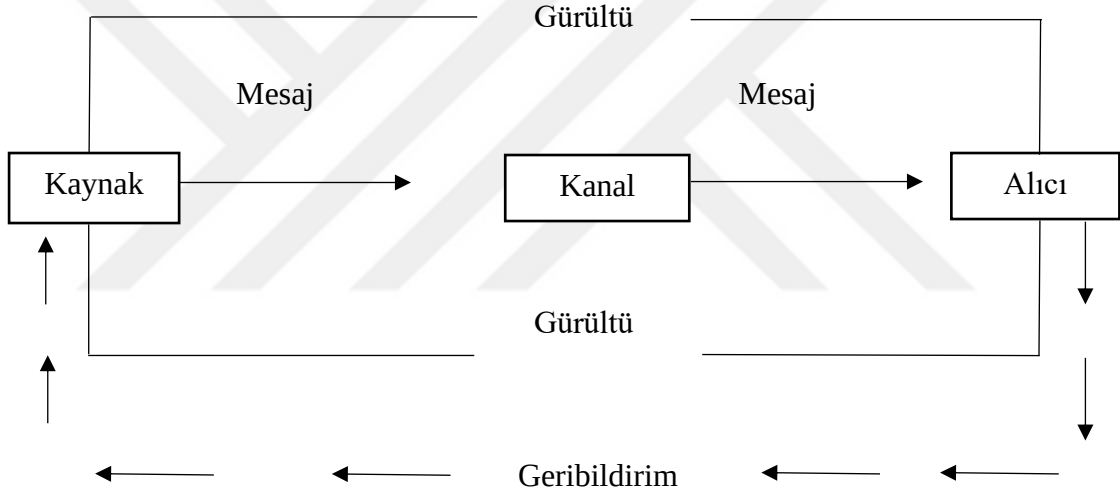
İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s. 3).

#### 2.1.2. İletişim Süreci ve Türleri

İletişimin gerçekleşebilmesi için bir mesaja ve amaca ihtiyaç duyulmaktadır. Gönderici mesajı kodlar (sembolik olarak dönüştürerek) ve bir ortamdan (kanaldan) mesajı çözecek alıcıya gönderir sonuç olarak amaç, bir bireyden diğerine aktarılmış olur

(Robbins & Judge, 2015, s. 343). İletişim süreci kaynak hedef ve ileti adı verilen üç temel unsurdan oluşur. Bunlara ek olarak kanal kodlama kod çözme algılama geri bildirim ve gürültü gibi unsurlar da sürecin yardımcı elemanları olarak tanımlanabilir(Küçükaslan, 2014, s. 15).

İletişim süreci; kaynak(gönderici), ileti(mesaj), kanal, gürültü, alıcı, algılama değerlendirme ve geri bildirimden oluşur. Bu sürecin etkin bir biçimde işlemesi için mesajı ileten göndericinin, göndereceği mesajı sembollere çevirerek yani mesajı kodlayarak, uygun aracın seçilip, seçilen kanal vasıtasıyla, olumsuz dış faktörleri (gürültü) göz önüne alarak alıcıya ulaştırılmasıyla alıcının mesajı çözüp algılaması, değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması adımlarının gerçekleşmesi durumudur (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s. 4).



*Şekil 1. İletişim Süreci (Gürgen, 1997, s. 13)*

Kaynak, iletiyi başlatan kişi, kurum veya toplum olabilen iletiyi gönderen ögedir. Kaynağın iletişim becerisi, tutumu, deneyim ve bilgisi bulunduğu çevresel-kültürel unsurlar iletişim sürecinin işleyişini etkilemektedir. İleti ise, kaynaktan çıkan uyarı, düşünce, duygu veya bilginin kaynak tarafından kodlandırılması durumudur. İletinin kodu, iletinin içeriği ve iletinin geliştirimi iletişim sürecinin sağlıklı işleyişi açısından önemli görülmektedir. Kanal ögesi ise kodlanmış iletinin yani mesajın iletimi ile ilgilidir. Mesajı kaynaktan alıcıya ulaştıran araçtır. Alıcı kaynağın ulaşmak istediği hedeftir. Yine alıcının bilgi düzeyi, tutumu, duygu-düşünce-kültür yapısı iletişim sürecinin başarısında belirleyicidir. Geribildirim iletişim sürecinin kalitesini belirlemede bir araçtır. Gürültü ise

yine iletişim sürecinin başarılı tamamlanması açısından ölçülmesi gereken ve doğrudan kaynak ve alıcı arasındaki iletişimi etkileyen bir ögedir (Yüksel, 2019).

Scott’a göre iletişim; bilgi ve anlam gönderme, alma ve anlama ile ilgilidir (Scott, 2005). Alıcının yanıtı iletişim girişiminin başarılı olup olmadığını tanımladığından, “alma” ve “anlamanın” iletişim sürecindeki en önemli işlemler olduğunu ifade etmiştir. Son yıllarda literatürde yer verilen araştırmaların da iletişimin alma ve anlama işlevinden yola çıkarak geliştirilen kuruluşların incelendiği görülmektedir. Kuruluşların kurulduğu, tasarlandığı ve sürdürüldüğü bir araç olarak iletişimin tanımlandığı görülmektedir (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011; Heide, Johansson, & Simonsson, 2005).

### **2.1.3. Örgütsel İletişim (*Organizational Communication*) Tanımı**

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişlerini temin etmek ve amaçlarına ulaştırabilmek gayesiyle, hem örgütü oluşturan türlü öğeler ve bölümler, hem de örgüt ve çevresindekilerle birlikte süregelen bir bilgi ve düşünce alışverişine, bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulabilmesine fırsat sağlayan toplumsal bir süreç olmaktadır (Güçlü, 2017, s. 861-862).

Geleneksel tanıma göre örgütsel iletişim kişiler yada birimler arasındaki iletişim yapısı ve süreci olarak tanımlanır (Redding & Tompkins, 1988). Fakat bu tanım çok boyutlu ve karmaşık bir kavram için oldukça sınırlı kalmıştır. Örgütsel iletişime daha geniş bir açıdan bakıldığında Brownell and Lundberg örgütsel iletişimi, bir örgüt içindeki farklı rollere sahip üyeler ya da sosyal birimler arasında anlamlı bilginin paylaşılma sürecinin modeli olarak tanımlar (Brownell & Lundberg, 1993). Örgütsel iletişim içinde süreç, anlam, mesaj, ağ, ilişki, çevre ve belirsizlik vardır.

Daha geniş bir açıdan bakıldığında örgütsel iletişim örgütün birimleri, çalışanları, çevresi ve diğer tüm aktörleri (paydaşlar dahil) arasında amacı başarmak için gerekli bilgi, deneyim, temas ve verilerin akışına imkân veren teknik, ekonomik ve sosyal bir süreçtir (Borca & Baesu, 2014, s. 498). Ek olarak, “The American Management Association”(1965) ise örgütsel iletişimi; belirli bir amacı başarmak için organize edilmiş bir gruptaki bireylerin çaba, amaç ve çıkar birliğine sebep olan fikirlerin, bakış açılarının ve gerçeklerin karşılıklı değişimi olarak tanımlamıştır. Katz ve Kahnise, örgütsel iletişimi kurum içinde bilgi alışverişi ve anlam aktarımı olarak tanımlamıştır (Katz & Kahn, 1966).

Örgütsel iletişim üzerine literatür inceledikten sonra örgütsel iletişimin geniş çapta tanımlara, algılara ve yaklaşımlara sahip olduğu sonucuna varan Goldhaber (1990, s. 16) konu hakkında en yaygın üç bakış açısını özetledi: Birincisi; örgütsel iletişim çevresi tarafından etkilenen ve çevresini etkileyen açık karmaşık bir sistemde meydana gelir. İkincisi; örgütsel iletişim mesaj ve onların yönü, akışını amacını içerir. Üçüncüsü; örgütsel iletişim insanları ve onların tutumlarını, hislerini, ilişkilerini ve yeteneklerini içerir. Goldhaber, örgütsel iletişimin tanımı için işlevsel bir paradigma kullanmıştır.

Eroğlu (2019, s. 246) çalışmasında örgütsel iletişim tanımını şu şekilde yapmıştır;

...*Örgütsel* iletişim hem iç ve dış çevredeki kişileri etkilemek hem de bu çevrelerde bulunan ilgili kişiler tarafından etkilenmek amacıyla işe koşulan iletişim sürecidir. Örgütün ilişkilerinin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlı olabilmektedir. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Örgütsel iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir. Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluş-turan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.

Gruplar ve bireyler iletişim olgusu olan bir organizasyona bağlıdır ve organizasyon yapısı iletişim yoluyla oluşturulur (Mumby & Stohl, 1996). Organizasyonel düzeyde iletişim, organizasyonel amaç ve hedeflerin çalışanlara ve organizasyon içi gruplara aktarılmasına yardımcı olur.

Örgütsel iletişim; kurumda meydana gelen, kurumla ilintili ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak örgütü oluşturan ögeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan gelişmelere (toplumsal ve teknolojik açıdan) adaptasyon ortamı yaratmaya çalışan bir sistemdir (Eroğlu, 2019, s. 246).

Bovee ve Thill örgütsel iletişimi; bilgi trafiğinden ziyade daha geniş boyutlu bir şekilde örgütün tüm çalışanları için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamaktadır (Bovee & Thill, 2000). Geniş boyutlu ve iletişimin olumlu bir şekilde oluşturulduğu örgütler olduğu gibi bazı örgütler ise büyüdükçe ve karmaşıktıkça, örgütsel iletişimleri zorlaşır ve örgütsel iletişim kalitesinin gerekliliği artar(Kalla, 2005).

Dolayısıyla tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel iletişim, örgütün amacını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş çalışanlar, birimler ve örgütün çevresi arasında

gerçekleşen iletişim olarak tanımlanabilir. Bu süreç başarılı bir şekilde yürütüldüğünde çalışanlar kendilerinden beklenen rol ve işlevleri etkili bir şekilde yerine getirir, bölümler arasındaki engeller kalkar, ekip çalışması mümkün olur ve örgütün amacı net bir şekilde anlaşılmış olur (Ada, 2007).

#### 2.1.4. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgüt çevresindeki kilit paydaşlar, iletişimin değerini nasıl anladıkları ve kabul ettikleri ve kurumsal hedeflere ulaşmak ve değişimi yönetmek için stratejik iletişim uygulamalarını nasıl uyguladıkları konusunda farklılık gösterir (Johansson , Grandien, & Standh, 2019). Genel olarak örgütsel iletişim üç ana boyut altında incelenmiştir. Bunlardan ilki; çalışanlarla olan iletişim, ikincisi; yöneticilerle olan iletişim ve üçüncüsü; örgütsel iletişim politikasıdır. İletişim kabiliyetleri ya da etkin bir iletişim yönetimi olmayan örgütler hayatta kalamazlar (Church, 1994).

Örgütsel iletişim organizasyonun hayatta kalabilmesi için kilit rol oynamaktadır. Örgütlerin oluşabilmesinden yaşayabilmesine, örgütün var olabilmesi ve sürdürülebilirliği, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır (Eroğlu, 2019, s. 246). Organizasyonların tüm çevresel yapısını kontrol edebilmesi başarılı olmasını sağlamaktadır. *Şekil 2*'de bu çevre faktörleri verilmiştir.



*Şekil 2. Organizasyonların Çevresel Faktörleri* (Ateş, 2020, s. 16)

Örgütsel iletişim organizasyonun iç çevresindeki çalışanlarının birbirleriyle ya da organizasyon adına sektörel çevresindeki diğer paydaşlarla kurdukları iletişimin tümünü kapsamaktadır. Bu nedenle literatürde üst yönetim veya iletişim uygulayıcılarının iletişim

değerini nasıl algıladıklarına odaklanan çalışmalar (Johansson , Grandien, & Standh, 2019) önemli görülmüştür.

İletişim organizasyonu bir arada tutmakta ve oluşumun devamı için hayati bir unsur olarak yer almaktadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü organizasyonlar (bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, öğretici iletişim kurma, eşgüdüm sağlama ve sosyalleştirme fonksiyonlarında) başarılı olmaktadır. Örgütsel iletişimde organizasyonun amacına ve hedefine ulaşmasında paydaşlarla olan ilişkiler önemli görülmüştür. Ayrıca örgütler yalnızca örgüt içi ilişkileri ve etkinliği artırmak için değil aynı zamanda dış dünyayla ilişkiler kurmaya ve çevrelerinden edindikleri bilgileri stratejik halde transfer ederek dinamik, rekabetçi ve belirsiz koşullara uyum sağlamak için iletişime ihtiyaç duyarlar (Yılmaz M. , 2008).

Örgütsel iletişimin önemi ve amacı *Tablo 1'* de verilmiştir.

| Örgüt İçi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel politika ve kararların çalışanlara aktarılması, örgüt içinde çalışanların örgütle bütünleşmesini kolaylaştırır.</li><li>• Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret- prim sistemi, ödül-ceza sistemi, yükselme fırsatları, diğer sosyal hakları vb. konulardaki bilgilendirme, örgütün çalışanlarca tanınmasını sağlar.</li><li>• Ücret artışları, primler, yılbaşı ikramiyeleri, tatil fırsatları, burslar, kurs ve hizmet içi eğitim fırsatları vb. çalışanları ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilmesi motivasyonlarını artırır.</li></ul>                                                           |
| Örgüt Dışı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projeleri, çalışanlara, sendikalara, hissedarlara, müşterilere, ilişkide bulunan çevrelere ve ileride örgütte çalışacak potansiyel çalışanlara duyurulması örgütün bilinilirliğini sağlar.</li><li>• Örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, özellikle çalışanları bilgilendirmesi iş güvensizlikleri giderir ve yeni teknolojilere adaptasyonu kolaylaştırır.</li><li>• Örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün diğer örgütü satın alması durumunda, söylentileri, dedikoduları, tedirginlikleri önler.</li></ul> |

- Örgütün çeşitli birimleri ve yöneticileri örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüte ilişkin bilgileri artırılır.
- Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak örgütün hisse senedi hareketlerine ilişkin bilgiler sürekli bir şekilde duyurularak, hissedarlara ve hissedar olmak isteyenlere güven verilir.

**Tablo 1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı İletişim**(Eroğlu, 2019, s. 248-249)

Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça, örgütsel iletişim zorlaşır ve örgütsel iletişim kalitesinin gerekliliği artar (Kalla, 2005). Dolayısıyla tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel iletişim, örgütün amacını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş çalışanlar, birimler ve örgütün çevresi arasında gerçekleşen iletişim olarak tanımlanabilir. Bu süreç başarılı bir şekilde yürütüldüğünde çalışanlar kendilerinden beklenen rol ve işlevleri etkili bir şekilde yerine getirir, bölümler arasındaki engeller kalkar, ekip çalışması mümkün olur ve örgütün amacı net bir şekilde anlaşılmış olur (Ada, 2007).

#### **2.1.5. Örgütsel İletişim Türleri**

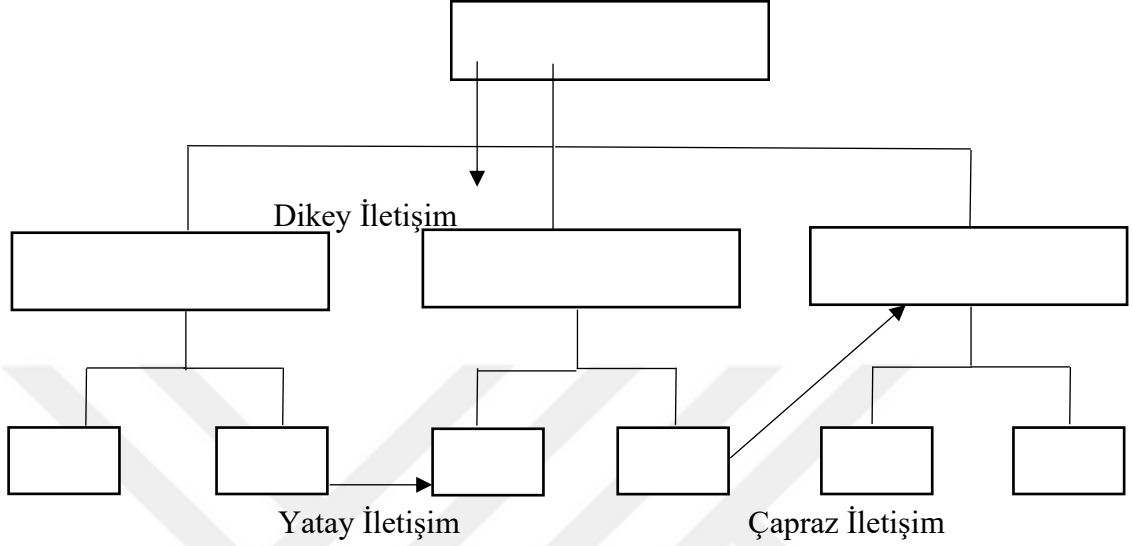
Örgütsel iletişim biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki türe ayrılmaktadır.

##### **2.1.5.1. Biçimsel İletişim**

Bir organizasyonda işletme yapısı doğrultusunda oluşan iletişim sistemine biçimsel iletişim denilmiştir. Hiyerarşideki ast-üst arasındaki örgütsel ilişki yapısı arasında işlerlik kazanmaktadır ve yapı içinde resmi yazılı, sözlü ve görsel tüm iletişimi kapsamaktadır. Tutar'a göre, örgüt içindeki birimler veya kişiler arasındaki ilişkiler belirli biçimsel kanallarla veya doğal kanallarla kurulmuştur ve biçimsel kanallar, örgüt içinde/ dışında iletişimin sağlanması amacıyla örgütün düzenlenmiş olduğu kanallardır (Tutar, 2003, s. 69). Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar ekseninde gerçekleştirilen, örgüt bireylerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar , 2009).

Biçimsel iletişim yapısı içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı olan biçimsel bir rolü vardır. Bu nedenle biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir bölümünün elemeden geçirilmesi eğilimi vardır (Tourish, 2005). Örgütlerde biçimsel iletişim dört yönde

hareket eder. Bunlar yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarı doğru iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak gerçekleşmektedir.



**Şekil 3. Biçimsel İletişim Türleri Şeması**

Şekil 3'te verilen şema baz alınarak,

**Dikey İletişim:** Örgütün hiyerarşik yapısına uygun olarak, üst kademelerle alt kademeler arasında emir/bilgi geçişini sağlayan, hiyerarşi içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya kurulan biçimsel iletişim türüdür.

**Yatay İletişim:** Örgütlerde aynı düzeydeki, birim yöneticileri ve çalışanlar arasında gerçekleşen biçimsel iletişim türüdür.

**Çapraz İletişim:** Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki birimlerin, basamak geçiş kanalları kullanımı dışında gerçekleştirdikleri biçimsel iletişim türüdür.

#### 2.1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütsel iletişim sürecinde resmi iletişime ek olarak, bilginin örgüt içinde dedikodu ya da söylenti şeklinde yayılabileceği resmi olmayan iletişimi kapsayan biçimsel olmayan iletişim türü görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim kanalları, özellikleri önceden belirlenmemiş, kendiliğinden oluşan ve örgüt içinde kendiliğinden gelişerek iletişimi sağlayan bir niteliktedir. Genellikle örgüt içinde gruplaşmalar ve örgüt

dışında sosyal birliktelikler olarak doğan iletişim türüdür. Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştıma ve uydurma bilgilerin yayılması yoluyla gerçekleşmektedir(Tutar, 2003, s. 76). Biçimsel olmayan iletişim çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişilerarası bir iletişimdir(Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar , 2009).Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesine ilişkin birliktelik biçimsel ve biçimsel olmayan yapıdaki birey etkinliklerinin paylaşılmasını gerektirmektedir(Ölçer & Koçer, 2015).

#### **2.1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri**

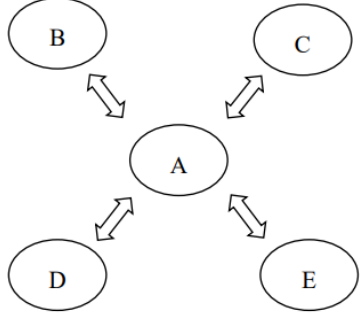
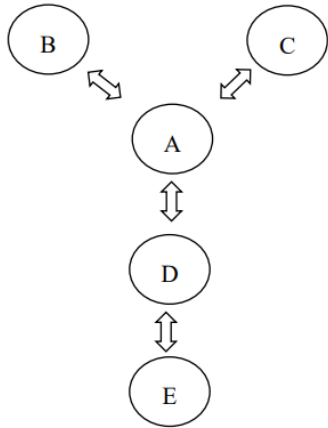
Örgütsel İletişim Ağları-Network Organizational Communication (NOC)- örgüt içi ve dışı iletişim yapısının anlaşılması için uygun bir yapı ortaya koyan bir modellemedir (Ada, 2007, s. 549).

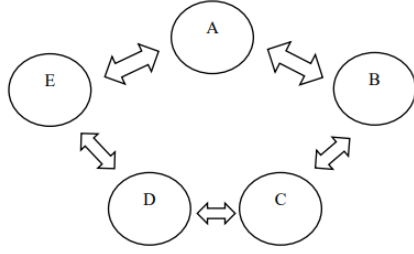
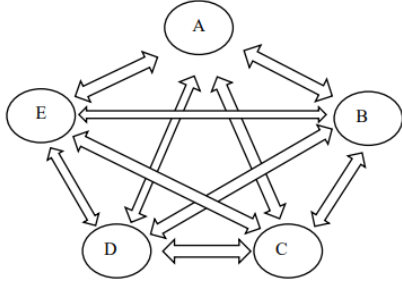
Örgütlerde iletişim ağları, örgütün tüm üyeleri arasındaki ilişkilerin uyumunda, bilgi alışverişinin kolay ve hızlı bir şekilde transferinde, örgüt ile dış çevresi arasındaki bilgi ve veri iletişimde kilit rol sağlamaktadır.

Literatürde iletişim ağları farklı şekillerde yer almaktadır:

1. Merkez Modeli (Salkım/Tekerlek Modeli),
2. Y Modeli,
3. Zincir Modeli,
4. Dairesel Model,
5. Çok Yönlü Model'dir.

Bu modeller *Tablo 2*'de açıklanmıştır.

|   |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Merkez Modeli</b> |  <p>Klasik örgütlerin biçimsel yapısını yansıtır ve genel olarak otoriter yönetimlerde uygulandığı görülmektedir. Örgütte merkeziyetçiliği doğurmaktadır. Olumlu tarafı, bilginin hızla aktarılması ve doğruluk seviyesinin yüksek olmasıdır.</p>                           |
| 2 | <b>Y Modeli</b>      |  <p>Örgütte işin yerine getirilmesi hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. İletinin ulaşmasında doğruluk seviyesi yüksektir. Lider belirgindir. Fakat motivasyon ve tatmin seviyesi düşüktür. A güçlü konumda olan bireydir ve bilgi A'ya aşama aşama gelmektedir.</p>       |
| 3 | <b>Zincir Modeli</b> |  <p>Merkezi modelden sonra merkeziyetçiliğe en fazla imkan veren model olarak görülmektedir. En uçtaki üyeler sınırlı iletişime sahipken, merkezdeki birey tüm üyelerden bilgi alma fırsatına sahiptir. Merkezdeki A bireylerden uzaklaştıkça, bireylerin motivasyonu</p> |

|   |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                        | düşmektedir. Bilgiler aşama, aşama geçtiğinden doğruluk ve hız düşüktür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4 | <b>Dairesel Model</b>  |  <p>Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma imkanları yüksek olan bir modeldir. Merkezde iletişim tekeli olmadığından demokratik yapıya sahiptir. Bu nedenle baskın bir lider yoktur ve merkezileşme düzeyi düşüktür. Motivasyon yüksek, bilgi doğruluğu düşük seviyededir. İletinin akışı ve karar verme süreci yavaş ilerlemektedir.</p>                             |
| 5 | <b>Çok Yönlü Model</b> |  <p>Örgütün tüm üyeleri birbirleri ile çok yönlü iletişim kurmaktadır. Bu modelde merkezileşme hiç görülmemektedir. Karmaşık görevlerin başarılmasında ve iş birliği yapısına bu model uygundur. Bu nedenle çıkan problemler daha kısa zamanda çözülmektedir. Yaratıcılık ve esneklik bu modelde yüksek seviyededir ve bu nedenle başarı ve bireysel tatmin yüksektir.</p> |

**Tablo 2. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri** (Sabuncuoğlu, 2016, s. 116-117)

### 2.1.7. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütsel iletişim söz konusu olduğunda en çok biçimsel iletişim türleri ön plana çıkar ve örgütteki her türlü resmi yazışma ve raporları, toplantı notları, seminerler, fuar düzenlemeleri, dergiler, tanıtımlar ve billboardlar gibi iş amaçlı reklam politikalarını kapsar.

#### **2.1.7.1. Yazılı İletişim Kanalları**

Yazılı iletişim kanalları, yazının, insanın ve toplumların yaşadığı devrimsel evrim süreci ile işlerlik kazanmıştır. Örgütsel açıdan yazılı iletişim kanalları, hiyerarşik aşamalarda iletini sağlıklı ulaşmasını önlediği için son derece önemli görülmüştür. Ayrıca çalışanlara yetkinin devri ya da delegasyonunda, yazılı iletişim kanalları kullanılmaksızın gerçekleşmez.

Mektuplar, memorandumlar, raporlar, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri, kartvizit, e-mail vb. el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamla gönderilen çeşitli yazılı mesajları kapsamaktadır.

Örgütsel iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok sayıda araç ve ortam kullanılmaktadır. Ancak bunların sayısal olarak çokluğu değil, örgütsel mesajları etkin bir şekilde iletip iletmedikleri önemlidir (Eroğlu, 2019, s. 257).

#### **2.1.7.2. Sözlü İletişim Kanalları**

Sözlü iletişim kanalları, sözlü ifadeyle, konuşma dili olarak kullanılmasıdır. Sözlü iletişim; yüz yüze konuşmalar, toplantılardaki görüşmeler, sözlü brifingler, halka kitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan konuşmalar, kursları, seminerleri, konferansları, resmi konuşmaları, komiteleri ve oryantasyon programları gibi çeşitli biçimde oluşmaktadır (Eroğlu, 2019, s. 257).

#### **2.1.7.3. Görsel İletişim Kanalları**

Görsel iletişim kanalları, örgütsel iletişimin en temel türlerinden birisidir. Ayrıca örgütsel iletişim sürecinin çok önemli ve çok etkin bir yoludur. Radyo, televizyon, gazete, dergi, billboard, internet-web-sosyal medya, afiş, tanıtım ve ambalaj materyalleri, sinema, sergi, fuar gibi birçok biçimi kapsar (Eroğlu, 2019, s. 257).

#### **2.1.8. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel iletişimi olumlu ve olumsuz etkileyebilecek birtakım faktörler bulunmaktadır.

Bunlar;

- **Kültürel farklılıklar faktörü:** Bireylerarası iletişimin niteliğini, kalitesini belirler ayrıca örgütsel iletişimde hem olumlu hem olumsuz etkisi olabilmektedir.
- **Geri bildirim faktörü:** Örgütte iletilen mesajın, alıcıya zamanında ve doğru bir şekilde ulaştığının teyit edilmesidir. Geri bildirimin olmaması veya yetersiz geri bildirim olması örgütsel iletişimi olumsuz etkileyecektir.
- **Statü farkı faktörü:** Örgüt içindeki hiyerarşik yapılanmadan kaynaklanan yetki farklılıkları örgütsel iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir.
- **Mesaj alıcının motivasyonu faktörü:** Mesajların birçoğu alıcıların motivasyonu ile ilgilidir. İlgi eksikliği ve mesajı alma isteksizliği nedeniyle örgütsel iletişim olumsuz etkilenmekte gereken mesaj iletilememektedir.
- **Fazla bilgi yüklemesi faktörü:** Örgütte bireylere kapasiteyi aşacak şekilde fazla bilgi yüklenmesi örgütsel iletişimin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.
- **Elektronik iletişim faktörü:** Örgütlerde kullanılan teknolojinin yarattığı sorunlar, gerçek iletişimin yerine sanal iletişimin getirdiği sorunlar olabilmektedir.
- **Fiziksel koşul faktörü:** Gürültü vb. iletişim kanalını engelleyen çevre şartları örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- **Güvensizlik faktörü:** Alıcının iletinin doğruluğuna inanmaması ya da göndericiye güvenmemesi durumudur.
- **Filtreleme faktörü:** Gönderici tarafından alıcının isteğine uygun bir biçimde bilgiyi isteyerek kullanması durumudur (Çağlar, 2016, s. 66).

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesinde ve olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında birtakım uygulamalar belirlenmiştir.

Bunlar;

- **Mesajın tekrar edilmesi yönteminin uygulanması:** Göndericiden çıkan mesajın alıcıya ulaşp ulaşmadığını anlamak, anlaşılıp anlaşılamadığını anlamak için mesajın tekrar edilmesi gerekmektedir.
- **Sonucu izleme yönteminin uygulanması:** Geribildirim kullanarak, gönderilen mesajın hedeflenen sonuç için gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için sonucu izleme yöntemi kullanılmaktadır.
- **Haber ve bilgi akışının yönetiminin uygulanması:** Örgütsel iletişimde karar merciindeki yöneticiye gereken bilgi ve haberler iletmeli diğer haber ve bilgi, alt kademe tarafından değerlendirilmelidir.
- **Empati kurma yönetiminin uygulanması:** Örgütsel iletişimde kaynağın kendini hedef yerine koyarak, iletisini düzenlemesi/değerlendirmesi/planlaması, empati olarak adlandırılmaktadır.
- **İletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi:** İletinin düzenlemesi/değerlendirmesi/planlaması sürecinde kullanılan dilin her iki tarafın yalın, net bir şekilde anlaşılabilir şekilde olmasına özen gösterilmelidir.
- **İletişimin kanallarının artırılması yönetiminin uygulanması:** Seçilen iletişim türlerinde iletişim kanallarının artırılması, iletişim kalitesinin ve verimliliğinin iyileşmesini sağlayacaktır.
- **İletişimde gereken teknoloji-bilgisayar kullanımının özendirilmesi** gerekmektedir (Tutar, 2003, s. 80).

Örgütsel iletişim memnuniyet üzerinden sıklıkla ölçülmektedir. Örgütsel iletişimi etkileyen faktörlerin memnuniyeti nasıl etkilediği konusu tartışılmaktadır. Kore’de yapılan çalışmada, sağlık sisteminin güçlü hiyerarşik yapısı amirlerin veya kıdemli rollerdeki kişilerin genellikle hata yapan alt pozisyonlarda çalışanları cezalandırdığı kültür nedeniyle; çalışanların hataları bildirme konusunda isteksizliğini ortaya koymaktadır. Bu baskın hiyerarşik kültür, pozitif bir iletişimi engelleyebilir olumsuz sonuçlardan korkma ve suçlama nedeniyle örgütsel iletişime zarar verebilmektedir (Yoo

& Oh, 2020). Örgütsel iletişimde güvensizlik, statü farkı ve alıcı motivasyonu faktörünün etkisi görülmektedir.

Kültürel farklılıkların faktörünün özellikle incelenebilmesi amacıyla (Wong, Ou, & Wilson, 2020) uluslararası otel işletmeler üzerinde çalışmıştır. Mevcut salgına nasıl tepki verdiğini anlamak için örgütsel kriz iletişiminin evrimsel sürecini araştırmıştır. Fiziksel koşul faktörünün etkinliği bir yaklaşım olarak kullanılmıştır. Bu çalışma, örgütsel kriz iletişiminin hâkim teorik açıklamalarını ilerletmek için kriz yönetimi ve örgütsel iletişim iş akışlarından yararlanmıştır. Örgütsel iletişimin dinamik bir süreç içinde sürekli değişme özelliği gösterdiği belirlenmiştir.

Bu bölümde iletişim kavramına yer verilmiştir ve iletişim süreci açıklanmış iletişim türleri anlatılmıştır. Örgütsel iletişim kavramı açıklanmış önemi-amacına yer verilmiştir. Ek olarak örgütsel iletişim türlerinden bahsedilmiş örgütsel iletişim ağ modelleri derinlemesine incelenmiştir. Son olarak örgütsel iletişim kanalları açıklanmış ve örgütsel iletişime etki eden faktörler araştırılmıştır. Örgütsel iletişim bölümü tamamlanmıştır.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik(Organizational Silence)

Öncelikle sessizlik; sesin olmamasını anlatmaktadır. Ses olması sorunun olmadığına, uyum ve birlikteliğe, kabule eş tutulurken; sessizlik sorun olduğuna, ayrılmalara, kabul etmemeye eş tutulmaktadır. TDK sözlüğünde “sessiz olma durumu” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerde, çalışanların muhtemel sorunları hakkında görüş ve fikirlerini paylaşmaktan çoğunlukla tereddüt ettiklerini ortaya koyan, çalışanların görüşlerini gizleyerek sessiz kalma kararlarını inceleyen birçok araştırma literatür kaynaklarında bulunmaktadır. Bu bağlamdaki ilgili çalışmalar incelendiğinde; çalışanların bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerden kaynaklı sessiz kalmayı tercih ettikleri etmenleri ortaya çıkmaktadır.

“Sessizlik” bir kavram olarak, davranış hali davranış bilimciler tarafından birçok araştırmada “eylemsizlik” olarak tanımlanmış; bireysel pasif bir davranış olarak değerlendirilirken özünde bu eylemin aktif ve amacı olan aynı zamanda kolektif halde gerçekleşmesi ile örgütsel düzeyde hayata geçen ve hatta zamanla iklim haline dönüşen sinerjik bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır (Morrison & Milliken , 2000, s. 708).

Literatüre 2000’li yıllardan sonra giren “örgütsel sessizlik” kavramı, kavramsal çerçeve olarak; örgütlerin artan rekabete ve sürekli değişen çevresel etmenlere ayak uydurmak ve verimliliği arttırmak üzere fikir ve bilgilerini paylaşan örgütün amaçlarını ve inançlarını benimsemiş çalışanlara ihtiyaç duyulması ile doğmuştur (Vakola & Bouradas , 2005, s. 441).

Örgütsel sessizlik kavramının tanımları incelendiğinde öncelikle Morrison ve Milliken’in ortak çalışmalarında(2000), iş görenlerin olası örgütsel sorunlar hakkındaki öneri veya fikirlerini gizledikleri; yönetimden olumsuz geri dönüş alma ya da ciddiye alınmama korkusuyla öneri veya fikirlerini açıklayamadıkları; öneri veya fikirlerini kolektif bir örgüt ruhu ile dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı kavramı Pinder ve Harlos (2001)ise, örgütün işleyişini yönlendirebilme ve değişime katkıda bulunma potansiyeline sahip iş görenlerin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olarak değerlendirme sonucu sessiz kalmayı tercih etme durumu olarak nitelendirmektedir.

Örgütsel sessizliğin başka bir tanımı ise, çalışanların işleri ya da örgütleri ile ilgili önemli konu ve olayları herhangi bir kimseyle paylaşmayıp, saklamaları olarak tanımlanmaktadır (Tangirala & Ramanujam, 2008, s. 39). Örgüt sınırlılığından çıkarak daha geniş bir perspektiften kavrama katkı sunan McGowan(2003)ise, örgütsel durumların yanı sıra çalışanların, maruz kaldıkları kişisel zorluklar veya sorunları ile alakalı kaygılarını bilinçli olarak dile getirmemeleri olarak belirtmektedir.

Bu tanımlar baz alınarak, örgütsel sessizliğin genel bir tanımı şu şekilde yapılabilir: çalışma hayatında çalışanların, herhangi bir problemle karşı karşıya kalmaları durumunda fikirlerini, görüşlerini, sorunlarını gizli tutmaları; örgüt ile paylaşmamaları/paylaşamamaları ya da örgütün değişimine ve gelişimine katkıda bulunacak fikirleri, bireysel/ örgütsel etmenler çerçevesinde bilinçli bir şekilde dile getirmekten kaçınma eğilimi olarak ifade edilebilir.

### 2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliği oluşturan faktörleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür: korku ve algılanan risk ile oluşan sessizlik, bağlamsal etmenler ile oluşan sessizlik, bireysel ve/veya örgütsel nedenler ile oluşan sessizlik bölümlerinden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliği oluşturan örgütsel etmenler içerisinde; hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu, güç mesafesi, örgütsel sosyalizasyon ve yönetsel faktörler bulunmaktadır (Gökçe, 2013, s. 15-29 ).

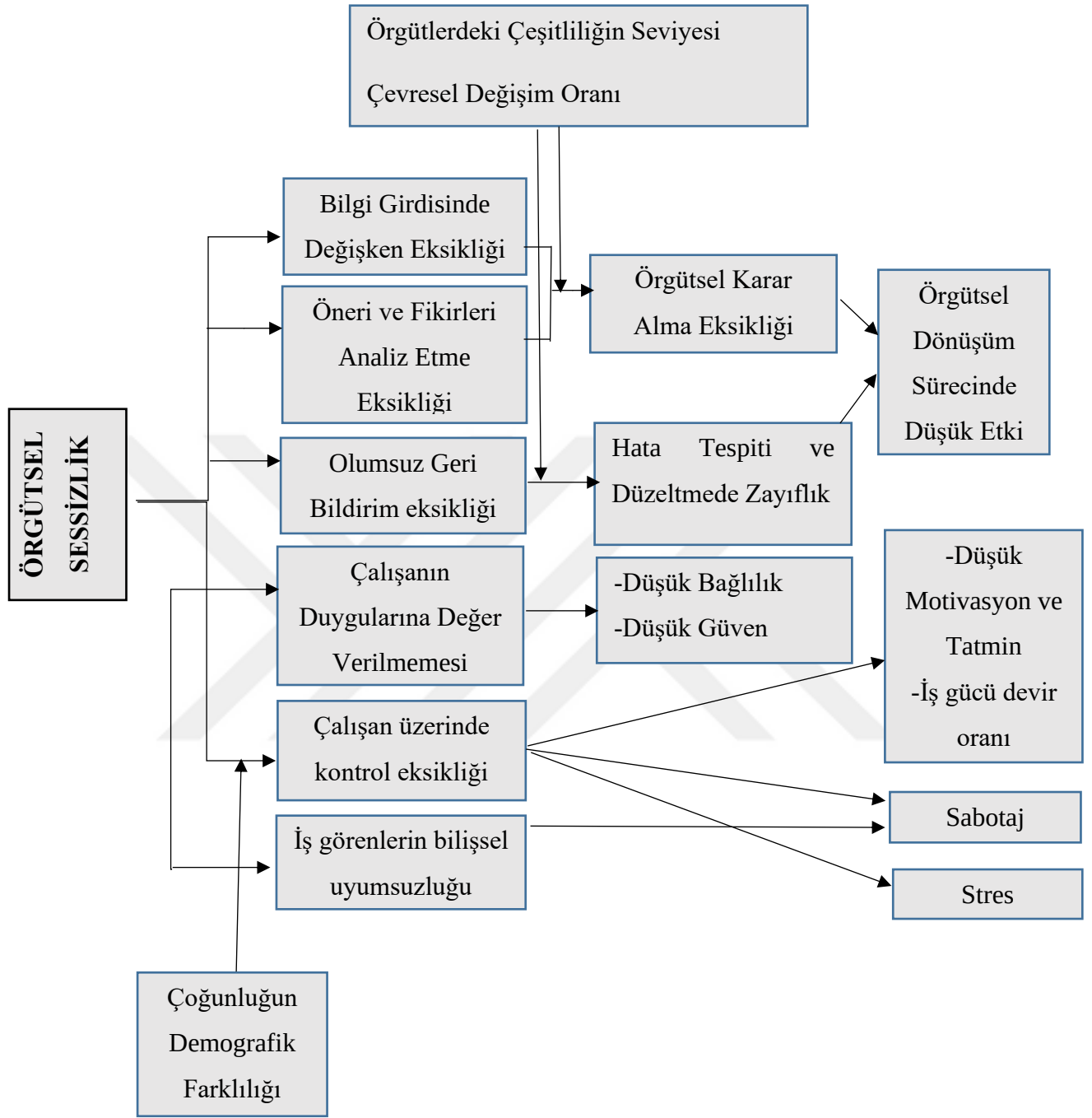
Örgütler, bünyesinde yer alan çalışanların fikirlerini ve kaygılarını paylaşmak, paylaşmamak ya da gizlemekle ilgili kararlar vermek zorunda bulunmaktadır. Pek çok durumda, örgütler atacakları adımlarda kendilerine rehber olan örgüt kültürlerinden destek almaktadır. Örgütün spesifik olarak özelinde, başkaları için değerli olabilecek birtakım girdileri ya da ifade edebilecek düşünceleri alıkoyarak sessizliği tercih etmekte, sessizliği “*güvenli rahatlık*” olarak görmektedir.

Örgüt kültüründen farklı olarak örgütün bir parçası olan çalışanların ise, herhangi bir olay/olgu/süreç karşısında sessiz kalmayı seçmesinin birçok nedeni vardır. Örneğin; bir çalışan cezalandırılma korkusuna sığınarak gözlemlediği etik olmayan uygulamalar konusunda sessiz kalmayı seçebilmektedir. Bu örneğe bağımlı olarak, bir grubun üyeleri grup içinde fikir birliği ve bağlılığı sürdürmek adına muhalif görüşleri ifade etmemeyi tercih edebilmektedir. Bu ve benzer birçok sebep ile “sessizlik” tutumu; korku, kötü

haberler veya hoş olmayan fikirleri vermekten kaçınma arzusu olarak görülmekte ve gruplar halinde var olan normatif ve sosyal baskılar gibi nedenlere dayatılmaktadır (Milliken & Morrison, 2003, s. 1353). İlâveten, örgütün bir üyesinin, örgütün diğer üyeleri tarafından savunulacak konu kapsamında destek alıp almayacağı üzerine var olan endişeleri de çalışanın sessiz kalmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel ve yönetsel nedenler; işini kaybetme korkusu, tecrübesizlik, dışlanma korkusu, ilişkilerin zarar görmesi korkusu örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler olarak görülmektedir(Çakıcı, 2008). Örgütsel sessizliğin nedenleri *Şekil 4*'te başlıklar dahilinde şematik olarak şu şekilde verilmektedir:





Şekil 4. Sessizliğe Neden Olan Faktörler Şeması (Morrison & Milliken , 2000)

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki modellerinin ile yön ve yoğunluklarının farklılıkları örgütsel sessizlik nedenlerinin de çeşitli olmasına sebep olmaktadır: Çalışanların yöneticiye inanmaması ve güvenmemesi; çalışanın iş arkadaşları, örgütü ve

çalışma alanından dışlanma korkusu ve endişesi; çalışanın ilişkilerine dair bozulacağı korkusu; çalışanın ‘konuşma’ eylemini riskli görmesine sebep olan önyargıları veya karşılaştığı sorunsallar; çalışanların kişilik özellikleri gibi pek çok etmeni söylemek mümkündür.

Örgüt çalışanlarının, örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini ve endişelerini ifade edip etmeme konusunda karar alma noktasına gelindiğinde sessiz kalmayı seçmelerine neden olan faktörler üzerine kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması sonucunda örgütsel sessizliğin örgüt, çalışan ve diğer etmenler üçlemesi altında incelendiği görülmüştür. Bu üç etmenin birbirini desteklediği ve birbirinden desteklendiği etmenlerine değinildiği gözlenmiştir. Çalışmaların küçük bir kısmının sessizliğin nedenlerini irdelediği mevcut durum analizi çalışmaları olduğu; büyük bir kısmının ise kaynak taraması şeklinde tamamlanarak sahaya inilmediği belirlenmiştir.

Çakıcı (2008) yılında yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliğe yol açan faktörleri bireysel, örgütsel ve yönetsel başlıkları altında incelemiştir. Benzer şekilde bu çalışma boyunca da aynı etmenler çerçevesinde incelenecek, ilişkilendirilecek ve yorumlanacaktır. Ek olarak, korku faktörü ve toplumsal kültürel faktörler ilgili kısımlar içerisinde harmanlanarak sunulacaktır.

#### **2.2.1.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden ilki bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörler; kurum içerisindeki çalışanlardan kaynaklı faktörleri kapsamaktadır. Çalışanın iş ortamında örgütle ilgili düşünce ve önerilerini tespit etmekte, dile getirmekte ve yaygınlaştırmada ortaya çıkan faktörleri incelemektedir. Gerek örgüt üyeleriyle gerekse üst yönetici/ler ile çalışanın önerilerini paylaşmama eğiliminde olması sebebiyle ilgili yapılan araştırmalarda; iş görenin tecrübesi, kişiliği, demografik ve kültürel bağlılıklarının yanı sıra yaşının, cinsel kimliğinin ve eğitiminin önemli rol oynadığı görülmektedir. Örgüt yapısı içindeki birey, örgütün tüm işleyişinde aktif rol oynayan özne konumundadır.

Örneğin yapılan bir çalışmada, çalışanın demografik özelliklerinden yaş faktörü ele alındığında ileri yaşta bir çalışanın kendisinden daha genç çalışma arkadaşlarına kıyasla daha uyumlu olduğu ve bu nedenle de sessiz kalmayı tercih etmesinin daha olası olduğu bulunmuştur (Çakıcı & Çakıcı, 2007, s. 481). Çalışanların ilerleyen yaşlarda olumsuz bir durum karşısında tepkisiz kalma eğilimi artarken erken yaşlarda ön planda

olma, farkındalık yaratma gibi hislerle sessiz kalmak yerine konuşmayı tercih edilebilmektedir(Özgen & Sürvegil, 2009, s. 315-316). Çalışan ile kurum arasındaki ilişkisellikte çalışanın yaşı, çalışan-iş ilişkisi, çalışan-iş arkadaşı ilişkisi, çalışan-örgüt ilişkisi gibi birçok başlığı etkileyen önemli bir temel etmendir.

Bazı örgütlerde çalışanların fikirlerini dile getirmelerinin bilinçli olarak yönetim tarafından engellendiği görülmektedir. Bu durum örgüt politikası olarak uygulandığı gibi bazen de yöneticinin karar alma ayrıcalığı şeklinde olmaktadır.

Örgüt içi alınmış kararlara rıza gösterilmesi, olumsuz durumu dile getirmenin faydasız olacağı ve konuşulması halinde hoş karşılanmayacağı iklimi yaratılmaktadır. Böyle iklimlerin olduğu çalışma ortamlarında iş gören herhangi bir durum karşısında sessiz kalmayı seçmemeleri halinde olumlu olmayan geri dönüşler alabileceklerine ve seslerini çıkarsalar dahi örgüt için herhangi bir fayda sağlamayacağı ya da herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği algısı içine girmektedirler(Milliken & Morrison, 2003, s. 1353). İş görenlerin yöneticilerine karşı duymuş oldukları güven eksikliği, her konuda en doğrusuna yöneticiler tarafından karar verilebileceği ve iş görenin sadece kendi kişisel çıkarları üzerine hareket ettiği gibi algılardan dolayı bahse konu örgütsel sessizliğin meydana gelmesi kaçınılmaz olmaktadır(Slade, 2008, s. 67).

Çalışanların örgütü ilgilendiren konularda, kendilerinden emin olduğu halde konuşmaya cesaret edemeyerek fikirlerini dile getirmeyi riskli olarak değerlendirebilmektedir. Örgütün içinde bulunduğu çevrede artan rekabet, değişim ve gelişimin zorunluluğu çalışanın yönetime aktif katılımını gerekli kılmaktadır. Ancak çalışan terfi edememe, problem yaratan kişi olarak görünme algısı gibi belirli korkulardan dolayı inisiyatif alamayıp sessiz kalmaya eğilim gösterdikleri gözlemlenmiştir(Kahya, 2013, s. 87). Aynı zamanda çalışanlar, şikâyet eden ya da sorun çıkaran kimseler olarak dışlanma korkusuyla ve mevcut durumlarının zarar göreceği düşüncesiyle fikirlerini açıkça dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir(Bowen & Blackmon, 2003, s. 1394-1396).

Bunların dışında çalışan, kendisiyle ilgili yaptığı olumlu değerlendirme sonucu kişisel saygısını korumak, kendi alanıyla ilgili olmadığını düşündüğü konularda kontrol odaklı davranmak ve örgüt üyeleriyle kurulan iletişime zarar vermemek gibi sebeplerden dolayı sessiz kalmaya yönelirler (Çakıcı, 2008, s. 92).



*Şekil 5. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Bireysel Faktörler*

#### **2.2.1.2. Yönetimsel Faktörler**

İş gören sessizliği çeşitli nedenlere bağlı olmak ile birlikte bu kompleks yapıyı tek bir nedene indirmek doğru olmayacaktır. Örgütün adil işlemeyen yapısı, örgütün yapısı, örgütte tekrar eden davranış kalıplarının örgütün modeline dönüşmesi gibi pek çok neden ile desteklenmektedir.

Yönetimsel faktörlerin, sessizliğin yönetici kanalı ile şekillenen kısmını etkileyen ve ondan etkilenen niteliklerini belirtmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, iş tanımına ve çalışanlara yönelik kabul gören tutum ve davranış kalıpları, yöneticinin gerek kişisel gerekse çalışma prensibi, yönetim ekibinin eşit dağılan düz yapısı ile şekillenmektedir.

Yönetimsel faktörler, çalışanların örgüt ile arasına bir duvar ören ve ilişkilerini zedeleyen kalıp yargıları betimlemektedir. Çalışanın işine karşı duyduğu korkular, tecrübe yokluğu/azlığı, izolasyon korkusu ve ilişkilerinin zedelenmesine dair oluşturduğu sorunsallar örgüt içerisindeki sessizliğini pekiştirmektedir (Çakıcı, 2008, s. 125).

Örgütsel sosyalleşme yapısı, birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi etkileyen ve yönetimsel olarak örgüt dinamiklerinde rol oynayan önemli bir ögedir. Bireyin örgüte uyumu, örgüt içinde işine yönelik doyum gibi etmenler bireyin sosyalleşme yaşantısını etkilemektedir. Bireyin sosyalleşen bir çalışan olamaması yönetimsel olarak bireyin işinden ve kurumundan uzaklaşmasına, sessiz kalmasına ve hatta işinden ayrılmasına sebep olabilmektedir (Balcı , 2003, s. 12).

İlaveten bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlere ek olarak ulusal, kültürel ve çevresel nedenler de sessizliği oluşturmakta ve etkilemektedir. Kültürel yapının toplumda meydana getirdiği normlar ile pekişen sessizliklerin derinine inerek incelemek zor ve pek yaygın olmayan bir çalışma prensibidir. Çalışan ve kurum arasındaki *güç mesafesi* de sessizliği doğuran ve sessizliğin normal (olması gereken) olduğunu temsil eden öğelerdendir.

Kültürel görecelik ve kültürel farklılaşma etmenleri bireyleri etkilediği gibi dolaylı yoldan örgüt kültürlerini de etkilemektedir. Bireyden bireye değişen düşünme, kavrama, değerlendirme ve yorumlama yetilerindeki farklılık benzer şekilde örgütlerde de farklılık göstermektedir. Özellikle modernizm ve postmodernizm etkisi ile değişerek dönüşen toplumlarda iletişim kanalları, çatışma ve belirsizlik kavramları bireysel farklılıkları ön plana çıkarmaktadır. Bireyci-toplumcu davranışları örgütsel sessizliği derinden etkilemektedir (Sargut, 1994, s. 99), güç mesafesinde yükseklik olan toplumlar örgüt kültüründe sessizliğe daha yatkın olan grupları oluşturmaktadır.

### 2.2.1.3. Örgütsel Faktörler

Çalışanların bireysel ve örgütsel boyutlarda iletişim kurması, örgüt kültürü açısından son derece önemlidir. Örgüt yapısı, büyüklüğü ve kapsamı zaman zaman iletişim kurarken zorluklar ile karşılaşabilmekte, sağlıklı ilişkiler kurabilmekte ve hatta iletişimsiz kalmaktadır.

Örgütsel sessizlik; bilinçli, aktif, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir (Çakıcı & Çakıcı, 2007). Örgüt içindeki çalışan birey/lerin bir amaca uygun olarak sessiz kalmayı tercih etmesi; kendi çıkarlarını ve/veya kişisel değerlerini korumalarından kaynaklanabilmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin aktif katılımı ile uygulanan bir olguyu kapsasa dahi özünde olay, durum ve uygulamalara yönelik olan bir tepkisizliği göstermektedir.

Bireylerin örgüt içerisinde meydana getirdiği sessizlik; çeşitli neden ve amaçlar ile meydana gelebilmektedir. “*Planlı eylem kuramı*” olarak bilinen yaklaşım ışığında, örgüt içerisinde çalışan bireyin sergileyeceği bir davranışın, o davranışa yönelik niyetine göre değişebildiğini ifade edilmektedir (Ajzen, 2002). Bu kuram çerçevesinde belirlenen bir davranış tutumuna yönelik inanç ve ön kabuller gerek bireyin kendisinden gerekse diğer kişilerden etkilenebilmektedir.

Çalışanlar örgüt içindeki kişisel ve kolektif çıkarları doğrultusunda fayda-maliyet analizleri yaparak sessiz kaldıkları da öne sürülmektedir. Çalışanların sessiz kalması, kariyer planlarındaki eşikler, kurum içindeki itibarları, kurum içindeki konumlarının bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu etmenleri göz önünde bulundurarak sessiz kalması Vroom'un "*bekleyiş kuramı*"nı desteklemektedir. Bireyin tercihlerinde kurumdaki çıkarlarının ön plana konularak sessiz kalındığı bu kurama göre, çalışanların istenilen sonuca ulaşmak için tercih ettikleri bu davranış kalıbı, kendi kişisel özelliklerine ters düşse de yaptıkları çelişkileri tetiklemektedir (Eren, 1998). Üst yönetimin sahip olduğu yetki gücü, sorumluluk verme yetisi, çalışan üzerinde oluşturabilecekleri potansiyel baskı gücü ve çeşitli korku etmenleri çalışanların örgüt içerisinde ileriye dönük planlarının gerçekleşmesi için sessiz kalmasına zemin hazırlamaktadır.

Noelle- Neumann'ın (1974, s. 44) üzerinde çalıştığı "*sessizlik sarmalı*" kuramı ise; birey, toplumsal baskı ya da korku nedeniyle çeşitli duyguları yoğun olarak yaşayan veya duygu karmaşasına giren çalışanın, kendi düşüncelerini ikincil plan atarak; çoğunluğun görüşünü benimsemesi de bir sessizlik türüdür.

Örgütsel sessizlik; kurum kültürü, çalışanlar ve diğer çalışma dinamiklerine göre değişiklik göstererek en sık "*bilinçli sessizlik, çoğunluğa uyma, duyarsız kalma*" şekillerinde çeşitli formlar ile kendini yansıtabilmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki 5 tane işlevi desteklemektedir (Jensen , 1973, s. 249):

1. İnsanları bir araya getirebilir, birbirinden uzaklaştırabilir,
2. İlişkilere zarar da verebilir, katkı da sağlayabilir,
3. Bilgi sağlayabilir, bilgiyi gizleyebilir,
4. Derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun belirtisi olabilir,
5. Kabullenme veya muhalefet olabilir.

İş gören sessizliğin örgütsel boyuttaki nedenleri; örgüt kültürünün yapısı ve dinamikleri, örgütte yaygınlaşan ve normalleşen sessizlik iklimi, sessizliğin doğru kabul edilmesi, sessizliğin örnek davranış kalıbı olarak görülmesi veya adaletsizlik kültürü ile örtüşmektedir. Tüm bu kavramsal çerçeve ele alınan spesifik konu üzerinden şekillenen esnek bir çalışmanın öznesi olduğunu vurgulamaktadır.

### 2.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütler dinamik küresel yarışlar içerisinde özgün kimliklerini ve edindikleri konumlarını koruyabilmek için sürekli bir rekabet halindedir. Örgütün iş yapma şeklinin iyileştirilmesi, motivasyon kaynaklarının dinç tutulabilmesi, teknolojik gelişmelere açık olunması, çalışmaların çeşitliliğine erişebilmek, uzmanlaşmanın artmasına uyum sağlayabilmek gibi pek çok başlıktan etkilenen örgütlerin, bünyesindeki en önemli kaynak insan gücüdür. İnsan gücünden daha verimli faydalanabilmek ve inovasyona teknik/bilişsel destek sunabilmek için örgütsel sessizlik gibi örgütü derinden olumsuz şekilde etkileyen etmenleri minimuma indirmek için incelemektedir, incelemelidir.

Sessizlik yöneticiler için çalışmaya, çalışana, örgüt ilişkilerine, örgüt yapısına dair birçok bilgiye erişememektir. Çalışanın sessiz kaldığı bir çalışma düzeni ve örgüt kültürü iletişim kanallarında ve süregelen faaliyetlerde kopuklukları ortaya çıkarmaktadır. Örgütteki sessizliği önlemek için sessizliğin temellerine inilerek hangi sessizlik türünün baskın olduğu bilinmeli ve bu bağlam çerçevesinde incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik kategorileri altında incelenecektir.

#### 2.2.1. Kabullenici Sessizlik (*Acquiescent Silence*)

Çalışanın çok yönlü konu ve bağlamlara ilişkin önerilerini açıkça söylemeyerek, fikirlerinin gereksiz ve önemsiz olduğu önyargısı ile sessiz kalmayı tercih etmesidir. Kabullenici sessizlik bir eylemsizlik halidir. Pasif durumda olan çalışan, görüşlerini kendine saklayarak işini, iş ortamına, işin yarattığı unsurlara ve örgüte karşı sessizliğini sürdürmektedir. Çalışan sadece işini yapmakta ve herhangi bir ses çıkarma faaliyetine aktif olarak katılmamaktadır.

Kabullenici sessizlikte çalışan/ların içerisinde bulundukları ümitsizlik duygusunu ve karamsarlık atmosferini kırmaları beklenmektedir. Çünkü çalışan kendini bu durumun içerisine itmiş ve/veya bu bağlam içerisinde iyi hissederek sürdürmüş ya da bu ortamın oluşması için kanallar aramaktadır. Herhangi bir düzeltme ve iyileştirme çabası bulunmayan çalışan için konuşmak yalnızca boş bir girişimdir (Brinsfield, 2009, s. 41).

Kabullenici sessizliğin ilerlemesi durumunda ise; çalışan örgüt içerisinde ona atanan veya üstlendiği görevlerden uzaklaşarak yerine getirmemekte ve hatta örgüt ile ilişkisini kesebilmektedir.

### 2.2.2. Korunmacı Sessizlik(*Defensive Silence*)

*Korunmacı sessizlik (defensive silence)*; Morrison ve Milliken (2000, s. 1367)tarafından, “çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanması” olarak betimlenmiştir.

Korunmacı sessizlikte çalışanın rolü kabullenici sessizliğe göre daha aktiftir. Bu durum çalışanın kendi geleceğini, kendi iş durumunu ve kendi hedeflerini belirlemesinde önemli bir etmendir. Çalışanın özellikle iş ile ilgili sorunları olduğunda, var olan bir korkuya sığınarak kendini güvenli alanda tutmaya çalışması korunmacı sessizliktir. Örneğin; bir çalışanın kriz ortamında işten çıkarılmaması adına sessizliği bürünmesi bir korunmacı sessizlik örneğidir.

### 2.2.3. Korumacı Sessizlik (*Prosocial Silence*)

Örgüt içerisindeki sessizliği oluşturan faktörlerden biri de çalışanların kendilerine karşı olan özsayıgılarıdır. Çalışanın özsayıgısı, başta kendisi olmak üzere çalışma alanını ve tutum, davranışlarını etkilemektedir. Özsayıgı, kişi için önemli olup bireysel yönden pozitif olmasını tetiklemektedir.

Yüksek özsayıgı sahibi olan çalışanlar, olaylara karşı fikir, tutum ve davranışlarını daha rahat ifade edebilirken; düşük özsayıgı sahibi olan çalışanlar daha korumacı bir tavır ile sessizliğe bürünmektedir. Düşük özsayıgiya sahip çalışanlar risklere karşı daha hesaplayıcı davranacak sessizliğe sığınmaktadır.

Örgütteki korumacı ve güçlü yapı, kurallar zincirine dönüştüren örgütün daha pasif hale getirilerek sessizliğe açık bir konuma haline dönüştüğü bilinmektedir. Konuşmanın kendisi ve örgütü içi tehlike yaratabileceğini düşünen çalışan, sessizliği bir güvenilirlik aracı olarak seçmektedir. Korumacı sessizlik çalışan için bir motivasyon kaynağı olarak görülse de etkileri ve sonuçları olarak düşünüldüğünde hem birey hem örgüt için motivasyon düşürücüdür.

### 2.2.3.Örgütsel Sessizliğin Doğurduğu Sonuçlar

Örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olduğu çalışma ortamlarında; iş görenin kurumsal bağlılığı zayıflar ve dolaylı olarak iş gören-kurum verimi ilişkiseliliği ile kurumsal ilerleme yavaşlamaktadır. Kurumun yenilik çeşitli alanlardaki (motivasyon

kaynakları, teknolojik gelişmeler, örgüt kültürleri vb.) faaliyetleri yetersiz kalmaktadır. Sessizliğin getirdiği huzursuzluk ile örgüt içi çatışma artar ve örgütün karar verme süreci zarar görmektedir. Daha uzun sürede, karmaşık süreçler ile alınan kararların verimliliği düşmektedir.

İlaveten, diyalektik olarak incelendiğinde çalışanın işini yapmaması, işe geç gitme ya da devamsızlık gibi olgular ile başlayan olumsuz süreç iş bırakmaya kadar giden davranışların ortaya çıkmasıyla sonuçlanabilmektedir.

Doğrudan ya da dolaylı etkileri ile sessizlik kavramı örgüt huzurunu bozmakta, örgütün işleyişini yavaşlatmakta/bitirmekte, çalışan kurum ilişkisini zedelemekte ve hem çalışan hem kurum perspektifinden öngörülen/öngörülemeyen pek çok olumsuzluğu tetiklemektedir.

Örgütsel sessizlik hem örgütü hem de çalışanları derinden etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt açısından sessizlik; örgüt işleyişinde çeşitli sorunların oluşmasına, örgütte var olan sonuçların alevlenmesine, yeni fikir ve stratejilerin sekteye uğrayarak doğmamasına sebep olabilmektedir. Birey açısından ise; küskünlük, huzursuzluk, küçük düşme, ekip çalışmasından kopma, kendini gerçekleştirme gücünün azalması gibi birçok performans düşürücü etmene yol açmaktadır (Perlow & Williams, 2003).

Örgütsel sessizlik ile çalışanların sessiz kalma eğiliminde olması bağlamı, örgütlerin gelişim ve değişimini negatif yönde etkileyen büyük bir problemin ilk kıvılcımı olması kaçınılmazdır. Bu nedenle örgütün hayatta kalmasını sağlamak, örgütü ileriye taşımak isteyen yöneticiler öncelikle örgütteki sessizlik ikliminin oluşum nedenlerini, çalışanların tutum ve davranışlarını, sessizliği etkileyen ve/veya engelleyecek olan etmenlerin oluşmasını engellemesi gerekmektedir. İş görenin fikirlerini açıkça ifade edebilmesi, alınacak kararlara katılımı ve örgüt yararına olan konularda gelişime katkıda bulunması zorlu rekabet ortamlarında örgüte avantaj sağlayacaktır (Milliken & Morrison, 2003, s. 706-707).

Örgütsel sessizlik örgütlerde birey açısından; verimlilik ve performans düşüklüğünü tetiklediği, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermede sorunlar yaşadığı, memnuniyetsizlik ve güdülenme düşüşlerine sebebiyet yarattığı gözlenmiştir. Örgüt açısından ise; çalışanların örgütten gelebilecek bir tehdide karşı savunma kalkını olarak kullandıkları sessizliğin örgütün gelişme ve ilerlemesini zorlaştırdığı, inovasyon düşüncelerini ve adımlarını yavaşlattığı gözlenmiştir.

Örgütsel sessizliğin fark edilmesi, örgütsel sessizlik türünün belirlenmesi ve bu türe yönelik önlemler alınması ile örgütsel sessizliğin yarattığı sorunların etkisinin azaltılması veya ortadan kaldırılması sağlanabilir. Örgütsel sessizlik örgüte ve çalışanlara çeşitli maliyetler doğurmaktadır. Örgütsel sessizlik bağlamının geniş çerçeveden incelenmesi için zaman, enerji, maddi ve manevi kayıplar verilmesi durumları yaşanabilmektedir. Yöneticiler ve astları arasındaki ilişkisellik bariz veya belirsiz şekillerde oluşabilir; bu durum örgütsel sessizliğin olmadığı veya etkisinin az olduğunun bir göstergesi değildir, gerçeğin araştırılması gerekmektedir (Morrison & Milliken , 2000, s. 720-723).



### **2.3. Psikolojik Rahatlık (*Psychological Safety*)**

Psikolojik rahatlık, bireyin çalışma arkadaşlarına olan güveni ile endişesinin karması olarak yorumlanabilmektedir. Bireyin herhangi bir konuda fikrini söylemesi, soru sorması, geri besleme yapması, hataları gündeme getirmesi, yeni bir fikir öne sürmesi şeklindeki çıkışlarında diğer çalışanların tepkileri organizasyonda psikolojik rahatlık algısının çerçevesini çizmekte ve olumlu ya da olumsuz psikolojik rahatlık algısının oluşmasını sağlamaktadır (Yener S. , 2015, s. 281).

Psikolojik rahatlık çalışanın hiçbir korku, çekinme, aşağılanma, ayıplanma endişesi olmadan içinde bulunduğu organizasyona katkı sağlayıcı öğeler sunmak üzere duygu, düşünce ve tutumlar geliştirmesi olarak görülmesine ilaveten bu durumu destekleyen bir diğer öge ise; kişilerarası güvendir (Derin N. , 2017, s. 52).

Çalışanların örgüt içerisinde hissettikleri güven ve buna bağlı olarak gelişen düşüncelerini ifade etme isteği ile özgürlüğü psikolojik rahatlık olgusunu etkilemektedirler. Çalışanın psikolojik rahatlık algısında kendine ve örgütüne karşı taşıdığı riskler düşükse; pozitif ses çıkarma davranışını ortaya çıkaran algı, tutum ve davranışlar arasındaki zincir tamamlanmış olacaktır (Türkoğlu & Özyılmaz Misican, 2019, s. 999).

#### **2.3.1. Psikolojik Rahatlığın Nedenleri**

Psikolojik rahatlık algısı, çalışanın örgüt tarafından nasıl tanımlandığı, nasıl etkilendiği ve nasıl etkilediği, çalışanın ne derece risk altında olduğu, kazanımları ve kaybettikleri ile bir bütün olarak sorgulamasını içeren geniş perspektifli bir üründür.

Çalışanın psikolojik rahatlık algısı, kurumuna karşı daha yüksek performans göstermesi için önceden olumlu bir davranış ile güdülenmesi ile ilişkilidir. Bu noktada çalışanın bir adım ileriye taşınması için olumlu etmenler ile teşvik edilmesi ve ortaya çıkan davranış veya olgunun gerek birey gerekse örgüt açısından olumlu yorumlanması gerekmektedir.

Güven, hoşgörü, saygı ve duygu/düşüncenin özgürce ifade edilebileceği alanlarda bireyin psikolojik rahatlık algısı artmaktadır (Kahn, 1990, s. 695). Buna bağlı olarak eklemlenen bir bakış açısı ile, psikolojik rahatlığı; bireyin duygu, düşünce ve önerilerini

paylaşırken hissettiği kişilerarası risk seviyesi olarak da tanımlamak mümkündür (Yener S. , 2018, s. 2).

“*Psikolojik rahatlık*” kavramı; Gouldner’in *karşılıklılık normu*(1960) ile Blau’nun *sosyal mübadele* kavramı (1964) etrafında oluşmaktadır. Karşılıklı olarak sosyal mübadelenin işlemesi; çalışanların tatmin oldukları noktaların ortak iyiliklerde kesişmesi ile tecrübe, bilgi ve püf noktaların paylaşılmasına odaklanmaktadır (Yıldız, 2017).

Gouldner, bireysel ve toplumsal yapıda arka plandaki kabulleri ve alana özgü kabulleri ön planda tutmuştur. Böylece arka yapının bir sahne gibi düşünüldüğünde diğer etmenleri etkileyen itici bir güç olduğu üzerinde durmuştur. Kişisel gerçeklik ve sosyal teoriyi bir arada düşünerek, değerden bağımsız bir kuram oluşturma çabası içinde olmuştur (Gouldner A. W., 1960).

“Karşılıklılık” kavramı ile kendi dönemine kadar olan sosyal teorideki eksikliği tamamlamıştır. Gouldner, Marksist temelli bir eleştiri ile işlevselci teoriye karşı gelmektedir. İşlevselciliği eleştirel perspektiften yorumlayarak tekrar incelemiştir. İşlevselci teorinin önemli etmenlerinden olan 2 etmenden (X ile Y olarak adlandırıldığında) eğer; X ögesi Y ögesinden büyük oranda güçlüyse bu durum x’in kendi çıkarları, savunduğu görüşler, ulaşmak istediği hedeflere yönelik kullanacağı araçlara yönelik olarak Y’yi kullanabileceğine hatta zorlayabileceğine vurgu yapmaktadır. İşlevselciliğin oluşturduğu bağlama Gouldner ile ek olarak iktidar ilişkileri de eklenmiştir (Gouldner A. W., 1973, s. 230).

Gouldner, çatışma kavramı ile irade kavramını bir yapıda incelemeyi yeğlemiştir. Çatışma ve bireyin özne durumuna vurgu yaptığı görülmektedir. Gouldner’in kendi özneliliği ve bireyselliğe yaptığı vurguda ön plana çıkan noktalar; hem öznenin iradi yapısı hem de bastırılmış yapıya olan vurgudur.

Gouldner ve Blau’nun görüş açılarının toplamından bakıldığında örgüt içindeki iletişimin, diğer etkileyici tüm etmenlerden öncelikli olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda bu olguyu destekleyici psikolojik rahatlık kavramının; örgüt içi iletişime olumlu katkı sunarak çalışan bireyin ve örgütün genel atmosferinin rahat, stresten uzak, az kaygılı, inovasyon fikir ve tekniklerine yatkın yapılar oluşturduklarını belirtmektedir.

### 2.3.2. Psikolojik Rahatlığın Doğurduğu Sonuçlar

Çalışanlar, psikolojik rahatlığı hissettikleri ortamlarda görüşlerini rahatça dile getirebilmenin verdiği güven ile örgütün gelişmesi için çeşitli tutum ve davranışlar oluşturabilmekte, sürdürebilmektedir. Psikolojik olarak rahat olan çalışanların, bilgi paylaşımına açık, kendini ifade etmeye istekli, fikirler üretmeye pozitif katkı sunan, yenilikleri entegre edebilen, değişmeyi ve gelişmeyi uygulayabilen yaratıcı çalışanlar olduğunu belirtmektedir.

Yöneticinin verdiği güven ile çalışanlarının tüm kesimlerini (alt, üst, orta), etkilediği, yöneticinin iş hayatındaki tutum ve davranışlarının yanı sıra güvenilir, hak yemeyen, hoşgörülü gibi çeşitli kişisel yatkınlıkları ve etik alt yapısı ile çalışanların psikolojik rahatlığını etkilediği gözlemlenmiştir. Çalışanların psikolojik rahatlıktan aldıkları güç ile, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasındaki tüm aşamalarda daha fazla katkısı olduğu gözlenmiştir.

Psikolojik rahatlığın algı, tutum ve davranış aşamalarını geçerek dönüştüğü bir form hali olan pozitif ses çıkarma davranışının birey ve örgüt açısından son derece önemli olduğu bilinmektedir. Pozitif ses çıkarma davranışı, psikolojik rahatlığı benimseyen ve aktif olarak kullanan bireyler aracılığı ile örgütün sürdürülebilir olmasına, yenilikçi modelleri hayata geçirerek inovasyona katkı sağlamasına, örgütün pozitif yönde güçlü şekilde gelişmesine ve fark yaratmasına katkı sunmaktadır (Türkoğlu & Özyılmaz Misican, 2019, s. 1000). Pozitif ses çıkarma davranışı, örgütün gelişimi ve örgütün daha sonraki inovatif süreçlerinde sahip olması gereken yapıcı ve geliştirici öneriler sunması için önemli öneriler sunmaktadır.

Güven faktörünün (yöneticiye ve iş arkadaşlarına olmak üzere), psikolojik rahatlığı etkilediği ve şekillendirdiği (Yener S. , 2015) tutumu üzerinden eklemlenerek psikolojik rahatlığın da çalışan birey sesliliğini (Arslan & Yener, 2016) tetiklediği sonucuna varmak mümkündür (Derin N. , 2017, s. 57).

### 2.4. Kavramlar Arasındaki İlişki

Kar ve verimlilik algısının değişen ve önem kazanan formu örgütlerin yüksek performans göstererek çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin çalışma hayatındaki konumu, farklılaşan iş süreçleri, iş gücünün önemi, artan rekabet ortamı gibi birçok faktör örgütleri etkilemektedir. Çalışanların örgütün fizyolojik ve sosyal konumundan etkilenen

interaktif ögelerdir. Ayrıca, çalışanların örgüte karşı bağımlılığı, örgütü benimsemeleri, örgüte katma değer sunma şekilleri ve araçları ile psikolojik bağılıklarını göstermektedirler. Çalışanın kendisi ve/veya örgütü için doğru bir davranışı yerine getirmesi için o davranışa güdülenmesi, davranışı yerine getirecek yeterliliklerinin olması ve davranışın oluşarak sürdürülmesi için uygun atmosfere sahip olması gerekmektedir (Türkoğlu & Özyılmaz Misican, 2019, s. 999).

İletişim kanallarının gelişmesiyle birlikte örgüt çalışanları ihtiyaç duydukları bilgiye daha rahat ve daha hızlı erişmeye başladıkça sessiz kalmak yerine örgüt içinde daha aktif bir rol alarak örgütün hedeflerine ulaşmasında daha etkin ve verimli olacaktır. Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişki incelendiğinde yapılmış araştırmalardan öne çıkanlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Cihan ve Surat (2019) örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemeye yönelik, Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi (OSB)'de çalışanlarla yaptığı çalışmada; örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Örgütlerde çalışma ortamları düzenlendiği takdirde, çalışanlar fikir, öneri ve eleştirilerini rahatlıkla ifade etmeye başlayacak ve sessiz kalma eğilimi göstermeyeceklerini ileri sürmüştür.

Saygılı (2018) tarafından, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar üzerinde Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; Örgütsel sessizliğin alt boyutları incelenmiş ve örgütsel iletişim ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu olan korunmacı sessizlik ve örgütsel iletişim arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Örgütsel iletişimin zayıf olması durumunda çalışanların sessiz kalmaya eğilim gösterecekleri dolayısıyla örgüte katkılarının azalacağı belirtilmiştir.

Yeşilaydın ve arkadaşları (2016) tarafından örgütsel sessizliğin nedenlerini belirlemek üzere örneklemini kamu hastaneleri çalışanlarının oluşturduğu araştırmada; çalışanların çoğunlukla yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı sessiz kalma davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur. Yürütülen çalışmada örgütte iletişim kanallarını açık

hale getirerek ve örgütteki güven ortamının sağlanmasıyla sessizliğin ortadan kalkacağı önerilmiştir.

Beheshtifar vd. (2012) tarafından örgütün başarısı üzerinde örgütsel sessizliğin etkisinin incelendiği çalışmada, çalışanın işleriyle ilgili konularda fikir ya da kaygılarını dile getirmekten sakındığı sessizlik tutumunun sergilendiği örgütlerde zararın kaçınılmaz olduğunu, çalışanların bir makine dişlisi gibi görüldüğünü, verimliliğin düştüğünü ve zamanla iletişimin azaldığını belirtmiştir. Bu tutumun kırılmasının kolay olmadığını söylemekle birlikte çalışma grupları oluşturma, karar alma durumunda çalışanları dahil etmenin, örgüt içi kuralların yeniden düzenlenmesinin ve iyi bir insan kaynakları yönetimi oluşturma bu sessizliği ortadan kaldıracağı ileri sürülmüştür.

Çalışanın stress altında olmadan örgütün hedeflerine ulaşması için hesaplı risk alma durumu olan psikolojik rahatlık kavramından bazı araştırmalarda psikolojik güvenlik olarak bahsedilmektedir. Yapılan incelemeler sonrası örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramlarıyla ilişkili herhangi bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte çok sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bunlardan birkaçı şu şekildedir;

Derin (2020) tarafından, vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın düzenleyici rolünü incelemek amacıyla 395 çalışandan anket yöntemiyle elde edilen verilere göre sağlık kurumu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarının, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı fakat zayıf düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, bu ilişkide örgütsel desteğin kısmi aracı rolde yer aldığını ve ilave olarak da psikolojik rahatlığın bu ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Bir başka çalışma, (Edmondson,1999) tarafından, takım çalışmasında öğrenme davranışı ve psikolojik rahatlık arasındaki incelemek amacıyla bir imalat sektöründe 51 iş görenle yapılan görüşme sonucunda, psikolojik rahatlık ve çalışma takımının öğrenme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bununla birlikte psikolojik rahatlığın ekip performansı üzerinde aracı etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma; bilimsel yöntem kuralları ve basamakları göz önünde bulundurularak sosyal bilimler yöntemlerine uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmıştır. Bilimsel yöntem, bilimsel topluluğun bilgi üretmesi ve değerlendirmesi için kullandığı fikirler, bilimsel teknikler ve yaklaşımlardır (Neuman W. L., 2014, s. 17).

Bilimsel yaklaşımlara ve bilimsel araştırma basamaklarına bağlı kalınarak; ilk olarak araştırmanın problemleri belirlenmiş ve ilgili literatür taraması yapılmıştır. Türkiye’de ve dünyada konuya ilişkin kavramlar çerçevesinde yazılmış pek çok kaynak incelenmiş, temel konuya yönelik bilimsel makaleler ve projeler değerlendirilmiştir. Sonrasında araştırmanın hangi yöntemler kullanılarak yapılacağı belirlenmiş ve buna bağlı olarak da araştırma taslağı hazırlanmıştır.

Araştırmacı, sosyal bilimlerin veri toplama yöntemlerini kullanırken, araştırmasının merkezinde olan problem ve amaç cümlelerine ilişkin destekleyen veya reddeden veriler kullanmaktadır. *Veriler*, kural ya da prosedürlere uygun olarak dikkatle toplanan ampirik kanıtlar ya da bilgilerdir. Veriler, *nicel* (yani sayılarla ifade edilen veri) ya da *nitel* (yani kelime, resim ya da nesnelerle ifade edilen veri) olabilir (Neuman W. L., 2014, s. 12).

Bu çalışmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel yöntemler, pozitivist anlayış ekseninde gelişen, uzun bir tarihe sahip olan çok yönlü ilişkiselliği somut veriler ile sunabilen bir çalışma prensibi sunmaktadır. (Keat & Urry, 1994). Bilimsel bir çalışmada değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve yoğunluğunu gösteren bir değişkenin değişmesinin, bir diğer değişkende meydana gelen değişim ile ifade edilen neden-sonuç ilişkisi oluşturmaktadır. Değişimi oluşturan değişken “bağımsız değişken” iken; değişkenin değiştirdiği değişken ve/veya değişkene bağımlı olan değişken “bağımlı değişken” dir. İki ya da daha fazla değişkenin ikisini de birlikte etkileyerek değişimleri korelasyon türündeki bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır

Araştırmaya kaynak olan veriler araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Anket soruları Covid-19 virüsünün meydana getirdiği pandemi sebebiyle bir grup katılımcıya elden ulaştırılmış; bir grup katılımcıya ise

“Google Formlar” vasıtası ile her bir çalışanın e-posta adresine tek tek postalanarak davet edilmesi yöntemleri ile ulaştırılarak veriler toplanmıştır.

Elde edilen tüm niceliksel veriler IBM SPSS Statistics 25 istatistiksel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Hipotezler kurularak veriler arasındaki ilişkinin durumu (pozitif ilişki-negatif ilişki) ve ilişkinin yönü (aynı yön-ters yön) ilişkiselliği araştırılmıştır. Hipotezler, değişkenler ile oluşturulmaktadır. Değişken durumdan duruma değeri değişen kavramdır (Macionis, 2013, s. 31). Değişkenlerin kullanımını ve ilişkiselliğini ölçmek için ölçümler kullanılmaktadır. Ölçüm belirli bir durumda değişkenin değerini belirleme işlemidir (Macionis, 2013, s. 31). Araştırma ile toplanan veriler üzerinde ilgili değişkenler ilişkiye tabi tutularak analizler yapılması ile elde edilen bulgular sonucunda ortaya konan hipotez reddedilebilir veya kabul edilebilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018, s. 71).İlgili bulgulara ilişkin analizlere “*bulgular ve değerlendirme*” bölümünde yer verilirken; bulguların yorumlanmasına ve buna bağlı olarak oluşturulan ilişkilere ise “*tartışma ve sonuç*” bölümünde değinilmiştir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Anket formu temelde 4 başlıktan oluşmaktadır: 1- Kişisel Bilgiler, 2- Örgütsel İletişim, 3- Örgütsel Sessizlik ve 4- Psikolojik Rahatlık’tır. Kişisel bilgiler bölümü ile örneklemin demografik verileri toplanırken diğer başlıklar arasındaki ilişki literatür taraması verileri ile desteklenerek çalışmaya katkı sunmaktadır.

2., 3. Ve 4. Bölümlerdeki anket soruları, 5’li Likert skalası ile düzenlenip uygulanmıştır. Araştırma anketinde derecelendirme soru formuna da yer verilmiştir. Örneğin; “*Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum*” seçeneklerine sahip olan sorular bulunmaktadır.

Örgütsel İletişim bölümünde 20 soru sorulmuştur. Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen, Varona’nın (1996)“bölümler arası iletişim” boyutu ilave edilerek son hali verilen ve Kayasandık (2019) tarafından çevirisi yapılan Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizliği ölçmek amacıyla orijinali Van Dyne, Ang ve Botero’nun (2003, s. 1366) oluşturduğu 15 soruluk ölçek (Taşkiran, 2010)&(Kulualp, 2015)

tarafından çevirisi yapıp daha sonra çeşitli araştırmalar incelenmiş ve ölçeğe son hali verilerek kullanılmıştır. Ölçeğin “1., 2, 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10.” Sorularda yer alan olumsuz ifadeler ters puanlanmış ve kodlanmıştır.

Psikolojik rahatlığı ölçmek için orijinal hali Blowey ile Edmondson (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Yener (2015) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Psikolojik Rahatlık ölçeğinde toplam 7 soru sorulmuştur. “1., 3., 5.” sorularda yer alan olumsuz ifadeler ters puanlanmış ve kodlanmıştır. Açıklandığı üzere anket formunda 3 farklı ölçekle birlikte demografik özellikleri belirlemeye yönelik 5 soru dahil toplamda 47 soru bulunmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, konuların içeriği ve araştırmacının mevcut iş tecrübesine bağlı olarak; Türkiye’deki bankacılık sektöründeki bir kamu bankasının çalışanlarını kapsamaktadır. Bankanın Merkezi Ankara’da olup, şubeler dahil 2020 yılı mevcut personel sayısı toplam 3.501 kişidir<sup>1</sup>. Kamu bankası adı ve örnekleme dahil olan banka çalışanı katılımcılara “gizlilik beyanı esastır” ibaresi ile araştırmacı tarafından gizli tutulmuştur.

*Örneklem;* bir araştırmacının daha büyük bir havuzdan seçtiği ve nüfusa genellediği daha küçük bir örnek olaylar kümesidir (Neuman W. L., 2014, s. 319). Neuman’ın bahsettiği bu büyük havuz ise araştırmanın evrenidir. Yani bir araştırmayı oluşturan kümenin tamamına evren, o kümeden araştırmaya dâhil edilen belli bir kesime örneklem adı verilir. Bilimsel araştırmalarda örneklem seçiminde de bazı yöntemler bulunur. Araştırmada örneklem seçimi yapılırken kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanları olan 3.501 kişi içerisinde %95 güven aralığı ve %10 hata payı ile şu formül kullanılarak 351 kişi çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

---

<sup>1</sup> Bankanın İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü verileri baz alınmıştır.

$$\text{Sample size} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

*Şekil 6. Basit Örneklem Formülü<sup>2</sup>*

351 katılımcı, olasılık dışı örneklem çeşitleri içerisinde bulunan kolayda örneklem türü ile belirlenmiştir (Neuman W. L., 2014, s. 321). Açıklayıcı bir araştırmadır. Amaca yönelik örneklem, araştırmacının belirlemiş olduğu çalışma amacına yönelik olarak seçilen olay çerçevesinde oluşmuştur. Amaca yönelik örneklem ile oluşturulan bu çalışma, araştırılan olayın nüfusunu temsil etme konusunda kesinlik barındırmamaktadır.

---

<sup>2</sup>N = population size (toplam büyüklük), e = Margin of error/percentage in decimal form (hata payı), z = z-score (sayı)

### 3.4. Araştırma Planı

| Planlanan Çalışma Birimi                        | Tarih                   |
|-------------------------------------------------|-------------------------|
| • Literatür Taraması                            | 10.01.2020 - 20.03.2020 |
| • Kavramsal Çerçevenin Belirlenmesi             | 20.03.2020 - 30.03.2020 |
| • Metodolojinin Tespiti                         | 01.04.2020 – 07.04.2020 |
| • Verilerin Toplanması                          | 10.04.2020 – 10.06.2020 |
| • Birinci Bölümün Yazılması                     | 08.04.2020 – 08.05.2020 |
| • İkinci Bölümün Yazılması                      | 09.05.2020 – 09.06.2020 |
| • Üçüncü Bölümün Yazılması                      | 10.06.2020 - 10.07.2020 |
| • Toplanan Verilerin IBM SPSS 25 ile Analizi    | 11.07.2020 – 11.09.2020 |
| • Bulgular ve Değerlendirme Bölümünün Yazılması | 15.09.2020 – 15.11.2020 |
| • Tartışma ve Sonuç Bölümünün Yazılması         | 16.11.2020 – 16.12.2020 |
| • Çalışmanın Biçimsel Olarak Derlenmesi         | 17.12.2020 – 15.01.2021 |
| • Çalışmanın Sunulması ve Paylaşımı             | 15.01.2021 – 29.01.2020 |

### 3.5. Araştırma Etiği

İnsanların dahil olduğu her tür araştırmada izlenmesi gereken bazı kurallar ve bazı etik ilkeler vardır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 107). Bu ilkeler;

Ana etik ilkeler şunlardır:

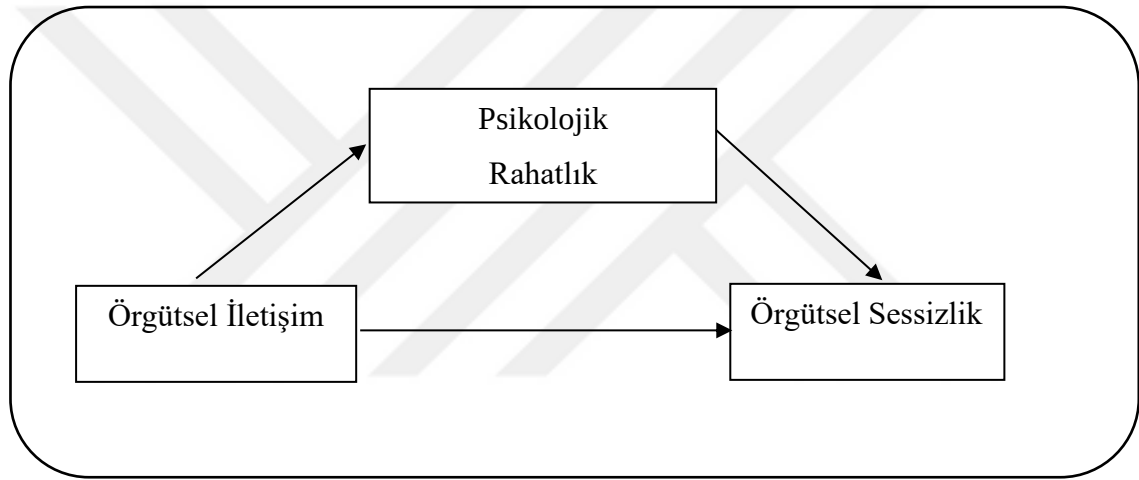
1. Bilinçli onay
2. Gizlilik, özel hayat saygı ve zarar vermemek
3. Aldatmama/yanıltmama
4. Verilere sadık kalma (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 108).

Araştırma süreci boyunca özellikle alanda veri toplama olmak üzere, verilerin analizi ve raporların paylaşımında pek çok etik değer bulunduğu ön plana alınarak dikkat edilmiştir. Bu araştırmada etik ilkeler dikkate alınmıştır. Araştırma soruları bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmıştır..

### 3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın amacı örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünü tespit etmektir.

#### 3.6.1. Araştırma Modeli



Şekil 7. Araştırma Modeli Şematiği

#### 3.6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

$H_1$  : Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, negatif bir etkisi vardır.

$H_2$  : Psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi vardır.

$H_3$  : Örgütsel iletişimin psikolojik rahatlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

$H_4$  : Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü vardır.

Çalışmanın temel hipotezine ek olarak alt hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın bulgularına geçilmiştir.

### 3.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) 25.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde;

- Katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları,
- Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerinin güvenirlik çalışması kapsamında, tüm ölçeklerin cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı,
- Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerinin geçerlik çalışması kapsamında, tüm ölçekler için faktör analizi yapılmıştır.
- Katılımcıların Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerine katılma düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.
- Katılımcıların Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerine katılma düzeylerinin, araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından farklılıklarını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey ve LSD testleri uygulanmıştır.
- Katılımcıların Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçekleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

### 3.8. Kullanılan Ölçklere Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Anket verileri SPSS programına girilmiştir, verilerin sonucuna göre ‘geçerlilik-güvenirlik’ analizi uygulanmıştır. Bir ölçümün işe yarar olması için hem geçerli hem de

güvenilir olması gerekmektedir. Pilot çalışma ile ön teste tabi tutulan ankette “Örgütsel İletişim” bölümünden 5 soru çıkartılması uygun görülmüştür.

Öncelikle oluşturulan ve uygulanan anketin güvenilirlik testini yapmak sağlıklı olacaktır. Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, ölçeklerin katılımcıların ölçmek istediğimiz davranışlarını ne kadar doğru ölçtüğünü göstermektedir (Kurtuluş, 2006, s. 374). Yapılan araştırma kapsamında değerlendirilen anket formunda yer alan soruların güvenilirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (*Cronbach Alpha*) ve madde toplam korelasyonları değerleri kullanılmıştır. Kullanılan anket maddelerinin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre (Büyüköztürk, 2010, s. 165) 0,70’ten büyük bazı araştırmacılara göre ise sosyal bilimlerde 0,60 ve üstü değer alması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.

20 ifadeden oluşan “**Örgütsel İletişim (Öİ) Ölçeği**” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için öncelikle alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0.933 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (*Tablo 3*). Bulunan alfa ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 3. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri**

|                                                            | Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında) | Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında) | Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon | Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında) |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Öİ 1                                                       | 63.1795                                 | 171.891                                 | .497                                     | .932                                  |
| Öİ 2                                                       | 63.3134                                 | 169.239                                 | .592                                     | .930                                  |
| Öİ 3                                                       | 63.3390                                 | 169.316                                 | .533                                     | .931                                  |
| Öİ 4                                                       | 63.4046                                 | 167.133                                 | .692                                     | .928                                  |
| Öİ 5                                                       | 63.4330                                 | 173.012                                 | .447                                     | .933                                  |
| Öİ 6                                                       | 64.8348                                 | 169.275                                 | .525                                     | .932                                  |
| Öİ 7                                                       | 63.1197                                 | 174.517                                 | .419                                     | .933                                  |
| Öİ 8                                                       | 63.7635                                 | 165.987                                 | .771                                     | .927                                  |
| Öİ 9                                                       | 63.0256                                 | 174.094                                 | .468                                     | .932                                  |
| Öİ 10                                                      | 63.6781                                 | 174.225                                 | .422                                     | .933                                  |
| Öİ 11                                                      | 64.0655                                 | 162.810                                 | .804                                     | .926                                  |
| Öİ 12                                                      | 63.7493                                 | 165.434                                 | .760                                     | .927                                  |
| Öİ 13                                                      | 63.9174                                 | 164.345                                 | .713                                     | .928                                  |
| Öİ 14                                                      | 63.3219                                 | 170.705                                 | .570                                     | .931                                  |
| Öİ 15                                                      | 63.6638                                 | 167.418                                 | .696                                     | .928                                  |
| Öİ 16                                                      | 63.5812                                 | 167.170                                 | .691                                     | .928                                  |
| Öİ 17                                                      | 63.6553                                 | 168.232                                 | .638                                     | .929                                  |
| Öİ 18                                                      | 63.8034                                 | 165.764                                 | .738                                     | .927                                  |
| Öİ 19                                                      | 63.5584                                 | 166.407                                 | .686                                     | .928                                  |
| Öİ 20                                                      | 63.7265                                 | 164.936                                 | .737                                     | .927                                  |
| N= 351      ( $\alpha$ ) = 0.933      Değişken Sayısı = 20 |                                         |                                         |                                          |                                       |

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için alfa değerinin yanında ölçeğin **toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005, s. 257-262);(Büyüköztürk, 2010, s. 165). Bu değer 0,30'dan büyük olması gerekir. *Tablo 3'e* bakıldığında 0,41'den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirirdir.

15 ifadeden oluşan “**Örgütsel Sessizlik (ÖS) Ölçeği**” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda  $\alpha$  değeri 0.844 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (*Tablo 4*). Bulunan alfa ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri**

|                                                        | Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında) | Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında) | Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon | Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında) |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| ÖS 1                                                   | 54.6154                                 | 67.855                                  | .439                                     | .837                                  |
| ÖS 2                                                   | 54.1738                                 | 67.030                                  | .571                                     | .828                                  |
| ÖS 3                                                   | 53.8661                                 | 67.002                                  | .611                                     | .826                                  |
| ÖS 4                                                   | 53.9060                                 | 66.794                                  | .598                                     | .827                                  |
| ÖS 5                                                   | 54.0883                                 | 65.858                                  | .612                                     | .825                                  |
| ÖS 6                                                   | 54.1026                                 | 65.367                                  | .695                                     | .821                                  |
| ÖS 7                                                   | 54.4217                                 | 67.193                                  | .423                                     | .839                                  |
| ÖS 8                                                   | 54.5840                                 | 67.226                                  | .433                                     | .838                                  |
| ÖS 9                                                   | 53.9402                                 | 67.914                                  | .624                                     | .827                                  |
| ÖS 10                                                  | 53.8974                                 | 66.812                                  | .630                                     | .825                                  |
| ÖS 11                                                  | 53.4615                                 | 73.341                                  | .412                                     | .840                                  |
| ÖS 12                                                  | 53.4416                                 | 72.619                                  | .424                                     | .839                                  |
| ÖS 13                                                  | 53.4729                                 | 72.627                                  | .221                                     | .840                                  |
| ÖS 14                                                  | 53.3675                                 | 72.107                                  | .413                                     | .841                                  |
| ÖS 15                                                  | 53.4302                                 | 72.063                                  | .411                                     | .842                                  |
| N= 351    ( $\alpha$ ) = 0.844    Değişken Sayısı = 15 |                                         |                                         |                                          |                                       |

İnternete güven ölçeği için **toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,59'dan küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

7 ifadeden oluşan “**Psikolojik Rahatlık (PR) Ölçeği**” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda  $\alpha$  değeri 0.822 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 5). Bulunan alfa ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 5. Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri**

|                                                       | Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında) | Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında) | Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon | Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında) |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| PR 1                                                  | 20.7436                                 | 18.654                                  | .518                                     | .807                                  |
| PR 2                                                  | 20.4701                                 | 18.393                                  | .608                                     | .790                                  |
| PR 3                                                  | 20.0427                                 | 19.024                                  | .533                                     | .803                                  |
| PR 4                                                  | 20.7521                                 | 19.901                                  | .481                                     | .811                                  |
| PR 5                                                  | 20.1909                                 | 17.858                                  | .640                                     | .784                                  |
| PR 6                                                  | 20.1396                                 | 19.132                                  | .590                                     | .794                                  |
| PR 7                                                  | 20.2934                                 | 18.762                                  | .579                                     | .795                                  |
| N= 351    ( $\alpha$ ) = 0.922    Değişken Sayısı = 7 |                                         |                                         |                                          |                                       |

İnternet kullanmanın algılanan faydası ölçeği için **toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,48'den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir (Kalaycı, 2006, s. 321-322). Bununla birlikte, faktör analizi sonucunda bulunan maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.40 ve üstünde olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018).

Faktör analizi sonucunda "**Örgütsel İletişim Ölçeği**" soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,887** bulunmuştur. KMO değerinin 0,50'nin üstünde olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Faktör analizi ile ilgili olarak ikinci olarak Barlett testi değerlerine bakılmıştır. "**Örgütsel İletişim Ölçeği**" soru listesinin Barlett sig. değeri (**p=0,000<0,01**;  $\chi^2=4835.857$ ) anlamlı çıkmıştır. Ayrıca internetten satın alma niyeti ölçeğinde yer alan 20 ifade toplam varyansın %67.080'nini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda "**Örgütsel İletişim Ölçeği**" soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin 4 faktör altın toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 6. Ölçeklere Ait Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri**

| Örgütsel İletişim          | Bölümler Arası İletişim | Üstlerle İletişim | İletişim Araçlarının Kalitesi | Yatay İletişim |
|----------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------|
| Öİ 19                      | .833                    |                   |                               |                |
| Öİ 17                      | .793                    |                   |                               |                |
| Öİ 20                      | .785                    |                   |                               |                |
| Öİ 18                      | .771                    |                   |                               |                |
| Öİ 16                      | .678                    |                   |                               |                |
| Öİ 2                       |                         | .858              |                               |                |
| Öİ 1                       |                         | .816              |                               |                |
| Öİ 4                       |                         | .768              |                               |                |
| Öİ 5                       |                         | .686              |                               |                |
| Öİ 3                       |                         | .547              |                               |                |
| Öİ 14                      |                         |                   | .757                          |                |
| Öİ 12                      |                         |                   | .630                          |                |
| Öİ 11                      |                         |                   | .620                          |                |
| Öİ 13                      |                         |                   | .610                          |                |
| Öİ 15                      |                         |                   | .516                          |                |
| Öİ 10                      |                         |                   |                               | .734           |
| Öİ 9                       |                         |                   |                               | .731           |
| Öİ 7                       |                         |                   |                               | .557           |
| Öİ 8                       |                         |                   |                               | .519           |
| Öİ 6                       |                         |                   |                               | .496           |
| KMO : 0.887                |                         |                   |                               |                |
| App. Chi-Square : 4835.857 |                         |                   |                               |                |
| Varyans : 67.080           |                         |                   |                               |                |

Tablo 6 incelendiğinde, örgütsel iletişim ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.496’dan küçük değer almadığı görülmektedir.

“**Örgütsel Sessizlik Ölçeği**”soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,828** bulunmuş, Barlett sig. değeri ( $p=0,000<0,01$ ;  $\chi^2=3815.336$ ) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 3 ifade toplam varyansın %70.912’sini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda “**Örgütsel Sessizlik Ölçeği**”soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin 3 faktör altın toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 7. Ölçeklere Ait Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri**

| Örgütsel İletişim          | Kabullenici Sessizlik | Korunmacı Sessizlik | Korumacı Sessizlik |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| ÖS5                        | .893                  |                     |                    |
| ÖS4                        | .799                  |                     |                    |
| ÖS1                        | .775                  |                     |                    |
| ÖS2                        | .741                  |                     |                    |
| ÖS3                        | .583                  |                     |                    |
| ÖS7                        |                       | .857                |                    |
| ÖS8                        |                       | .767                |                    |
| ÖS10                       |                       | .753                |                    |
| ÖS6                        |                       | .729                |                    |
| ÖS9                        |                       | .658                |                    |
| ÖS12                       |                       |                     | .936               |
| ÖS14                       |                       |                     | .931               |
| ÖS13                       |                       |                     | .878               |
| ÖS11                       |                       |                     | .862               |
| ÖS15                       |                       |                     | .854               |
| KMO : 0.828                |                       |                     |                    |
| App. Chi-Square : 3815.336 |                       |                     |                    |
| Varyans : 70.912           |                       |                     |                    |

Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.583'ten küçük değer almadığı görülmektedir.

“**Psikolojik Rahatlık Ölçeği**” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,791** bulunmuş, Barlett sig. değeri ( $p=0,000<0,01$ ;  $\chi^2=860.898$ ) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca psikolojik ölçeğinde yer alan 3 ifade toplam varyansın %65.769'unu açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda “**Psikolojik Rahatlık Ölçeği**” soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin tek faktör altın toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 8. Ölçeklere Ait Soru Listesinin Faktör Analizi Değerleri**

| Örgütsel İletişim         | Kabullenici Sessizlik |
|---------------------------|-----------------------|
| PR 3                      | .848                  |
| PR 4                      | .841                  |
| PR 1                      | .797                  |
| PR 5                      | .761                  |
| PR 7                      | .740                  |
| PR 6                      | .732                  |
| PR 2                      | .703                  |
| KMO : 0.791               |                       |
| App. Chi-Square : 860.898 |                       |
| Varyans : 65.769          |                       |

Tablo 8 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.703'ten küçük değer almadığı görülmektedir.

#### 4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Veri seti 30'dan büyük olduğu için tek tek faktörler üzerine yoğunlaşmak mümkündür. Her bir faktörün normal dağılıma sahip olup olmadığını ve verilerin homojen dağılıp dağılmadığını incelemek mümkündür. 351 anket çalışması 30'dan büyük olduğu için, parametrik testler ile analiz edilir.

Pilot çalışma yapılmıştır. 40 katılımcıya uygulanan pilot çalışma ile büyük örneklemin küçük bir gruba uygulanması ile geneli temsil etmesi öngörülmüştür.

##### 4.1. Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın kapsamını oluşturan katılımcıların tanıtıcı özellikleri ve örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerine katılma düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların tanıtıcı özellikleri açısından farklılıkları incelenmiştir.

Katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkiler ve örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik ölçekleri arasındaki ilişkide psikolojik rahatlık ölçeğinin aracılık rolü incelenmiştir.

##### Demografik Bulgular

Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde,

*Tablo 9. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri*

| Özellikler                    | n   | %    |
|-------------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>               |     |      |
| Kadın                         | 170 | 48,4 |
| Erkek                         | 181 | 51,6 |
| <b>Medeni Durum</b>           |     |      |
| Bekâr                         | 130 | 37,0 |
| Evli                          | 221 | 63,0 |
| <b>Yaş</b>                    |     |      |
| 24 Yaş ve Altı                | 14  | 4,0  |
| 25 – 35 Yaş Arası             | 173 | 49,3 |
| 36 – 45 Yaş arası             | 142 | 40,5 |
| 46 Yaş ve Üstü                | 22  | 6,3  |
| <b>Kurumda Çalışma Süresi</b> |     |      |
| 5 Yıl ve Altı                 | 88  | 25,1 |

|                      |     |      |
|----------------------|-----|------|
| 6 – 10 Yıl Arası     | 113 | 32,2 |
| 11 – 20 Yıl Arası    | 123 | 35,0 |
| 20 Yıl ve Üstü       | 27  | 7,7  |
| <b>Eğitim Durumu</b> |     |      |
| Lise                 | 32  | 9,1  |
| Önlisans             | 61  | 17,4 |
| Lisans               | 204 | 58,1 |
| Y.Lisans / Doktora   | 54  | 15,4 |

Araştırmaya katılanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde 170 kişinin (%48,4) kadın ve 181 kişinin ise (%51,6) erkek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, 130 kişinin (%37) bekâr ve 221 kişinin (%63) ise evli olduğu gözlenmiştir.

Yaş açısından 14 kişinin 24 yaş ve altında olduğu, 173 kişinin (%49,3) 25 ve 35 yaş arasında, 142 kişinin (%40,5) 36 ve 45 yaş arasında ve 22 kişinin (%6,3) ise 56 yaş ve üstünde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılar eğitim durumları açısından incelendiğinde, %9,1'inin (32 kişi) lise mezunu, %17,4'ünün (61 kişi) ön lisans mezunu, %58,1'inin (204 kişi) lisans mezunu ve %15,4'ünün (54 kişi) ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

#### **a. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri**

Araştırma “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçekleri olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır.

Katılımcıların ölçek içinde yer alan ifadelerle katılma düzeyleri incelenirken en düşük “*Hiç Katılmıyorum*” ve en yüksek “*Tamamen Katılıyorum*” derecesinde katılımlar incelenmiş, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları esas alınmıştır. Likert tipi ölçeğin aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde derecelendirme ölçeği olarak; “*Aralık Genişliği = Dizi Genişliği / Grup Sayısı*” formülünden faydalanılarak,  $4/5=0,80$  olarak puan aralıkları belirlenmiştir(Tekin, 1996).

Buna göre belirlenen puan aralıkları *Tablo 10*'da verilmiştir.

**Tablo 10. Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları**

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| (5) Kesinlikle Katılıyorum  | 4,20 – 5,00 |
| (4) Katılıyorum             | 3,40 – 4,19 |
| (3) Kararsızım              | 2,60 – 3,39 |
| (2) Katılmıyorum            | 1,80 – 2,59 |
| (1) Kesinlikle Katılmıyorum | 1,00 – 1,79 |

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine katılma düzeyleri ortalama ve standart sapma değerleri açısından incelendiğinde;

**Tablo 11. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri**

| Ölçekler            | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|---------------------|---------------------------------------|----------------|
| Örgütsel İletişim   | 3,34                                  | 0,68           |
| Örgütsel Sessizlik  | 3,85                                  | 0,58           |
| Psikolojik Rahatlık | 3,39                                  | 0,71           |

Katılımcıların en yüksek düzeyde katılımları, örgütsel sessizlik ölçeğine ( $\bar{x}$ :3,85) “*katılıyorum*” düzeyinde olmuştur. “Örgütsel İletişim” ( $\bar{x}$ :3,34) ve “Psikolojik Rahatlık” ( $\bar{x}$ :3,39) ölçeklerine ise “*kararsızım*” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinin alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde,

**Tablo 12. Örgütsel İletişim Ölçeği Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri**

| Örgütsel İletişim Ölçeği Alt Boyutları | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|----------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Üstlerle İletişim                      | 3,62                                  | 0,79           |
| Yatay İletişim                         | 3,27                                  | 0,66           |
| İletişim Araçlarının Kalitesi          | 3,21                                  | 0,85           |
| Bölümler Arası İletişim                | 3,28                                  | 0,88           |

Katılımcıların örgütsel iletişim alt boyutlarından en yüksek düzeyde katılımları, “Üstlerle İletişim” alt boyutuna ( $\bar{x}$ :3,62) “*katılıyorum*” düzeyinde olmuştur. “Yatay İletişim” ( $\bar{x}$ :3,27), “İletişim Araçlarının Kalitesi” ( $\bar{x}$ :3,21) ve “Bölümler Arası İletişim” ( $\bar{x}$ :3,28) alt boyutlarına ise “*kararsızım*” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde,

**Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri**

| Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Kabullenici Sessizlik                   | 3,63                                  | 0,86           |
| Korunmacı Sessizlik                     | 3,58                                  | 0,85           |
| Korunmacı Sessizlik                     | 4,33                                  | 0,83           |

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarından en yüksek düzeyde katılımları, “*Korunmacı Sessizlik*” alt boyutuna ( $\bar{x}$ :4,33) “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde olmuştur. “*Kabullenici Sessizlik*” ( $\bar{x}$ :3,63) ve “*Korunmacı Sessizlik*” ( $\bar{x}$ :3,58) alt boyutlarına ise “*katılıyorum*” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

#### **b. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları**

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları *Tablo 14*’te verilmiştir.

**Tablo 14. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları**

|                     | Levene Testi |           |      |       |      |     | t Testi |        |
|---------------------|--------------|-----------|------|-------|------|-----|---------|--------|
| Ölçekler            | n            | $\bar{x}$ | ss   | F     | p    | sd  | t       | p      |
| Örgütsel İletişim   |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Kadın               | 170          | 3,48      | 0,65 | 1,431 | ,232 | 349 | 3,679   | ,000** |
| Erkek               | 181          | 3,22      | 0,68 |       |      |     |         |        |
| Örgütsel Sessizlik  |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Kadın               | 170          | 3,90      | 0,64 | 2,935 | ,088 | 349 | 1,687   | ,092   |
| Erkek               | 181          | 3,80      | 0,53 |       |      |     |         |        |
| Psikolojik Rahatlık |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Kadın               | 170          | 3,51      | 0,78 | ,741  | ,390 | 349 | 3,050   | ,002** |
| Erkek               | 181          | 3,28      | 0,61 |       |      |     |         |        |

*IndependetSamples T-Test, \*<0,05, \*\*<0,01*

Katılımcıların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine ilişkin algılarının katılımcıların cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Örgütsel iletişim ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t:3.679; p:.000<0.01). Kadın katılımcıların örgütsel iletişim algıları ( $\bar{x}$ :3,48), erkek katılımcıların örgütsel iletişim ( $\bar{x}$ :3,22) algılarından daha yüksektir. Buna göre kadın çalışanların örgüt içindeki iletişim etkinliği, erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t:1.687; p:.092>0.05).

Psikolojik rahatlık ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t:3.050; p:.002<0.01). Kadın katılımcıların psikolojik rahatlık algıları ( $\bar{x}$ :3,51), erkek katılımcıların psikolojik rahatlık ( $\bar{x}$ :3,28) algılarından daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

### c. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları *Tablo 15*’te verilmiştir.

*Tablo 15. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları*

|                     | Levene Testi |           |      |       |      |     | t Testi |        |
|---------------------|--------------|-----------|------|-------|------|-----|---------|--------|
| Ölçekler            | n            | $\bar{x}$ | ss   | F     | p    | sd  | t       | p      |
| Örgütsel İletişim   |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Bekâr               | 130          | 3,50      | 0,62 | 2,352 | ,126 | 349 | 3,302   | ,001** |
| Evli                | 221          | 3,25      | 0,69 |       |      |     |         |        |
| Örgütsel Sessizlik  |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Bekâr               | 130          | 3,71      | 0,58 | ,001  | ,979 | 349 | -3,311  | ,001** |
| Evli                | 221          | 3,93      | 0,58 |       |      |     |         |        |
| Psikolojik Rahatlık |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Bekâr               | 130          | 3,42      | 0,74 | ,003  | ,955 | 349 | ,656    | ,512   |
| Evli                | 221          | 3,37      | 0,69 |       |      |     |         |        |

*IndependetSamples T-Test, \*<0,05, \*\*<0,01*

Katılımcıların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine ilişkin algılarının katılımcıların medeni durumları değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Örgütsel iletişim ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t:3.302; p:.001<0.01). Bekâr katılımcıların örgütsel iletişim algıları ( $\bar{x}$ :3,50), evli katılımcıların örgütsel iletişim ( $\bar{x}$ :3,25) algılarından daha yüksektir. Buna göre bekâr çalışanların örgüt içindeki iletişim etkinliği, evli çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t:-3.331; p:.001<0.01). Evli katılımcıların örgütsel iletişim algıları ( $\bar{x}$ :3,93), bekâr katılımcıların örgütsel iletişim ( $\bar{x}$ :3,71) algılarından daha yüksektir. Buna göre evli çalışanların örgüt içindeki sessizliği, bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir.

Psikolojik rahatlık ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t:0.656; p:.612>0.05).

#### ç. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların yaşlarına göre farklılıkları *Tablo 16*’da verilmiştir.

**Tablo 16. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkları**

| Boyutlar                  | n   | $\bar{x}$ | Stan. Sapma | Var. Kay.                    | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ort. | F      | p      | LSD        |
|---------------------------|-----|-----------|-------------|------------------------------|-----------------|-----|--------------|--------|--------|------------|
| <b>Örgütsel İletişim</b>  |     |           |             |                              |                 |     |              |        |        |            |
| 1.24 Yaş ve Altı          | 14  | 3.42      | 0.12        | G. Arası<br>G. İçi<br>Toplam | 15.278          | 3   | 5.093        | 11.972 | .000** | 3-2<br>3-4 |
| 2.25-35 Yaş Arası         | 173 | 3.51      | 0.64        |                              | 147.606         | 347 | .425         |        |        |            |
| 3.36-45 Yaş Arası         | 142 | 3.09      | 0.66        |                              | 162.883         | 350 |              |        |        |            |
| 4.46 Yaş ve Üstü          | 22  | 3.57      | 0.81        |                              |                 |     |              |        |        |            |
| Toplam                    | 351 | 3.34      | 0.68        |                              |                 |     |              |        |        |            |
| <b>Örgütsel Sessizlik</b> |     |           |             |                              |                 |     |              |        |        |            |
| 1.24 Yaş ve Altı          | 14  | 3.93      | 0.26        | G. Arası<br>G. İçi<br>Toplam | 1.329           | 3   | .443         | 1.280  | .281   |            |
| 2.25-35 Yaş Arası         | 173 | 3.89      | 0.62        |                              | 120.147         | 347 | .346         |        |        |            |
| 3.36-45 Yaş Arası         | 142 | 3.77      | 0.51        |                              | 121.477         | 350 |              |        |        |            |
| 4.46 Yaş ve Üstü          | 22  | 3.94      | 0.82        |                              |                 |     |              |        |        |            |

|                            |     |      |      |          |         |     |       |       |        |     |
|----------------------------|-----|------|------|----------|---------|-----|-------|-------|--------|-----|
| Toplam                     | 351 | 3.85 | 0.58 |          |         |     |       |       |        |     |
| <b>Psikolojik Rahatlık</b> |     |      |      |          |         |     |       |       |        |     |
| 1.24 Yaş ve Altı           | 14  | 3.67 | 0.31 |          |         |     |       |       |        |     |
| 2.25-35 Yaş Arası          | 173 | 3.50 | 0.80 | G. Arası | 7.748   | 3   | 2.583 | 5.274 | .001** | 3-1 |
| 3.36-45 Yaş Arası          | 142 | 3.22 | 0.61 | G. İçi   | 169.921 | 347 | .490  |       |        | 3-2 |
| 4.46 Yaş ve Üstü           | 22  | 3.49 | 0.45 | Toplam   | 177.669 | 350 |       |       |        | 3-4 |
| Toplam                     | 351 | 3.39 | 0.71 |          |         |     |       |       |        |     |

*One Way ANOVA, \*<0,05, \*\*<0,01*

Örgütsel iletişim ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F:11.972; p:0.000<0.01). Buna göre 36 ve 45 yaş arasında olan katılımcıların örgütsel iletişim düzeyleri, 25 ve 35 arasında olan katılımcılar ve 46 yaş ve üstünde olan katılımcılara göre daha düşüktür. Ayrıca yaş gruplarına göre örgütsel iletişim incelendiğinde, katılımcıların yaş değerleri arttıkça, örgütsel iletişim düzeylerinde bir artış gözlenmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (F:1.280; p:0.281>0.05).

Psikolojik rahatlık ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların yaşları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F:5.274; p:0.001<0.01). Buna göre 36 ve 45 yaş arasında olan katılımcıların örgütsel iletişim düzeyleri, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara göre daha düşüktür. Ayrıca yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik incelendiğinde, katılımcıların yaş değerleri arttıkça, psikolojik rahatlık düzeylerinde bir azalma gözlenmektedir.

#### **d. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkları**

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların kurumdaki hizmet sürelerine göre farklılıkları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumda Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkları**

| Boyutlar                   | n   | $\bar{x}$ | Stan. Sapma | Var. Kay. | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ort. | F      | p      | LSD |
|----------------------------|-----|-----------|-------------|-----------|-----------------|-----|--------------|--------|--------|-----|
| <b>Örgütsel İletişim</b>   |     |           |             |           |                 |     |              |        |        |     |
| 1.5 Yıl ve Altı            | 88  | 3.54      | 0.54        |           |                 |     |              |        |        |     |
| 2.6-10 Yıl Arası           | 113 | 3.42      | 0.65        | G. Arası  | 13.966          | 3   |              |        |        | 3-1 |
| 3.11-20 Yıl Arası          | 123 | 3.08      | 0.70        | G. İçi    | 148.917         | 347 | 4.655        | 10.847 | .000** | 3-2 |
| 4.21 Yıl ve Üstü           | 27  | 3.59      | 0.74        | G. Toplam | 162.883         | 350 | .429         |        |        | 3-3 |
| Toplam                     | 351 | 3.34      | 0.68        |           |                 |     |              |        |        |     |
| <b>Örgütsel Sessizlik</b>  |     |           |             |           |                 |     |              |        |        |     |
| 1.5 Yıl ve Altı            | 88  | 3.81      | 0.60        |           |                 |     |              |        |        |     |
| 2.6-10 Yıl Arası           | 113 | 3.87      | 0.58        | G. Arası  | .239            | 3   | .080         |        |        |     |
| 3.11-20 Yıl Arası          | 123 | 3.84      | 0.54        | G. İçi    | 121.237         | 347 | .349         | .228   | .877   |     |
| 4.21 Yıl ve Üstü           | 27  | 3.91      | 0.74        | G. Toplam | 121.477         | 350 |              |        |        |     |
| Toplam                     | 351 | 3.85      | 0.58        |           |                 |     |              |        |        |     |
| <b>Psikolojik Rahatlık</b> |     |           |             |           |                 |     |              |        |        |     |
| 1.5 Yıl ve Altı            | 88  | 3.55      | 0.61        |           |                 |     |              |        |        |     |
| 2.6-10 Yıl Arası           | 113 | 3.45      | 0.73        | G. Arası  | 8.101           | 3   | 2.700        |        |        | 3-1 |
| 3.11-20 Yıl Arası          | 123 | 3.19      | 0.75        | G. İçi    | 169.568         | 347 | .489         | 5.526  | .001** | 3-2 |
| 4.21 Yıl ve Üstü           | 27  | 3.54      | 0.45        | G. Toplam | 177.669         | 350 |              |        |        | 3-3 |
| Toplam                     | 351 | 3.39      | 0.71        |           |                 |     |              |        |        |     |

**One Way ANOVA, \*<0,05, \*\*<0,01**

Örgütsel iletişim ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F:10.897; p:.000<0.01). Buna göre hizmet süresi 11 ve 20 yıl arasında olan katılımcıların örgütsel iletişim düzeyleri, diğer hizmet sürelerinde çalışan katılımcılar göre daha düşüktür. Ayrıca hizmet sürelerine göre örgütsel iletişim düzeyleri genel olarak incelendiğinde, katılımcıların hizmet süreleri arttıkça, örgütsel iletişim düzeylerinde bir azalma gözlenmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (F:.228; p:.877>0.05).

Psikolojik rahatlık ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların hizmet süreleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F:5.526; p:.001<0.01). Buna göre hizmet süresi 11 ve 20 yıl arasında olan katılımcıların psikolojik rahatlık düzeyleri, diğer hizmet sürelerinde çalışan katılımcılara göre daha düşüktür. Ayrıca hizmet sürelerine göre psikolojik rahatlık düzeyleri genel olarak incelendiğinde, katılımcıların hizmet süreleri arttıkça, psikolojik rahatlık düzeylerinde bir azalma gözlenmektedir.

#### e. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Örgütsel İletişim”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Psikolojik Rahatlık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Kurumda Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları**

| Boyutlar                   | n   | $\bar{x}$ | Stan. Sapma | Var. Kay. | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ort. | F     | p    | LSD |
|----------------------------|-----|-----------|-------------|-----------|-----------------|-----|--------------|-------|------|-----|
| <b>Örgütsel İletişim</b>   |     |           |             |           |                 |     |              |       |      |     |
| 1.Lise                     | 32  | 3.56      | 0.46        | G.        | 1.982           | 3   |              |       |      |     |
| 2.Ön Lisans                | 61  | 3.36      | 0.73        | Arası     | 160.901         | 347 | .661         | 1.425 | .235 |     |
| 3.Lisans                   | 204 | 3.32      | 0.69        | G. İçi    | 162.883         | 350 | .464         |       |      |     |
| 4.Lisans Üstü              | 54  | 3.27      | 0.67        | Toplam    |                 |     |              |       |      |     |
| Toplam                     | 351 | 3.34      | 0.68        |           |                 |     |              |       |      |     |
| <b>Örgütsel Sessizlik</b>  |     |           |             |           |                 |     |              |       |      |     |
| 1.Lise                     | 32  | 3.80      | 0.57        | G.        | 5.034           | 3   |              |       |      |     |
| 2.Ön Lisans                | 61  | 3.75      | 0.60        | Arası     | 116.443         | 347 | 1.678        | 5.000 | .002 | 3-2 |
| 3.Lisans                   | 204 | 3.94      | 0.52        | G. İçi    | 121.477         | 350 | .336         |       |      | 3-4 |
| 4.Lisans Üstü              | 54  | 3.63      | 0.74        | Toplam    |                 |     |              |       |      |     |
| Toplam                     | 351 | 3.85      | 0.58        |           |                 |     |              |       |      |     |
| <b>Psikolojik Rahatlık</b> |     |           |             |           |                 |     |              |       |      |     |
| 1.Lise                     | 32  | 3.52      | 0.32        | G.        | 1.067           | 3   |              |       |      |     |
| 2.Ön Lisans                | 61  | 3.39      | 0.61        | Arası     | 176.602         | 347 | .356         | .699  | .553 |     |
| 3.Lisans                   | 204 | 3.40      | 0.82        | G. İçi    | 177.669         | 350 | .509         |       |      |     |
| 4.Lisans Üstü              | 54  | 3.29      | 0.51        | Toplam    |                 |     |              |       |      |     |
| Toplam                     | 351 | 3.39      | 0.71        |           |                 |     |              |       |      |     |

One Way ANOVA, \*<0,05, \*\*<0,01

Örgütsel iletişim ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların eğitim düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (F:1.425; p:.235>0.05).

Örgütsel sessizlik ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların eğitim düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (F:5.000; p:.002<0.01).

Buna göre lisans düzeyinde mezun olan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri, ön lisans ve lisansüstü seviyesinde mezun olan katılımcılara göre daha yüksektir. Ayrıca eğitim düzeylerine göre örgütsel iletişim düzeyleri genel olarak incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça, örgütsel sessizlik düzeylerinde bir azalma gözlenmektedir.

Psikolojik rahatlık ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların eğitim düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $F:669$ ;  $p:553 > 0.05$ ).

#### **f. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkiler**

Bu bölümde “*çalışanların örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?*” sorusuna yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerinin her biri için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi, iki ya da daha çok fazla değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018, s. 226). Korelasyon analizi hem bağımsız değişkenler arasında hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011, s. 259). Analizde değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısının 1 veya -1 olması mükemmel ilişkiyi, 0 olması ise iki değişken arasında hiç ilişki olmadığını gösterir. Katsayı 0,30’dan küçük ise ilişkinin zayıf, 0,30 ile 0,70 arasında ise orta düzeyde, 0,70’ten büyük ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018, s. 227).

Çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri ile örgütsel sessizlikleri ve psikolojik rahatlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi**

| Ölçekler            |   | Örgütsel İletişim | Örgütsel Sessizlik | Psikolojik Rahatlık |
|---------------------|---|-------------------|--------------------|---------------------|
| Örgütsel İletişim   | R | 1                 |                    |                     |
|                     | P |                   |                    |                     |
|                     | N | 351               |                    |                     |
| Örgütsel Sessizlik  | R | -,261**           | 1                  |                     |
|                     | P | ,000              |                    |                     |
|                     | N | 351               | 351                |                     |
| Psikolojik Rahatlık | R | ,408**            | -,254**            | 1                   |
|                     | P | ,000              | ,000               |                     |
|                     | N | 351               | 351                | 351                 |

*N=351; \*p<0.05; \*\*p<0.01*

Katılımcıların örgütsel iletişim algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde, zayıf kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r:-0,261$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri arttığında, örgütsel sessizlik düzeyleri de azalmaktadır.

Çalışanların örgütsel iletişim algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında doğru yönlü, orta kuvvetin altında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r:0,408$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre çalışanların örgütsel iletişim düzeyleri arttığında, psikolojik rahatlık düzeyleri de artmaktadır.

Çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında negatif yönlü, zayıf kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r:-0,254$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre çalışanların psikolojik rahatlık düzeyleri arttığında, örgütsel sessizlik düzeyleri de azalmaktadır.

#### **g. Örgütsel İletişim, Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Etkileri**

Araştırmanın bu aşamasında örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerinin örgütsel iletişim ölçeğini ne düzeyde yordadığı incelenmiştir. Bunun için değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili

olan iki ya da daha çok yordayıcı değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesi sürecidir(Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018).

Regresyon analizi uygulanırken, örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik (Tablo 20), daha sonra örgütsel iletişim ile psikolojik rahatlık (Tablo 21) ve son olarak da örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık ölçeklerinin birlikte (Tablo 22) etkisi incelenmiştir.

**Tablo 20. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımlı Değişken                  | Bağımsız Değişken  | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | R <sup>2</sup> |
|-----------------------------------|--------------------|-------|---------------|---------|--------|------|----------------|
| Örgütsel Sessizlik                | *Örgütsel İletişim |       |               |         |        |      |                |
| Sabit                             |                    | 4.569 | .222          |         | 20.584 | .000 |                |
| Örgütsel İletişim                 |                    | -.328 | .065          | -.261   | -5.054 | .000 | .068           |
| <i>F:25.540 ; p:0.000&lt;0.01</i> |                    |       |               |         |        |      |                |

Tablo 20 incelendiğinde, çalışanların örgütsel iletişim algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0.261$ ,  $R^2=0.068$ ,  $F_{(350-1)}=25.540$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların örgütsel sessizlik algıları, örgütsel iletişime ait toplam varyansın yaklaşık %6,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişimin( $t=-5.054$ ,  $p=0.000$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 21. Örgütsel Sessizlik ile Psikolojik Rahatlık Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

| Bağımlı Değişken                 | Bağımsız Değişken    | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | R <sup>2</sup> |
|----------------------------------|----------------------|-------|---------------|---------|--------|------|----------------|
| Örgütsel Sessizlik               | *Psikolojik Rahatlık |       |               |         |        |      |                |
| Sabit                            |                      | 4,143 | ,144          |         | 28,778 | ,000 |                |
| Psikolojik Rahatlık              |                      | -,219 | ,044          | -,254   | -4,915 | ,000 | ,065           |
| <i>F:24.153; p:0.000&lt;0.01</i> |                      |       |               |         |        |      |                |

Tablo 21 incelendiğinde, çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında negatif yönde zayıf kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit

edilmiştir ( $R=-0.254$ ,  $R^2=0.065$ ,  $F_{(350-1)}=24.153$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların psikolojik rahatlık algılarının, örgütsel sessizliğe ait toplam varyansın yaklaşık %6,5'ini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; psikolojik rahatlığın ( $t= -4.915$ ,  $p=0.000$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 22. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel İletişim ve Psikolojik Rahatlık Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

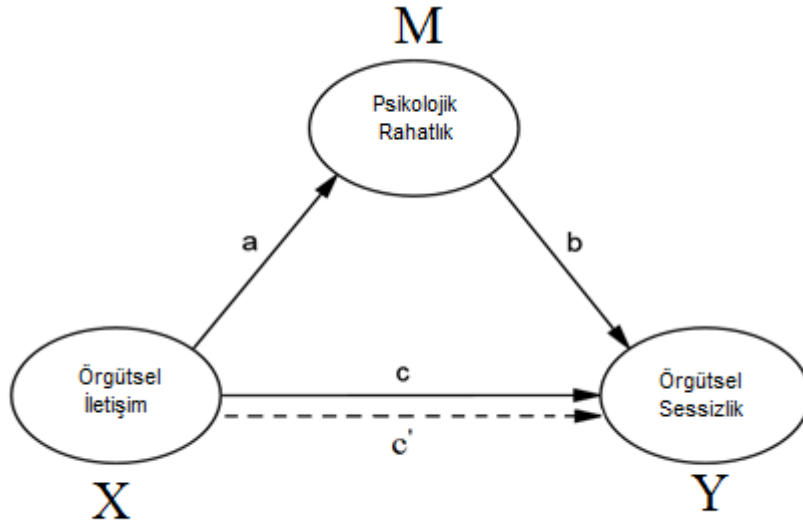
| Bağımlı Değişken                  | Bağımsız Değişken    | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | $R^2$ |
|-----------------------------------|----------------------|-------|---------------|---------|--------|------|-------|
| Örgütsel Sessizlik                | *Örgütsel İletişim   |       |               |         |        |      |       |
|                                   | *Psikolojik Rahatlık |       |               |         |        |      |       |
|                                   | Sabit                | 4,734 | ,225          |         | 21,021 | ,000 |       |
|                                   | Örgütsel İletişim    | -,237 | ,070          | -,189   | -3,378 | ,001 | ,094  |
|                                   | Psikolojik Rahatlık  | -,152 | ,048          | -,177   | -3,175 | ,002 |       |
| <b>F:18.144 ; p:0.000&lt;0.01</b> |                      |       |               |         |        |      |       |

Tablo 22 incelendiğinde, çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık algıları arasında negatif yönde zayıf kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0.307$ ,  $R^2=0.094$ ,  $F_{(350-2)}=37.163$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık algıları birlikte, örgütsel sessizliğe ait toplam varyansın yaklaşık %9,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişimin ( $t=-3.836$ ,  $p=0.000$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı, psikolojik rahatlığın ( $t=-3.175$ ,  $p=0.000$ ) da örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir.

### **ğ. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide, Psikolojik Rahatlığın Aracılık Etkisi**

Uygulanan regresyon analizine ve kurulan modele göre, örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık ölçeklerinin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Burada da örgütsel iletişim ölçeğinin örgütsel sessizlik ölçeği üzerindeki etkisinde, psikolojik rahatlık ölçeğinin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bunun için öncelikle aracılık etkisinin test edileceği model oluşturulmuştur.



*Şekil 8. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Rahatlığın Aracı Etkisi Modeli*

Kullanılan model kapsamında, Örgütsel İletişim ölçeği bağımsız değişken (X), Psikolojik Rahatlık Ölçeği aracı değişken (M) ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ise bağımlı değişken (Y) olarak modele dahil edilmiştir. Örgütsel İletişim ölçeğinin (X) psikolojik rahatlık ölçeğine (M) etkisi “a” yolu ile; psikolojik rahatlık ölçeğinin (A) örgütsel sessizlik ölçeğine (Y) etkisi “b” yolu ile; örgütsel iletişim ölçeğinin (X) örgütsel sessizlik (Y) ölçeği üzerindeki doğrudan etkisi “c” yolu ile ve örgütsel iletişim ölçeğinin (X) örgütsel sessizlik ölçeği (Y) üzerindeki toplam etkisi ise “c’” yolu ile gösterilmiştir.

Örgütsel iletişim ölçeği bağımsız değişkeninin, örgütsel sessizlik ölçeği bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık ölçeğinin aracılık etkisini ölçmek için belirlenen model SPSS PROCESS ile test edildiğinde;

Öncelikle örgütsel iletişim ölçeğinin (bağımsız değişken) psikolojik rahatlık ölçeği (aracı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “a yolu” sınanmıştır (Tablo 23).

**Tablo 23. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Psikolojik Rahatlık Ölçeği Üzerindeki Etkisi**

|                    |                            |        |         |        |          |       |        |
|--------------------|----------------------------|--------|---------|--------|----------|-------|--------|
| Model              | 4                          |        |         |        |          |       |        |
| Y (bağımlı)        | Örgütsel Sessizlik Ölçeği  |        |         |        |          |       |        |
| X (bağımsız)       | Örgütsel İletişim Ölçeği   |        |         |        |          |       |        |
| M (aracı)          | Psikolojik Rahatlık Ölçeği |        |         |        |          |       |        |
| Örneklem Büyüklüğü | 351                        |        |         |        |          |       |        |
| a yolu             | Bağımlı                    |        |         |        |          |       |        |
| Değişken           | Psikolojik Rahatlık Ölçeği |        |         |        |          |       |        |
| Model Özeti        |                            |        |         |        |          |       |        |
| R                  | R-sq                       | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |        |
| .4080              | .1664                      | .8338  | 69.6817 | 1.0000 | 349.0000 | .0000 |        |
| Model              |                            |        |         |        |          |       |        |
| Katsayılar         |                            | se     | t       | p      | LLCI     | ULCI  |        |
| Sabit              |                            | 1.0809 | .2444   | 4.4224 | .0000    | .6002 | 1.5617 |
| Örgütsel İletişim  |                            | .5972  | .0715   | 8.3476 | .0000    | .4565 | .7379  |

Analiz sonucunda, Örgütsel İletişim ölçeğinin psikolojik rahatlık ölçeği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $b=0.5972$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca güven aralığında (Confidential Interval) 0 (sıfır) değerinin bulunmaması da modelin anlamlılığını ispatlamaktadır ( $LLCI-ULCI=0.4565-0.7379$ ). Buna göre ilk olarak bağımsız değişken olan Örgütsel iletişim ölçeği, aracı değişken olan psikolojik rahatlık ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca örgütsel iletişim ölçeği psikolojik rahatlık ölçeğindeki değişimin yaklaşık %16'sını açıklamaktadır ( $R=0,4080$ ;  $R^2=0.1664$ ).

İkinci olarak örgütsel iletişim ölçeği (bağımsız değişken) ile psikolojik rahatlık ölçeğinin (aracı değişken) birlikte örgütsel sessizlik ölçeği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “**b yolu**” ve “**c’ yolu**” birlikte sınanmıştır(Tablo 24).

**Tablo 24. Örgütsel İletişim Ölçeği ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Üzerindeki Etkisi**

| Bağımlı Değişken(b ve c' yolu) |       | Örgütsel Sessizlik Ölçeği |         |         |          |        |        |
|--------------------------------|-------|---------------------------|---------|---------|----------|--------|--------|
| Model Özeti                    |       |                           |         |         |          |        |        |
| R                              | R-sq  | MSE                       | F       | df1     | df2      | p      |        |
| .3073                          | .0944 | .6701                     | 18.1435 | 2.0000  | 348.0000 | .0000  |        |
| Model                          |       |                           |         |         |          |        |        |
|                                |       | Katsayılar                | se      | T       | p        | LLCI   | ULCI   |
| Sabit                          |       | 4.7336                    | .2252   | 21.0210 | .0000    | 4.2907 | 5.1765 |
| Örgütsel İletişim              |       | -.2373                    | .0703   | -3.3783 | .0008    | -.3755 | -.1024 |
| Psikolojik Rahatlık            |       | -.1524                    | .0480   | -3.1752 | .0016    | -.2468 | -.0580 |

Analiz sonucunda, örgütsel iletişim ölçeğinin ( $b=-0.2117$ ;  $p<0.01$ ) örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde negatif yönde ve psikolojik rahatlık ölçeğinin de ( $b=-0.1524$ ,  $p<0.01$ ) örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişken örgütsel iletişim ölçeği ve aracı değişken psikolojik rahatlık ölçeği, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca örgütsel iletişim ölçeği ve psikolojik rahatlık ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeğindeki değişimin yaklaşık %6,44'ünü açıklamaktadır ( $R=0,3073$ ;  $R^2=0.0944$ ).

Üçüncü olarak Örgütsel iletişim ölçeğinin (bağımsız değişken) psikolojik rahatlık ölçeği (aracı değişken) olmadan, örgütsel sessizlik ölçeği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “**c yolu**” sınanmıştır (Tablo 25).

**Tablo 25. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Üzerindeki Etkisi**

| Bağımlı Değişken(c yolu) |       | Örgütsel Sessizlik Ölçeği |         |         |          |        |        |
|--------------------------|-------|---------------------------|---------|---------|----------|--------|--------|
| Model Özeti              |       |                           |         |         |          |        |        |
| R                        | R-sq  | MSE                       | F       | df1     | df2      | p      |        |
| .2611                    | .0682 | .6876                     | 25.5402 | 1.0000  | 349.0000 | .0000  |        |
| Model                    |       |                           |         |         |          |        |        |
|                          |       | Katsayılar                | se      | t       | p        | LLCI   | ULCI   |
| Sabit                    |       | 4.5689                    | .2220   | 20.5842 | .0000    | 4.1323 | 5.0054 |
| Örgütsel İletişim        |       | -.3283                    | .0650   | -5.0537 | .0000    | -.4561 | -.2006 |

Analiz sonucunda, örgütsel iletişim ölçeğinin, örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca güven aralığında (Confidental Interval) 0 (sıfır) değerinin bulunmaması da modelin anlamlılığını ispatlamaktadır (LLCI-ULCI=-0.4561--0.2006). Buna göre üçüncü olarak da bağımsız değişken olan örgütsel iletişim ölçeği, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca örgütsel iletişim ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeğindeki değişimin yaklaşık %6,8'ini açıklamaktadır ( $R=0,2611$  ;  $R^2=0.0682$ ).

Uygulanan analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Baron ve Kenny(1986)'nin aracılık etkisi için sunduğu 1. Adım şartı olan bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim ölçeği), aracı değişken (psikolojik rahatlık ölçeği) üzerindeki etkisi, 2. adım şartı olan bağımsız değişken (örgütsel iletişim ölçeği) ve aracı değişkenin (psikolojik rahatlık ölçeği) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik ölçeği) üzerindeki etkisinin ve 3. adım olan bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim ölçeği) bağımlı değişken

(örgütsel sessizlik ölçeği) üzerindeki etkisinin anlamlılığı doğrulanmıştır (Yılmaz & Dalbudak, 2018).

Ayrıca bağımsız değişken olan örgütsel iletişim ölçeğinin, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde tek başına oluşturduğu etki ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ) (tablo 23), modele psikolojik rahatlık ölçeğinin (aracı değişken) eklenmesi ile azalmıştır ( $b=-0.2373$ ,  $p<0.01$ ) (Tablo 24). İlgili değerlerin anlamlılığında bir bozulma olmadığı, sadece etki değerlerinde bir azalma görüldüğü için burada örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz & Dalbudak, 2018).

Analiz sonucunda elde edilen aracı değişkenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel testi uygulanmıştır (Tablo 26).

**Tablo 26. Örgütsel İletişim Ölçeği ve Psikolojik Rahatlık Ölçeklerinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Üzerindeki Etkisini Ölçen Sobel Testi**

| Etki   | se    | Z      | p     |
|--------|-------|--------|-------|
| -.0910 | .0428 | 4.1467 | .0000 |

Sobel testi sonucunda, Z katsayısının 1.96'dan yüksek olması ( $Z=4,1467$ ) ve sobel testinin anlamlı olması ( $p:.000<0.01$ ) sebebiyle psikolojik rahatlık ölçeğinin aracılık etkisinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak örgütsel iletişim ölçeğinin, örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde toplam, doğrudan ve dolaylı etki değerleri incelenmiştir (Tablo 27).

**Tablo 27. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri**

| Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Toplam Etkisi                          |       |         |         |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|----------|----------|
| Etki                                                                                     | se    | t       | p       | LLCI     | ULCI     |
| -.3283                                                                                   | .0650 | -5.0537 | .0000   | -.4561   | -.2006   |
| Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Doğrudan Etkisi                        |       |         |         |          |          |
| Etki                                                                                     | se    | t       | p       | LLCI     | ULCI     |
| -.2373                                                                                   | .0703 | -3.3783 | .0008   | -.3755   | -.1024   |
| Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi                 |       |         |         |          |          |
|                                                                                          |       | Etki    | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Örgütsel İletişim Ölçeği                                                                 |       | -.0910  | .0168   | .0175    | .0743    |
| Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı (Aracı) Etkisi |       |         |         |          |          |
|                                                                                          |       | Etki    | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Örgütsel İletişim Ölçeği                                                                 |       | -.1216  | .0347   | .0299    | .1235    |

Bütün veriler birlikte değerlendirildiğinde, bağımsız değişken örgütsel iletişim ölçeğinin, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ölçeği üzerindeki toplam etkisi  $b=-0.3283$ , doğrudan etkisi  $b=-0.2373$  ve dolaylı etkisi  $b=0.0910$  olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim ölçeğinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi yorumlanırken, etki düzeylerinin karesinin 0.01'e yakın olması düşük etki, 0.025'e yakın ise orta etki ve 0.09'a yakın ise yüksek etki olduğu söylenebilir (Gürbüz 2019).

Çalışmamızda bağımsız değişken örgütsel iletişim ölçeğinin bağımlı değişken örgütsel sessizlik ölçeği üzerindeki etkisinde aracı değişken psikolojik rahatlık ölçeğinin tam standardize dolaylı (aracı) etkisi 0.1216 ( $K=0.1216$ ),  $K^2=(0.1216)^2=0.0147$  bulunmuştur. Buna göre örgütsel iletişim ölçeğinin örgütsel sessizlik ölçeği üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık ölçeğinin aracılık etkisinin düşük düzeyde olduğu söylenir.

#### **h.Araştırma Hipotezlerinin Sınanması**

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler incelendiğinde;

$H_1$  : “Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi vardır.” Hipotezi incelendiğinde (Tablo 20); çalışanların örgütsel iletişim algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0.261$ ,  $R^2=0.068$ ,  $F_{(350-1)}=25.540$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların örgütsel sessizlik algıları, örgütsel iletişime ait toplam varyansın yaklaşık %6,8'ini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişimin ( $t=-5.054$ ,  $p=0.000$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Buna göre  $H_1^{1b}$  hipotezi kabul edilir.

$H_2^{2a}$ : “Psikolojik rahatlık ile örgütsel sessizlik ile arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki vardır.” Hipotezi incelendiğinde (Tablo 19); çalışanların psikolojik rahatlık algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü, zayıf kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur ( $r:-0,254$ ;  $p<0,01$ ). Çalışanların psikolojik rahatlık düzeyleri arttığında, örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Buna göre  $H_1^{2a}$  hipotezi kabul edilir.

$H_2$  : “Psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etkisi vardır.” Hipotezi incelendiğinde (Tablo 21); çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında negatif yönde zayıf kuvvette anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=-0.254$ ,  $R^2=0.065$ ,  $F_{(350-1)}=24.153$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların psikolojik rahatlık algılarının, örgütsel sessizliğe ait toplam varyansın yaklaşık %6,5’ini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; psikolojik rahatlığın ( $t= -4.915$ ,  $p=0.000$ ) örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Buna göre  $H_1^{2b}$  hipotezi kabul edilir.

$H_3$  : “Örgütsel iletişimin psikolojik rahatlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.” Hipotezi incelendiğinde (Tablo 23); çalışanların örgütsel iletişim algıları ile psikolojik rahatlık algıları arasında pozitif yönde orta kuvvetin altında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0,408$ ,  $R^2=0.166$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların örgütsel iletişim algılarının, psikolojik rahatlık algılarına ait toplam varyansın yaklaşık %16’sını açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; örgütsel iletişimin ( $t= 8,3476$ ,  $p=0.000$ ) psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Buna göre  $H_1^{3b}$  hipotezi kabul edilir.

$H_4$  : “Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü vardır.” Hipotezi incelendiğinde (Tablo 27); bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim ölçeğinin) aracı değişken (psikolojik rahatlık ölçeği) üzerindeki anlamlı etkisi (Tablo 23), bağımsız değişken (örgütsel iletişim ölçeği) ve aracı değişkenin (psikolojik rahatlık ölçeği) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik ölçeği) üzerindeki anlamlı etkisi (Tablo 24) ve bağımsız değişkenin (örgütsel iletişim ölçeği) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik ölçeği) üzerindeki etkisinin anlamlılığı (Tablo 25) doğrulanmıştır. Ayrıca bağımsız değişken olan örgütsel iletişim ölçeğinin, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde tek başına oluşturduğu etki ( $b=-0.3283$ ,  $p<0.01$ ) (tablo 23), modele psikolojik rahatlık ölçeğinin (aracı değişken) eklenmesi ile azalmıştır ( $b=-0.2373p<0.01$ ) (Tablo 24). İlgili değerlerin anlamlılığında bir bozulma olmadığı, sadece etki değerlerinde bir azalma görüldüğü için burada kısmi aracılık etkisinin olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Böylece rgtsel sessizliğin örgütsel iletişim üzerinde etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık etkisinin olduğu söylenir. Buna göre  $H_1^4$  hipotezi kabul edilir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile, çalışan için işyerindeki örgütsel iletişim ve örgütsel sessizliğin, psikolojik rahatlık ile olan etkileşimini tespit etmek; psikolojik rahatlığın aracılık rolü olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri, Türkiye’deki merkezi bir kamu bankasının merkez şubesindeki 351 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Ortaya konması amaçlanan ilişkilere yönelik oluşturulmuş olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla nicel yöntem ile toplanan veriler, frekans analizi, ortalama ve standart sapma değerleri, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ele aldığı üç temel kavram ile derinlemesine incelenen bu araştırma, kendi alanındaki eksiklikleri en azından Türkçe yazında öncül kabul edilebilecek bir açı ile aydınlatmış ve uluslararası literatüre de katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmada incelenen demografik yönlerden ilki cinsiyetin örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlığa karşı tutumlarını etkileyip etkilemediğine yöneliktir. Yapılan test ve analizler ile cinsiyetin örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel iletişimleri ve psikolojik rahatlık algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İkinci olarak medeni durumun örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlığa karşı tutumlarını belirlemeye yönelik yapılan test ve analizlerde medeni durumun örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bekar çalışanların evli çalışanlara göre örgütsel iletişimi ; evli çalışanların da bekar çalışanlara göre örgütsel sessizlik iletişimleri daha yüksektir. Üçüncü olarak çalışanların yaşlarının örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlığa karşı olan tutumlarının belirlemeye yönelik yapılan test ve analizlerde çalışanların yaşının örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. 46 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel iletişimi ve psikolojik rahatlıklarının genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu, ayrıca yaş ilerledikçe daha güçlü iletişim kurulduğu bulgulanmıştır. Dördüncü değişken olan çalışma süresinin ise örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlığa karşı grup ortalamalarının farklılaştığını belirlemeye yönelik yapılan test ve analiz sonuçlarında çalışma süresinin örgütsel iletişim ve psikolojik rahatlık grup ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür. 21 yılı aşkın çalışanların örgütsel iletişimlerinin ve psikolojik rahatlıklarının 5 yıldan az ve

6-10 yıl arası deneyimi olan çalışanlara göre daha yüksektir. Eğitim seviyesinin örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık tutumları arasında anlamlılığını belirlemeye yöneliktir. Yapılan test ve analizler eğitim seviyesinin örgütsel iletişim ve psikolojik arasında anlamlılık bulunmadığını göstermektedir. Eğitim seviyesi ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş ve lisans mezunlarının örgütsel sessizliğinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel iletişim, psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında, üç ölçek arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim ile psikolojik arasında pozitif yönlü, örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve örgütsel sessizlik ile psikolojik rahatlık arasında da negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Örgütsel iletişim, psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde etki düzeylerine bakıldığında, üç ölçek arasında da istatistiksel olarak anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu, örgütsel iletişimin psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu ve örgütsel iletişim ile psikolojik rahatlığın birlikte örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde analize psikolojik rahatlığın da eklenmesiyle bir azalma gözlemlendiğinden, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Örgütlerin başarısı genelde iş görenlerin olumlu geri besleme yapmasına, bilgi ve tecrübelerini, ilgilerini ve kaygılarını iletebilecekleri bir çalışma ortamı sağlanmasına bağlı olabilmektedir(Derin N. , 2017, s. 64). Bu ortamların oluşturulması için ise yöneticiler, iş görenlerin verimli ve etkili çalışmasını da mümkün kılacak yapıcı değişikliklere giderek(Arslan & Yener, 2016, s. 174)güven ortamını sağlamaları gerekir.

### **Öneriler**

Bu araştırma, belirlenen bir örneklem dahilinde çeşitli sınırlılıklar ile hayata geçirilmiş ve sadece bu bağlam çerçevesinde yorumlanabilen özgün veriler sunmaktadır. Bu araştırma sonrasında tasarlanacak olan araştırmaların farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarına uygulanması ile araştırma temelinde baz alınarak kurgulanan üç

temel kavrama (psikolojik rahatlık, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik) ilişkin bakış açısını ve literatür kaynağını zenginleştirecektir.

Öneriler şu 3 başlık altında toplanarak sunulmuştur:

**a. Çalışana yönelik öneriler;**

- Çalışan; bireysel özelliklerini, örgüt içindeki rolünü, örgütün yapısını ve örgüt içindeki gelecekteki rolünü planlamalıdır. Bu plan dahilinde, belirtilen tüm ögelere ilişkin en verimli iletişim kanalını belirlemelidir.
- Çalışan bireysel olarak örgüt içerisindeki konumunu, görev ve sorumluluklarını belirlemeli ve bu çerçevede örgütüne yönelik öneriler sunmalıdır.
- Çalışan, iletişim kanalı üzerinden bireysel/örgütsel/sistemsel gelişimine katkı sunacak fikir, düşünce ve tutumları ile örgütüne fayda sunmalıdır.
- Çalışanlar daha katılımcı olmalıdır.

**b. Yöneticilere yönelik öneriler;**

- Örgütün başarıya ulaşabilmesi için iş görenlerin olumlu geri bildirimler ile örgütü beslemesi gerekmektedir. Yönetici, bu olumlu geri bildirimlerin sağlanması için çalışan bilgi ve birikimlerinin örgüt ile paylaşılmasına kanal oluşturmalıdır.
- Yönetici, iş görenlerin verimli bir yapıda çalışabilmesi ve örgütün motivasyonun yüksek tutulması için çeşitli motivasyon teşvik yöntemlerini incelemeli hem çalışanın kişisel karakterine hem de örgüt içindeki kimliği ve örgütün kimliğine uygun motivasyon teşvik modellerini hayata geçirmelidir.
- Yöneticinin örgüt içerisindeki güven ortamını sağlaması gerekmektedir. Sağlanan bu güven ortamı ile çalışanlar arasında ve örgütün genel atmosferinde sağlıklı bir iletişim kanalı oluşmasına ve sessizliğin kırılmasına destek sağlamalıdır.

**c. Sisteme yönelik öneriler;**

- Çalışan kişilerin çalışma hayatındaki rolleri, işe alım sürecinde çeşitli testlerden geçirilerek detaylı bir tasvir ile sunulmalı ve özelliklerine uygun iş kolunda/pozisyonunda görev almasına özen gösterilmelidir. Böylece sessizlik faktörünün oluşmadan engellenmesi sağlanabilir.
- Çalışanın kurduğu iletişim yöntemlerinin, bireysel/örgütsel/yönetimsel etmenler üzerindeki önemini ve etkinliğini anlatan çeşitli seminerler düzenlenmelidir.
- Psikolojik rahatlık başta olmak üzere, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramlarının irdelenmesine ve benimsetilmesine yönelik bilinçlendirme ve farkındalık çalışmaları hazırlanarak konunun görünür olmasına özen gösterilmelidir.
- “Organizasyonel öğrenme”nin önemine vurgu yapılarak psikolojik rahatlık ile bilginin kolayca paylaşıldığına yönelik süreci anlatan eğitimler düzenlenmelidir.

Son olarak hazırlanmış olan bu tez çalışmasının, yukarıda belirtilen bulguları ve değerlendirmeleri göz önüne alındığında uygulayıcı bir niteliği sahip olmakla birlikte, bu konu üzerinde çalışmayı düşünen akademisyenlere ve araştırmacılara da farklı bakış açıları oluşturmalarında etkili olması ön görülmektedir. Bu çalışmada kullanılmış olan örneklem grubu ve ölçekler değerlendirilmesi, bu çalışmanın farklı çalışmalarla karşılaştırılması gibi çeşitli yeni araştırmaların oluşturulması ile literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. *Ege Academic Review*, 7(2), 543-551.
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Aktaş, Ö. (2016). Caps/Memes as a Communication Method. *Inonu University Journal of Art and Design*, 6(14), 1-14.
- American Management Association. (1965). How to Improve Management Communication.
- Anata, H. S. (2009). Interpersonal communication: A fresh look. 11 27, 2020 tarihinde <http://ssrn.com/abstract> adresinden alındı
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören Sessliliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Ateş, G. (2020). İnovasyonun İhracat Performansına Etkisi:Üniversitelere Bağlı Bir Uygulama. 16. Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 1-30.
- Balcı , A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram. *Strateji ve Taktikler*. içinde Ankara: Pegem A Yayınları.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barritt, L. (1986). Human sciences and the human image. *Phenomenology and Pedagogy*, 4(3), 14-22.

- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
- Benton , T., & Craib, I. (2008). *Sosyal Bilim Felsefesi*. (Ü. Tatlıcan, & B. Binay, Çev.) İstanbul: Sentez.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Chicago: John Wiley and Sons.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* . MewTork: John Wiley and Sons.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press.
- Blau, P. M. (1994). *Structural Contexts of Opportunities*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blowey, R., & Edmondson, P. (2010). *Mastitis Control in Dairy Herds*. Cambridge: CAB International. <https://doi.org/10.1079/9781845935504.0000> adresinden alındı
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (s. 496-503). içinde
- Bovee, L., & Thill, J. V. (2000). *Business Communications Today*.
- Bowditch, B. B.-N. (1997). Participation, contingent pay, representation and workplace performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 279–415.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures And Examination of Related Factors*. USA: The Ohio State University.
- Brownell, J., & Lundberg, C. C. (1993). The Implications of Organizational Learning for Organizational Communication: A Review and Reformulation. *The International of Organizational Analysis*, 1(1), 29-53.

- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi 7. Baskı.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Church, A. H. (1994). The Character of Organizational Communication: A Review and New Conceptualization. *The International Journal of Organizations Analysis*, 2(1), 18-53.
- Cihan, C., & Surat, A. (2019). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması*. Nevşehir: Nevşehir Hacı bektaş Veli Üniversitesi.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri- Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2016). Örgütsel İletişim Süreci. İ. Ç. Kılıç içinde, *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ankara: Nobel.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. T. Solmuş (Dü.) içinde, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (s. 85-109). İstanbul: Epsilon.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (s. 481-489). İzmir: Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Derin, N., Demirtaş, Ö., & Baynal Doğan, T. (2020). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Örgütsel Destek Aracılığıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Rahatlığın Düzenleyici Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 550-562.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. .
- Eroğlu, E. (2019). Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim. U. Demiray içinde, *Etkili İletişim* (s. 257). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- F.Punch, K. (2016). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5 b.). Dubuque, IA: Wm.: C. Brown Publishers.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gouldner, A. W. (1973). *For Sociology: Renewal and Critique in Sociology Today* . New York: Basic Books.
- Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- İslamoğlu, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.

- Jensen , V. J. (1973). Communicative Functions of Silence. *Review of General Semantics*, 30, 249-257.
- Johansson , C., Grandien, C., & Standh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations/ Theorizing, analyzing and developing communication value. 45(4), 701-791.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Acad. Manag.*, 33, 692-724.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2. Baskı b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar , O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kasapoğlu, A. (2011). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara Üniversitesi.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt Kültürü İle İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Keat, R., & Urry, J. (1994). *Bilim Olarak Sosyal Teori*. (N. Çelebi, Çev.) İstanbul: İmge.
- Kenny, D. A., & Baron, R. M. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Koçak, D. (2020). Psikolojik Güvenlik Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1).
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Kurtuluş, K. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Küçükaslan, N. (2014). *Etkili İletişim Teknikleri*. Bursa: Etkin Barın Yayın Dağıtım.
- Lipson, J. G. (1994). Ethical issues in ethnography. J. M. Morse içinde, *Critical issues in qualitative research methods* (s. 333-355). Thousand Oaks: CA:Sage.
- Macionis, J. J. (2013). *Sosyoloji*. (V. Akan, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- McGown, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence, Silence and Voice in Organizational Life Stream. *3rd International Critical Management Studies Conference*. Studies Conference Lancaster University.
- Milliken , F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Morrison, E. W., & Milliken , F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 718.
- Mumby , D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 50-72.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. Seçkin Yayıncılık.
- Neuman, W. L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. (S. Özge, Çev.) Ankara: Yayın Odası.
- Neuman, W. L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 1*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Noelle- Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence: a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği* (5. Baskı b.). İstanbul: MediaCat Kitaplar.
- Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Özgen, I., & Sürvegil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Dü.) içinde, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (s. 303-328). MKM Yayınları.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harward Business Review*, 3-8.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnal and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- Polatçı, S., & Ardiç, K. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 137-154.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational Communication: Past and Present Tenses. *Handbook of Organizational Communication*, 5-34.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış* (14. b.). (İ. Erdem, Çev.) İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. &. (2016). *Örgütsel İletişim* . Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sargut, S. A. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Saygılı, İ. (2018). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma*. Ankara: Çankaya Üniversitesi.
- Scott, T. J. (2005). *The concise handbook of manager: A practitioner's approach*. USA: The Haworth Press.

- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. The George Washington University.
- Soyalin, M., & Karacabey, C. N. (2020). Örgütsel Etik İklim ve Çalışan Sessliliği Davranışı Arasındaki İlişki: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 875-889.
- Swingewood, A. (1998). *Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi*. (O. Akınhay, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek E., Aktaş H. (2015) Örgütsel Davranışta Güncel Konular (1. Basım) Detay Yayıncılık, Ankara.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Sritical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Cimate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü*. Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (9. Baskı b.). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tourish, D. (2005). *Long Range Planing*.
- Tutar, H. Y. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel.
- Türkoğlu , N., & Özyılmaz Misican, D. (2019). Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 998-1010.
- Ünsaldı, L. (2014). *Sosyoloji Tarihi: Dünya'da ve Türkiye'de*. Ankara: Heretik Yayınları

- Vakola, M., & Bouradas , D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: İletişim Fakültesi Yayınları.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Wong, I. A., Ou, J., & Wilson, A. (2020). Evolution of Hoteliers' Organizational Crisis Communication in The Time of Mega Disruption. *Tourism Management*, 104-257.
- Yener, S. (2015, Kasım). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. 280-305.
- Yener, S. (2018). Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizm Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 1-14.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., & Yılmaz , G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal Mübadelenin İçsel Pazarlama ve İş Performansı Arasındaki Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105-118.
- Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, İ. Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2).

Yoo, J. C., & Oh, J. (2020). Safety Climate and Organizational Communication Satisfaction Among Korean Perianesthesia Care Unit Nurses. *Journal of Peri Anesthesia Nursing*.

Yüksel, H. (2019). İletişimin Tanımı ve Temel Bileşenleri. U. Demiray içinde, *Etkili İletişim* (s. 10). Ankara: Pegem Akademi.



## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İnönü Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim dalında yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Ankete vereceğiniz yanıtlardan elde edilen bilgiler kesinlikle akademik çalışmalar dışında kullanılmayacaktır. Anket formunda kişi kimliğini deşifre edecek hiçbir bilgi istenmemektedir. Araştırmaya vermiş olduğunuz destek ve görüşlerinizden dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

#### Tez Danışmanı

Prof. Dr. Neslihan DERİN

#### Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Fatih DOĞAN

#### A. Kişisel Bilgiler

- A1.Cinsiyetiniz:** 1. ( ) Kadın 2. ( ) Erkek
- A2.Medeni Durumunuz:** 1. ( ) Bekar 2. ( ) Evli
- A3.Yaşınız :** 1. ( ) 24 ve Altı 2. ( ) 25 – 35  
3. ( ) 36 – 45 4. ( ) 46 ve Üstü
- A4.Kurumda Çalışma Süreniz:** 1. ( ) 5 Yıl ve altı 2. ( ) 6 – 10 Yıl  
3. ( ) 11 – 20 Yıl 4. ( ) 20 Yıl ve üstü
- A5.Eğitim Durumunuz:** 1. ( ) İlköğretim 2. ( ) Lise 3. ( ) Önlisans  
4. ( ) Lisans 5. ( ) Y.Lisans / Doktora



|                                                                                                                            | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| <b>B. Örgütsel İletişim</b>                                                                                                |                         |              |            |             |                        |
| (Sorulara ilişkin yanıtlarınızı "X" işareti ile belirleyiniz.)                                                             |                         |              |            |             |                        |
| Yöneticim (Birim Yöneticisi) beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.                                                        |                         |              |            |             |                        |
| Yöneticim işle ilgili sorunlarda bana rehberlik etmektedir.                                                                |                         |              |            |             |                        |
| Kurum iletişimi ilgi çekici ve faydalıdır.                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi yüksektir.                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| Sahip olduğum yetki miktarı yeterli düzeydedir.                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumuzda dedikodu aktif düzeydedir.                                                                                     |                         |              |            |             |                        |
| Benimle aynı düzeyde olan çalışanlarla aramdaki iletişim eksiksiz ve serbesttir.                                           |                         |              |            |             |                        |
| Kurumdaki iletişim uygulamalarının olağanüstü durumlara uygulanabilirlik düzeyi yüksektir.                                 |                         |              |            |             |                        |
| Çalışma arkadaşlarımla uyumluluk düzeyimiz yüksektir.                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumuzda resmî olmayan iletişim eksiksiz ve aktif düzeydedir.                                                           |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumuzdaki iletişim çalışanları kurum hedeflerine ulaşmaları için heyecanlandırmakta ve motive etmektedir.              |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumuzdaki insanların iyi bir iletişimci olarak sahip oldukları yetenek düzeyi yüksektir.                               |                         |              |            |             |                        |
| Kurum içi iletişimin kendimi ifade etmemi sağlama ya da beni kurumun hayati bir ögesi olarak hissettirme düzeyi yüksektir. |                         |              |            |             |                        |
| İşim için ihtiyaç duyduğum bilgiyi zamanında alabilme düzeyi yüksektir.                                                    |                         |              |            |             |                        |
| Çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma düzeyi yüksektir.                                            |                         |              |            |             |                        |
| Çalışanların bölümler arası iletişimlerinde problem çözme düzeyi yüksektir.                                                |                         |              |            |             |                        |
| Birimler arası iletişim yeterli düzeydedir.                                                                                |                         |              |            |             |                        |
| Birimler arasında takım çalışma duygusunun düzeyi yüksektir.                                                               |                         |              |            |             |                        |
| Birim yöneticilerinin bir diğer yöneticiyle iletişim kurma düzeyi yüksektir.                                               |                         |              |            |             |                        |
| Birimim ve diğer birimler arasında öncelikler üzerinde uzlaşmış olma düzeyi yüksektir.                                     |                         |              |            |             |                        |

| <b>C. Örgütsel Sessizlik</b>                                                                                                             |                         |              |            |             |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| (Sorulara ilişkin yanıtlarınızı "X" işareti ile belirleyiniz.)                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumda, benimle ilgili olmayankonularda değişime yönelik öneriler sunmakta isteksizimdir.                                             | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Kurumumda, alınacak kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi söylemem.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| Sorunların çözümü için ürettiğim fikirleri iş ortamında paylaşmam.                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| Kurumum için fark yaratacak bir fikir geliştirebileceğime inanmadığımıçin kurumun gelişimiyle ilgili fikirlerimi açıklamam.              |                         |              |            |             |                        |
| Benimle ilgili olmadığımı düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin daha iyi bir şekilde nasıl yapılabileceğine ilişkin fikirlerimi anlatmam. |                         |              |            |             |                        |
| İşimle ilgili geleceğe yönelik endişelerim nedeniyle değişime ilişkin düşüncelerimi anlatmam.                                            |                         |              |            |             |                        |
| İşimle ilgili bilgileri bana zarar vereceği düşüncesiyle bir başkasıyla paylaşmam.                                                       |                         |              |            |             |                        |
| Kendimi korumak için işimle ilgili gerçekleri iş çevremle paylaşmam.                                                                     |                         |              |            |             |                        |
| Kendimi korumak amacıyla kurumumun gelişimine ilişkin öneri ve fikirlerimi ifade etmem.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| İşimle ilgili korkularımdan dolayı problemlere yönelik çözümlerimi söylemem.                                                             |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumdaki işbirliğini korumak için gizli kalması gereken bilgileri başkalarıyla paylaşmam.                                             |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumun yararına olacağı için, kurumuma özgü özel bilgileri açıklamam.                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumun sırlarını açıklamam için başkalarından gelen baskılara direnirim.                                                              |                         |              |            |             |                        |
| Kurumuma zarar verme olasılığı bulunan bilgileri açıklamayı reddederim.                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| Kurumumla ilgili endişelerimden dolayı gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.                                |                         |              |            |             |                        |

| <b>D. Psikolojik Rahatlık</b>                                                                                     |                         |              |            |             |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| (Sorulara ilişkin yanıtlarınızı "X" işareti ile belirleyiniz.)                                                    |                         |              |            |             |                        |
| Kurumda bir hata yaparsanız, bu genellikle tüm çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılır.                      | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Kurumda çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirirler.                 |                         |              |            |             |                        |
| Kurumda çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil,din) oldukları için karşı çıkarlar. |                         |              |            |             |                        |
| Kurumda işlerin yürümesi için hesaplı risk alınabilir. Sonuç olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.                |                         |              |            |             |                        |
| Kurumda çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez.                                                                |                         |              |            |             |                        |
| Kurumda hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.                                 |                         |              |            |             |                        |
| Kurumda insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilirve bu yeteneklerim kullanılır.    |                         |              |            |             |                        |