

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ DEVLET
İLKOKULLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

HAVVA ŞAHİN

YRD. DOÇ. DR. BAHAR YALÇIN

MANİSA - 2016

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ DEVLET
İLKOKULLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

HAVVA ŞAHİN

YRD. DOÇ. DR. BAHAR YALÇIN

MANİSA - 2016

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 27.10.2016 tarih ve 30/17 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 23. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Havva ŞAHİN'in "*Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*" Konulu tezi incelenmiş ve aday 21/11/2016 tarihinde saat 14.00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	☒	OY BİRLİĞİ	☒
DÜZELTME yapılmasına	* ☐	OY ÇOKLUĞU	☐
RED edilmesine	** ☐	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın tez konusu değiştirilir veya adayın isteği halinde tezsiz yüksek lisans programına geçişi sağlanır.

BAŞKAN

Yrd. Doç. Dr. Bahar YALÇIN

ÜYE

Doç. Dr. Nesrin ADA

[Signature]

ÜYE

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

☐ ☐

Tez, mutlaka basılmalıdır.

☐ ☐

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

☐ ☐

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

☐ ☐

Tez, basımı gereksizdir.

☐ ☐

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2016

Havva ŞAHİN

İmza

ÖZET

Çalışanların yöneticilerine ve iş çevrelerine anlatamadıkları problemleri, sessiz kalarak ifade etmeye çalışmaları örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, örgüt içinde düşüncelerini ve önerilerini paylaşmalarına ise örgütsel seslilik denir. Performans kavramı ise bireylerin ya da toplulukların hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için uygulamış oldukları, nicel ve nitel ölçütler kapsamında belirli aralıklarla kontrol ettikleri, örgütün varmış olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik, seslilik ilişkisinin belirlenmesi ve performans açısından yansımalarını değerlendirmektir.

Bu çalışma kapsamında ilkökul öğretmenlerinin, demografik özellikleri (yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi) ile örgütsel sessizlik, seslilik ve performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğu irdelenmiştir. İzmir ili Çiğli ilçesinde gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 501 öğretmen, örneklemini ise 200 ilkökul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi için faktör analizi ve demografik özelliklerin analizi için frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada KMO Barlett, Anova, Welch, Brown-Forsythe, Korelasyon analizleri yapılmış ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anova değeri sonucunda araştırmaya cevap veren öğretmenlerin analizi gerçekleştirilmiş ve verilen hipotezlerin doğruluğu saptanmıştır.

Araştırma ile elde edilen verilerin analizi sonucunda, ilkökul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik, seslilik ve performans konusunda çok farklı düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi gibi demografik değişkenlere bağlı olarak oluştuğu gözlenmiştir. Çalışanların yaşlarına, meslekteki ve okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik ve seslilik arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Performans boyutunda ise yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi ve okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

ABSTRACT

Managers and employees with problems they can't their work environment, organizational silence is defined as efforts to silence expression. If employees within the organization is called organizational polyphony is to share their thoughts and their suggestions. The concept of performance to achieve the goals and objectives of individuals or communities they are implemented, as they periodically check the organization that have the point. The purpose of this study organizational silence, sonance and the determination of the relationship to assess the implications in terms of performance. The scope of this study with primary school teachers demographic characteristics (age, education, sector, service time, length of service in the school) as well as organizational silence, style and performance whether there is a significant difference between the difference between the groups, which have been analysed. The population of the study conducted in Izmir cigli County teacher 501, the sample consisted of 200 elementary school teachers.

Cronbach's Alpha coefficient was calculated for the reliability analysis of the research. For validity analysis, factor analysis, and frequency analysis was conducted for the analysis of demographic characteristics. In this research KMO Bartlett, Anova, Welch, Brown-Forsythe, simple random sampling method was used and correlation analysis was conducted. The value of the teachers who responded to the survey as a result of ANOVA analysis is performed and given the accuracy of the hypothesis was determined.

Research with the analysis of the data obtained as a result of primary school teachers ' organizational silence, it has emerged that they have very different ideas about style and performance. This difference in age, education, time in the service sector, such as demographic variables it was observed that depending on the length of service in the school. Employees on their age, length of service on the job and in school there was a significant difference between organizational silence and loudness, it is revealed that according to. Organizational silence and organizational pluralism with no significant difference between educational status of employees was found. When it comes to performance, age, education, profession, length of service and school a significant difference between the duration of service was observed.

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Bahar YALÇIN'a, çalışmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim değerli kardeşim Tuğba ŞAHİN'e, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Havva ŞAHİN

Manisa, 2016



İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK SAYFASI.....	
İÇ KAPAK SAYFASI	i
TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
İNGİLİZCE ÖZET	v
ÖNSÖZ/ TEŞEKKÜR METNİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
SİMGELER.....	xv
GİRİŞ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SESLİLİK AÇISINDAN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Sessizlik Kavramı.....	1
1.2.Örgütsel Sessizlik ve İlgili Kavramlar	2
1.2.1. Örgütsel Sessizlik İklimi Kavramı	2
1.2.2.Örgütsel Sessizlik İklimini Oluşturan Faktörler.....	3
1.2.2.1.Üst Yönetimin Tutumu	3
1.2.2.2.Bölüm Yöneticisi Tutumu.....	3
1.2.2.3.Örgütteki İletişim Fırsatları	4
1.2.3.Örgütsel Sessizlik Kavramı	4
1.2.4.Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	5

1.2.5.Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı	10
1.2.6.Sineye Çekme Kavramı.....	10
1.3.Sessizlik Türleri	11
1.3.1.Kabul Edilen Sessizlik	12
1.3.2.Savunma Amaçlı Sessizlik.....	13
1.3.2.1.Savunma Mekanizmaları.....	13
1.3.3.Örgüt Yararına Sessizlik	17
1.4.Seslilik Tipleri.....	19
1.4.1.Kabul Edilen Seslilik.....	19
1.4.2.Savunma Amaçlı Seslilik	20
1.4.3.Örgüt Yararına Seslilik	21
1.5.Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	22
1.5.1. Beklenti Teorisi.....	22
1.5.2.Fayda Maliyet Analizi Teorisi	22
1.5.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	23
1.5.4.Elisabeth Noelle-Neumann Suskunluk Sarmalı Teorisi.....	24
1.5.5.Kendini Duruma/Ortalama Uyarlama Teorisi.....	27
1.6.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Genel Faktörler.....	28
1.6.1.Çevresel ve Örgütsel Nedenler.....	28
1.6.2.Yönetimden Kaynaklanan Nedenler	29
1.6.3.Örgütsel Yapıyla İlgili Nedenler.....	30
1.6.4.Çalışanların İletişimden Kaynaklanan Nedenler.....	31
1.7.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Alt Faktörler	32
1.7.1.Kültür	33
1.7.2.Örgüt Kültürü.....	34
1.7.3.Davranış Düzlemi	35
1.7.4.Örgüt İklimi.....	35

1.7.5.Örgütsel Güven	36
1.7.6.Örgütsel Adalet	37
1.7.7.Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı	37
1.7.8.Örgütsel Sosyalleşme	38
1.7.9.Sosyal İzolasyon	38
1.8.İşgören Sessizlik Nedenleri	39
1.8.1.Üstleri Etkileme	39
1.8.2.Açıkça Konuşma	39
1.8.3.Konu Benimsetme	40
1.8.4.Sorumluluk Alma	40
1.8.5.Ses Çıkartma	40
1.8.6.Muhbirlik	41
1.8.7.İlkeli Örgütsel Muhalefet	41
1.9.Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Etkili Olan Bireysel Faktörler	42
1.9.1.Kişilik Özellikleri	42
1.9.2.Statü ve Rol	43
1.9.3.Tutum	44
1.10.Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	45
1.11. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	46

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SESLİLİK İLE İLİŞKİSİ

2.1.Performans Tanımı	47
2.1.1.Odaklanma	49
2.1.2.Yenilikçilik	49
2.1.3.Adanma	50

2.2.Performans Yönetimi	50
2.3.Performans Değerlendirme Tanımı ve Performans Değerlendirilmesinde Etkili Olan Faktörler	55
2.3.1.Performans Değerlendirmenin Yapılış Türlerine Göre Sınıflandırılması....	62
2.3.1.1.Belge Üzerinden Değerlendirme.....	62
2.3.1.2.Etki Değerlendirmesi	62
2.3.1.3.Maliyet Etkinlik Değerlendirmesi.....	62
2.4.Performans Değerlendirme Türleri	63
2.4.1.Grafik Ölçüm Yöntemi	65
2.4.2.Kritik Olay Yöntemi	65
2.4.3.Zorunlu Seçim Yöntemi.....	66
2.4.4.Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirmeler	66
2.4.5.Kıyaslama Yöntemleri	67
2.4.6. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	67
2.5.Performans Göstergeleri.....	69
2.6.Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler.....	71
2.7.Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler	74
2.7.1.Örgütsel Güven	74
2.7.2.Yenilikçilik.....	75
2.7.3.Girişimcilik	75
2.7.4.İş Tatmini	75
2.8.Performans Ölçümü	76
2.9.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans Arasındaki İlişki.....	77
2.10.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performansın İşgören Seslilik Nedenleri Açısından Ele Alınması.....	80
2.10.1.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile Üstleri Etkileme İlişkisi	81
2.10.2. Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile Açıkça Konuşma İlişkisi .	81

2.10.3.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile Konu Benimseme İlişkisi..	81
2.10.4.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile Sorumluluk İlişkisi.....	82
2.10.5.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile Ses Çıkartma İlişkisi	82
2.10.6.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile Muhbirlik İlişkisi	82
2.10.7.Örgütsel Sessizlik, Seslilik ve Performans ile İlkeli Örgütsel Muhalefet İlişkisi.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ DEVLET İLKOKULLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
3.2.Araştırmanın Kapsamı	85
3.3.Araştırmanın Önkabulleri.....	85
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	86
3.5.Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi.....	86
3.6.Araştırmanın Hipotezleri.....	87
3.7.Analiz ve Bulgular	88
3.7.1.Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği Faktör Analizleri	88
3.7.2.Ölçekler ve Alt Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler.....	91
3.7.3.Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	93
3.7.3.1.Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik Analizi	93
3.7.3.2.Savunma Amaçlı Sessizlik Güvenilirlik Analizi	94
3.7.3.3.Örgüt Yararına Seslilik Güvenilirlik Analizi	95
3.7.3.4.Kabul Edilen Sessizlik Güvenilirlik Analizi	96
3.7.3.5.Savunma Amaçlı Seslilik Güvenilirlik Analizi	97
3.7.3.6.Kabul Edilen Seslilik Güvenilirlik Analizi	98
3.7.4.Performans Ölçeği Faktör Analizi	99
3.7.4.1.Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi	101

3.7.5.Demografik Soruların Analizi	102
3.7.6.Varyans Analizleri	103
3.7.7.Korelasyon Analizi	113
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 117
KAYNAKÇA.....	125
 EK 1: ARAŞTIRMANIN EVRENİ	
EK 2: ANKET FORMU	



TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Örgütsel Sessizlik Unsurları	6
Tablo 1- Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessiz Kaldığı Konular	9
Tablo 2- Sessizlik Türleri	11
Tablo 3- Savunma Mekanizmaları	14
Tablo 4- Sessizlik Tipleri ve Çalışan Güdülleri.....	18
Tablo 5- Sessizlik Türleri	19
Şekil 2- Sessizlik Sarmalı/ Spirali	23
Şekil 3- Elisabeth Noelle-Neumann Suskunluk Sarmalı	27
Şekil 4- Çevresel ve Örgütsel Nedenler	29
Şekil 5- Yönetimden Kaynaklanan Nedenler	30
Şekil 6- Örgütsel Yapıyla İlgili Nedenler	31
Şekil 7- Çalışanların İletişimden Kaynaklanan Nedenler.....	32
Şekil 8- Performans Yönetimi.....	53
Şekil 9- Performans Denetimi ve Performans Değerlendirilmesi Arasındaki Farklar	59
Şekil 10- Yönetici ve Çalışanın Örgüt İçinde Karşılıklı Performans İlişkileri	61
Şekil 11- Performans Değerlendirilmesinde Etkili Olan Faktörler.....	63
Şekil 12- Performans Göstergeleri.....	74
Şekil 13- Örgütsel Sessizlik Bileşenleri	80
Tablo 6- Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Alanında Yapılan Bilimsel Araştırmalar	83
Tablo 7- Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizleri.....	88
Tablo 8- Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans	89
Tablo 9- Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	90
Tablo 10- Örgütsel Sessizlik, Sessizlik ile Performans Ölçeklerinin Tanımsal İstatistikleri.....	91
Tablo 11- Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	92
Tablo 12- Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği	93
Tablo 13- Örgüt Yararına Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri	93
Tablo 14- Savunma Amaçlı Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği	94

Tablo 15- Savunma Amaçlı Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri.....	94
Tablo 16- Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği	95
Tablo 17- Örgüt Yararına Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri	95
Tablo 18- Kabul Edilen Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği	96
Tablo 19- Kabul Edilen Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri	96
Tablo 20- Savunma Amaçlı Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği	97
Tablo 21- Savunma Amaçlı Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri	97
Tablo 22- Kabul Edilen Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği Güvenilirliği	98
Tablo 23- Kabul Edilen Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri	98
Tablo 24- Performans Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları	99
Tablo 25- Performans Açıklanan Toplam Varyans	100
Tablo 26- Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi	101
Tablo 27- Performans Toplam Madde İstatistikleri	101
Tablo 28- Araştırmanın Demografik Sorularının Analizi	102
Tablo 29- Yaş Grupları için Varyansların Homojenliği Testi	104
Tablo 30- Yaş Grupları için Anova Tablosu	105
Tablo 31- Yaş Grupları için Ortalamaların Eşitliği Gürbüz Testi.....	106
Tablo 32- Eğitim Grupları için Varyansların Homojenliği Testi	107
Tablo 33- Eğitim Grupları için Anova Tablosu	108
Tablo 34- Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Varyansların Homojenliği Testi	109
Tablo 35- Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Anova Tablosu	110
Tablo 35- Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Ortalamaların Eşitliği Gürbüz Testi.....	110
Tablo 36- Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Varyansların Homojenliği Testi	111
Tablo 37- Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Anova Tablosu	112
Tablo 38- Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Ortalamaların Eşitliği Gürbüz Testi	113
Tablo 39- Korelasyon Analizi Tablosu	114
Tablo 40- Oluşturulan Hipotezlerin Sonuçları	116
Tablo 41- Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeği	140
Tablo 42- Performans Ölçeği	143

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

vb: ve benzeri

vd: ve diğerleri



1.GİRİŞ

Örgütsel sessizlik bireysel bir davranış türüdür (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Van Dyne vd, 2003: 1364; Pinder ve Harlos, 2001: 333; Milliken vd, 2003: 1456). Çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır ve örgütün gelişmesi açısından negatif bir etki yaratmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013:114). Günümüzde kamu ve özel sektör kurumlarında çalışanlar, “örgütsel sessizlik” adını verdiğimiz bir yapı içerisine bürünmekte ve kendilerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000:706).

Sessizlik kavramına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili bilimsel çalışmalar 2000 yılında oluşturulmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlik araştırmalarının öncüsü Morrison ve Milliken’dir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Van Dyne vd., 2003: 1364; Pinder ve Harlos, 2001: 334; Milliken vd. 2003: 1456). Morrison ve Milliken’in ardından Vakola ve Bouradas, Van Dyne, Ang ve Botero örgütsel sessizlik literatür alanına katkıda bulunan önemli kişilerdir (Tayfun ve Çatır, 2013:114).

Örgütsel sessizlik, genellikle toplumda ya da topluluklarda ortak gösterilen bir davranış türüdür (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:55). Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin doğru ve yerinde kullanılması, işyerinde yapacağı işlerin daha kolay ve kısa bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:334). Araştırmamızda, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmedikleri gözlenmiştir.

Örgütsel ses, örgütlerin gelişimi ve değişimi için gerekli olan, örgütlerde sergilenmesi gereken bir davranış türüdür. (Bowen ve Blackman, 2003:1394). Örgütsel ses, örgütsel sessizliği önlemek için gerekli bir davranıştır.

Örgütsel sessizlik; örgütün gelişmesinin önünü tıkayan, engelleyen bir neden olarak görülmektedir ve çalışanlar hakkında bilgi edinilmesini sağlayan bir davranış türüdür (Van Dyne vd.,2003:1383). Örgütsel sessizlik hakkındaki değerlendirmelerin ve konu ile ilgili araştırmaların az olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar, sessizliğin incelenmesi gereken zor bir davranış türü olması ve toplulukların sessizlik davranışına eğilimli olmalarıdır.

Çalışmanın amacı; örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin performans açısından oluşturduğu etkinin saptanması ve aralarındaki ilişkinin düzeyinin belirlenmesidir. Araştırmada örgütsel sessizlik, seslilik kavramı ile örgüt performansı

arasındaki ilişki bulunmuş, bulunmuş bu ilişkinin çalışanların yaş, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenleri açısından gösterdiği arasındaki anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çalışmada kullanılan anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular, örgütsel sessizliği, örgütsel sesliliği belirlemeye yönelik sorular ve performans düzeylerini belirlemeye yönelik sorular olmak üzere üç bölümden oluşan soru grupları yer almaktadır.

Araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi için faktör analizi ve demografik özelliklerin analizi için frekans analizi yapılmıştır. Çalışmanın ilk dört sorusu demografik değişkenlere ait sorulardır. Daha sonra ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerinin (yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi değişkenleri) örgütsel sessizlik, seslilik ve performans arasındaki anlamlı farklılığını belirlemek için Anova, Welch ve Brown-Forsythe ve Korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmasının nedeni; örneğe ait birimlere eşit seçilebilme şansının verilebilemesini sağlamaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik ile ilgili tanım, türler ve teoriler ele alınmıştır ve bu kavramların çalışanlar açısından önemi vurgulanmıştır. bu bölümde ayrıca sessizliğin ve sesliliğin birçok çeşidi olduğu örneklerle ifade edilmiştir.

İkinci bölümde performans tanımı ve performans çeşitleri, performans ile örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Performansın çalışan motivasyon açısından önemi değerlendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik, seslilik ve performans ile ilgili olarak çalışmamızın araştırma bölümünde, İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokulları kapsamında 200 ilkokul öğretmeni üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın analizi, hipotezleri, sınırlılıklarına yer verilmiştir. Çalışmanın neden yapıldığı konusunda bilgilerin aktarıldığı, hipotezlerin güvenilirliğinin test edildiği, doğrulandığı bir bölümdür. Üçüncü bölümün son kısmında sonuç ve öneriler, ekler, anket kısımları anlatılmıştır.

Çalışmamızda veri toplama araçları olarak; 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Angve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği ile Erdoğan'ın (2011)

Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanarak oluşturduğu Performans Ölçeği kullanılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve SESLİLİK AÇISINDAN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramı psikoloji, sosyoloji, iktisat, işletme, çalışma ekonomisi, maliye, kamu ve hukuk ana bilim dalları ile yakından ilişkili olan bir konudur. Literatürde sessizlik, birçok bilim dalında farklı özellikler ile tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos'a göre sessizliğe ilişkin önemli fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:334);

- 1- Sessizlik, bireyler arasındaki iletişimi hem güçlendirir hem de zayıf hale getirebilir. Sessizlik davranışı hem yapıcı hem de bozucu bir davranış özelliğine sahiptir.
- 2- Sessizlik, bireyler arasındaki ilişkiyi güçlendirebilir ya da bozabilir. Sessizlik davranışı ile iletişim çift yönlü sağlanabilir ya da iletişim hiçbir şekilde sağlanamayabilir.
- 3- Sessizlik hem yararlı hem zararlı bir faktördür. Sessizlik davranışı örgütlerde amaç ve stratejilere uygun kullanılırsa örgüt için yararlı bir durum olabilmektedir. Bu bağlamda sessizlik, örgüte yeni kavram kazandırdığı zaman değerlidir. Ancak örgütte problemlere neden oluyorsa, bu durumda sessizlik zararlı bir faktör durumundadır. Sessizliğin örgüte zarar vermesi engellenmelidir. Bunun için örgütteki çalışanların motivasyonları artırılmalıdır.
- 4- Sessizlik yoğun bir düşünce yapısını ya da bireyde hiçbir düşüncenin var olmadığı bir yapıyı yansıtır. Yoğun düşünce yapısı, bireylerin karmaşık düşüncelere sahip olduğunu göstermektedir. Bireylerin örgütlerde olayları anlayabilmesi ve kavrayabilmesi oldukça zor olabilmektedir.
- 5- Sessizlik hem fikirlerin kabul gördüğünün hem de fikirlerin desteklenmediğinin göstergesidir.

Sessizlik doğru yerde, doğru zamanda kullanılması gereken bir davranış biçimidir. Bireyler, konuşmaları gerektiği yerde ve zamanda sessizlik davranışı gösterirlerse hem bireyler ve örgütler bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Sessizlik, iyi bir şekilde yönetilebildiğinde olumlu sonuçlar elde edilebilmektedir.

Birey, düşüncelerini savunduğu zaman olumsuzluklarla karşılabileceğini düşünebilmektedir. Bundan dolayı sessizlik davranışını tercih edebilmektedir. Örgütten dışlanma korkusu, terfi alamama korkusu ve çekingenlik sessizliğin oluşmasına neden olan faktörlerden bazılarıdır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:63).

Sessizlik davranışı bilerek ya da bilmeyerek gösterilen bir davranış türüdür. Çalışanlar, bazen sessizlik davranışı içerisinde bulunduklarını bilmeden örgütle ilgili konularda sessiz kalabilmektedirler. Aslında bu durumun nedenlerinin olduğunun farkında değildirler. Bunun sonucunda çalışanlar fikirlerinin değersiz olduğuna inanabilmekte ve düşüncelerini söylemekten çekinebilmektedirler.

Çalışanlar, sessizliğe neden olabilecek davranışları gösterirlerse sessizlik kolaylıkla meydana gelebilecektir. Ancak çalışanlar bu davranışları sergilemediklerinde kendilerine olan özgüvenleri artabilecektir.

1.2. Örgütsel Sessizlik ve İlgili Kavramlar

1.2.1. Örgütsel Sessizlik İklimi Kavramı

Örgütte çalışanların, örgüt ile ilgili düşüncelerini ve duygularını ifade etmemeleri sonucu örgütsel sessizlik oluşabilmektedir. Bunun sonucunda örgütsel sessizlik, zamanla tüm örgütü etkileyebilmekte ve sessizlik iklimi tüm örgüte hakim olabilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak ifade edilmektedir. Sessizlik iklimi ise örgütle ilgili bir sorun meydana geldiğinde konuşmamayı tercih etme ve konuşmayı riskli bir davranış olarak görebilmedir (Morrison ve Milliken, 2000:710). Bunun sonucunda çalışanlar konuşmaktan çekinebilmekte ve pasif bir davranış sergileyebilmektedir.

Çalışanların birbirlerinden etkilenmesi ile ortak davranış sergilemeleri sonucu örgütsel sessizlik iklimi oluşmaktadır. Vakola ve Bouradas'a göre sessizlik iklimi, çalışanların sorunları konuşmak yerine kendileri halletmeye çalışmaları sonucunda sessizlik davranışı içine girmeleridir.

Sessizlik iklimi, sosyal çevre ile ilişki içerisinde olabilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu, bireyi olumlu ya da olumsuz etkileyen ortama sosyal çevre denilmektedir

(Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:54). Çalışanların sessiz kalma istekleri sosyal çevrenin etkisiyle şekillenebilmektedir

Bireylerin örgütlerde davranışlarını etkileyen sessizlik, örgütün motivasyonunun da düşmesine neden olabilmektedir. Bireyler kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlarda daha huzurlu, mutlu çalışabilmektedirler. Bireyler eğer bulundukları ortamlardan çekiniyorlarsa ve kendilerini ifade edemiyorlarsa, bu durum birey için olumsuz etki yaratabilmektedir. Örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasının engellenebilmesi için aynı pozisyonda çalışanların örgütte yerlerinin değiştirilmesi gerekmektedir.

Örgütte değişim sağlanmadığı zaman, fikir çeşitliliği ortaya çıkamamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:720).

1.2.2. Örgütsel Sessizlik İklimini Oluşturan Faktörler

1.2.2.1. Üst Yönetimin Tutumu

Sessizlik davranışının, örgüt yöneticisi tarafından örgütte ne derecede algılandığı üst yönetimin tutumunu oluşturmaktadır. Yönetim, örgütsel sessizlik için önlemler alıyorsa örgütle yakından ilgileniyor demektir (Vakola ve Bouradas, 2005:446).

Örgüt içerisinde anlaşmazlıklar ve çok seslilik meydana gelebiliyorsa, bu durum yönetim için oldukça iyi bir durumdur. Çok düşünce, çok seslilik örgüt yararına olabilecek bir durumdur. Yönetim bunu iyi bir şekilde değerlendirebilmelidir.

Yöneticiler, kendi eksikliklerinin çalışanları tarafından ortaya konulmasından rahatsız olabilmektedirler. Bu nedenle çalışanların sessizliği tercih etmesi yöneticileri memnun edebilmektedir. Yöneticiler için işletmenin kar odaklı olması ya da hizmetin en üst seviyede verilmesi önemli olabilmektedir.

Üst yönetim, çalışanların güvende çalışabilecekleri çalışma ortamını oluşturabildiklerinde, örgütte maksimum iyileştirilmiş insan ilişkileri ve iyi bir performans meydana gelebilmektedir.

1.2.2.2. Bölüm Yöneticisi Tutumu

Bölüm yöneticisi ve çalışanlar arasındaki iletişim oldukça önemlidir. Çalışanlar, bölüm yöneticisi sayesinde çalışma performanslarını arttırıp, işe odaklanmaktadır. İş tatmini, çalışma seviyesi üst sıralara çıkabilmektedir (Pyman vd., 2006:543).

Bölüm yönetisiyle çalışan arasındaki çift yönlü iletişim ile sessizliğin oluşmasını engellenebilmektedir. Ancak iletişim çift yönlü değil ise sessizlik meydana gelebilecektir.

Bölüm yöneticilerinin kişilik özellikleri, sessizliği tetikleyebilmektedir. Bölüm yöneticisinin kişiliği, çalışanlara liderlik yapabilecek düzeyde ve olgunlukta ise sessizlik oluşması engellenebilmektedir.

Bunun yanında bölüm yöneticisi, stratejik bir öneme sahiptir (Bowen ve Blackmon, 2003:1398). Üst düzey yönetici, çalışanlarla ilgili doğrudan sorunlara hakim olamamaktadır, orta düzey olarak adlandırılan bölüm yöneticileri ise konulara oldukça hakim olabilmektedir.

Bölüm yöneticilerine “hat yönetici” denilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1372). Hat yöneticiler, sorunları üst yönetime uygun bir dille aktarabilmelidir. Gerekli önlemleri alınabilmelidir. Hat yöneticiler sayesinde örgütün geleceği sağlam temellere dayanabilmektedir.

1.2.2.3. Örgütteki İletişim Fırsatları

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim, örgüt için önemli bir faktör olarak görülebilmektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri ile çalışanların düşünceleri yönetim tarafından değerlendirmeye alınabilmektedir. Bu şekilde düşüncelerin geri bildirim oranları yüksek olabilecektir. Ancak iletişim iyi bir şekilde değerlendirilmediğinde örgütteki iletişim fırsatları azalabilecektir.

1.2.3. Örgütsel Sesslilik Kavramı

Örgüt; sosyal çevrede belli amaçları yerine getirmek için kurulan insan topluluklarıdır. Örgütsel sesslilik, çalışanların işe bağlı olarak problemlerini ve olaylarla ilgili düşüncelerini, önerilerini çalışma ortamında açıkça söyleyebilmeleridir. Örgütsel sesslilik çalışanların karar verme mekanizmasında etkili olabilmesine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:713).

Çalışanlar, iş ile ilgili istek ve düşüncelerini açıkça paylaştıkları zaman yönetim tarafından alınan kararlarda söz sahibi olabilmektedirler.

Örgütsel sesslilik, doğrudan ve dolaylı olmak üzere olarak iki boyuta düşünülebilmektedir. Örgütsel sesslilik, çalışanların bireysel veya topluluk içindeki önerilerinin işletmenin üst düzey yöneticilerine iletilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel

seslilik ile örgüt içinde çift yönlü iletişim sağlanabilmekte, problemler hızlı bir şekilde çözülebilmektedir.

1.2.4. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin olumsuzlukları kabullenmeleri, olumsuz düşünce ve fikirlerini ifade etmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanların performanslarını, fikirlerini ve duygularını etkileyen davranış türüdür (Tayfun ve Çatır, 2013:115). Çalışanlar örgüt içerisinde aktif rol alamamakta, pasif davranışlar seğileyebilmektedir.

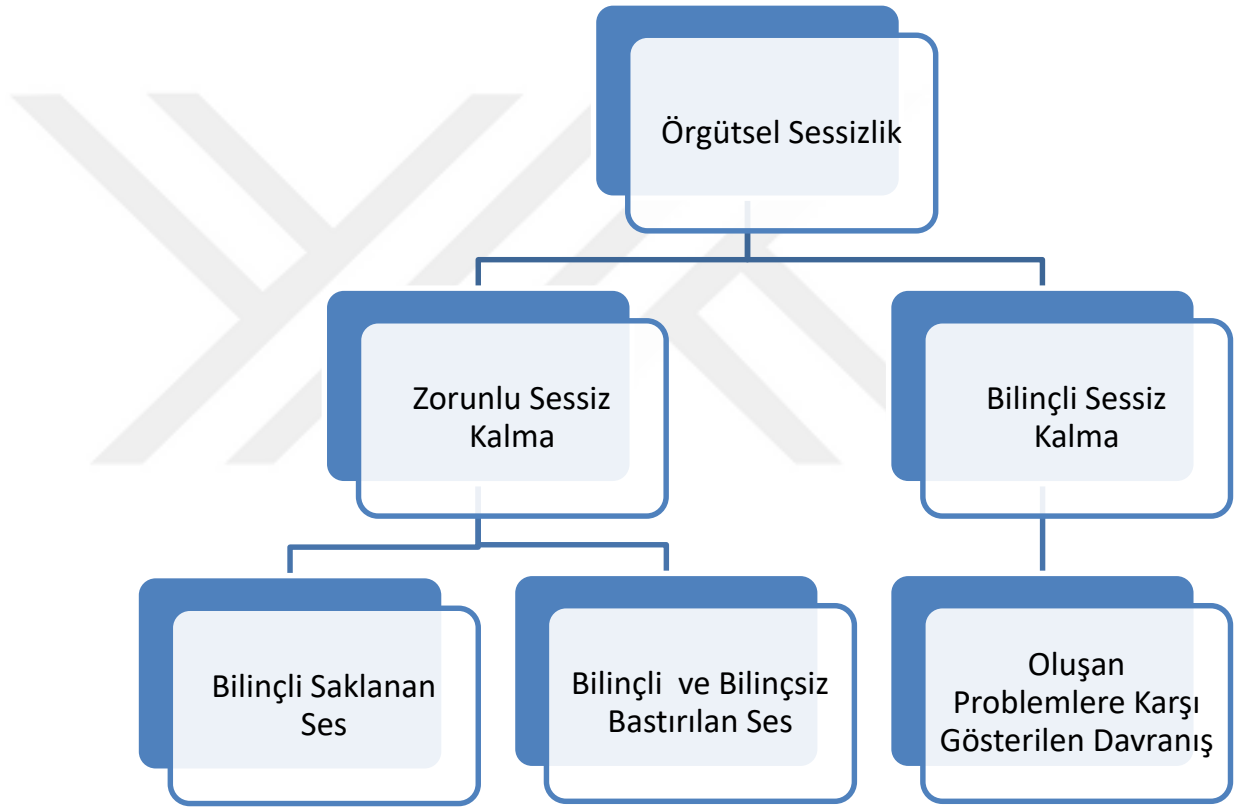
Çalışanların örgütte ilgili konularda hiçbir bilgiyi, veriyi ve fikri dışa yansıtmamaları örgütsel sessizliği oluşturmaktadır. Çalışanlar yöneticilerine ve iş çevrelerine anlatamadıkları problemleri sessiz kalarak ifade etmeye çalışmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003:1396). Çalışanlar, sorunları dile getirmeyi tehdit unsuru olarak görebilmektedir. Bunun nedenleri arasında iş kaybı yaşama düşüncesi yer alabilmektedir.

Ancak sessizliği değerlendirebilmek oldukça zor olabilmektedir. Örgütsel sessizlik davranışında işle, örgütte ilgili bilgiler açığa vurulmamaktadır. Açığa vurulmayan bilgiler, nesnel olabileceği gibi öznel bilgiler de olabilmektedir. Açığa vurulmayan bilgilerin tespiti, analizi oldukça zor olabilmektedir. Örgütte örgütsel sessizlik davranışı süreklilik gösteriyorsa, bu davranış türü örgüte zarar vermeye başlayabilmektedir.

Ayrıca örgütsel sessizlik, örgütsel değişimi engelleyen bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel değişime engel olarak görülen örgütsel sessizlik, örgüt yapısını oldukça derinden etkilemektedir. Bilinçli bir davranıştır ve buna neden olabilecek bir durum daha önceden oluşmuştur (Milliken vd., 2003:1457). Daha önceden oluşan bu durum zamanla büyüebilmekte ve engellenememektedir.

Örgütsel sessizlik, birtakım araştırmalar sonucunda örgüte faydalı olabilecek bir durum olarak görülmüştür. Çalışanlar, kurumda memnun olmadıkları olaylar sonucunda örgütsel sessizlik davranışı göstermektedirler (Morrison ve Milliken, 2000:723). Bu durumda çalışanların hangi durumdan memnun olup, hangi durumdan memnun olmadıklarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durumun ortaya çıkarılması çeşitli faaliyetlerle sağlanabilir. Çalışanlarla bire bir görüşmelerin ve aylık toplantıların yapılması, çalışanların düşüncelerinin öğrenilmesini kolaylaştırabilecek faktörlerdir.

Şekil 1: Örgütsel Sessizlik Unsurları



Kaynak: (Morrison ve Milliken, 2003:1353)

Şekil 1'e göre örgütsel sessizlik, zorunlu ve bilinçli sessiz kalma olarak iki aşamada değerlendirilebilmektedir. Bilinçli sessiz kalma davranışı oluşan problemde sergilenebilmektedir. Zorunlu sessiz kalma davranışı, saklanan ve bastırılan davranışlarla örgütte gösterilebilmektedir.

Çalışanlar, örgütsel sessizlik davranışını işyeri ve çalışma arkadaşları tarafından dışlanacakları korkusuyla sergilemektedirler. Örgütsel sessizlik aslında yönetim tarafından gösterilen eşit olmayan tutum, davranışlar, mobbing, duygusal yıldırım gibi davranışlar sonucu oluşabilmektedir. Çalışanların topluluk içinde konuşmamları, konuşmaktan çekinmeleri örgütsel sessizliğe örnek verilebilir.

Örgütsel sessizlikte içe dönüklülük ve kapalı davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar çalışanların eylemsizliğini ifade etmekte olup, korku temeline dayanmaktadır. Sır saklama ile benzerlik gösterebilmektedir (Kassing, 2009:313). Nedeni ise her iki kavramının suskunluk içermesi ve suskunluğunu sürekli olarak devam ettirebilmesidir.

Örgütsel sessizlik kavramı ile çalışan sessizlik kavramı aynı anlamı ifade edebilen kavramlardır. İki kelimenin ortak amacı örgütteki sessizliktir. Aslında çalışanların bilinçli seçtiği davranışlarıdır. Örgütteki sorunların görülmek istenmemesi, sorunlardan kaçınılması örgütsel sessizliği ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel sessizlik içerisinde duygu, düşünceler, zihinsel ifadeler yer almamaktadır.

Ancak çalışanları farklı motivasyonlara yönlendirmek, sessizliklerinin ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir. Bunun için gerekli düzenlemelerin yapılması, alternatif motive kaynaklarının temini gereklidir. Örgütsel sessizlik çeşitli boyutlarla oluşmaktadır.

Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 65);

-Örgütsel nedenler

-İdari, yönetsel nedenler

-İzole olma korkusu

-Deneyim eksikliği

-İletişim eksikliği

-Uysallık

-Kendini koruma

-Savunma

Örgütsel sessizlik bu boyutlar çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir. Uysallık boyutu ile çalışanlar pasif davranışlarını sergilemeyi sürdürebilmekte, olayları olduğu gibi kabullenebilmektedir. Sessizlik bir bakıma çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmaları ve susmalarıdır (Tayfun ve Çatır, 2013:130).

Diğer taraftan örgütsel sessizlik, çalışanın kariyerini korumasıyla yakından ilişkili olabilmektedir. Çalışan kariyerini elde tutabilmek, terfi alabilmek, örgütte saygın bir yer edinebilmek için sessiz bir tavır içerisinde olabilmektedir. Bu durum etliye sütlüye karışmamak deyiimiyle benzer ilişkiyi yansıtabilmektedir. Bireysel menfaat, çıkarlar ön planda olabilmektedir.

Bunun yanında çalışanlar, örgütlerde oluşturulan ödüllendirme sistemlerinden yararlanmak isteyebilmektedirler. Sorunlu insan olarak görülmek yerine ödül alabilen çalışan profilini çizmeyi istemektedirler. Ayrıca çalışanlar, örgütteki diğer çalışma arkadaşlarından tepki görmek istememektedirler. İtaat etmeyi ve topluluğa uygun davranmayı daha değerli bulabilmektedirler. Örgütte stres yaşamamak için bu davranışı gösterebilmektedir. Bıkkınlık, isteksizlik, tükenmişlik sendromu gibi davranışlar örgütlerde oluşabilmektedir. Bunun sonucunda düşük moralin örgütte var olması, çalışanı olumsuz etkilemektedir.

Çalışanın olumsuz etkilenmesi, aile yapısını olumsuz etkileyebilmekte ve aile sorunları oluşabilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1371). Örgütsel sessizlik yaşayan çalışanlarda duyarsızlaşma, ilgisiz olma davranışları oluştuğunda sinirlilik, yorgunluk ve uyku bozuklukları meydana gelebilecektir. Bu durum örgütte verimliliğin düşmesine ve motivasyonun azalmasına neden olabilecektir.

Tablo 1'e göre çalışanın örgütle ilgili bilgileri ifade etmek istemesine rağmen, belirli nedenlerden dolayı vazgeçmesi örgütsel sessizliği değerli kılmaktadır. Aslında ifade edilmek istenen çok düşünce vardır ancak belirli şartlar nedeniyle düşünceler ifade edilememektedir. Bunlar, yönetim korkusu ve baskısı, işten atılma korkusu, yanlış anlaşılma korkuları olabilmektedir.

Tablo 1: Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessiz Kaldığı Konular

Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri	Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular
✓ İşten çıkarılma korkusu	✓ İş süreciyle ilgili konular
✓ Örgütte mobbinge uğrama korkusu	✓ Kurumda oluşan olumsuz durumlarla ilgili konular
✓ Yönetimin tutumu	✓ Kurum sırları
✓ Çalışma koşulları	✓ Kendinin olumsuz etkilenebileceğini düşündüğü konular
✓ Kazanılan ücret	✓ Etik olmayan davranışlarla ilgili konular
✓ İş ile ilgili kurallar	
✓ Motivasyon eksikliği	
✓ Birlikte hareket etme	

Kaynak: (Brinsfield, 2009:146)

Tablo 1’de görülen sessiz kalma nedenleri ve konular örgütsel sessizliğin oluşmasını hızlandırabilmektedir.

1.2.5. Öğrenilmiş Çaresizlik Kavramı

Öğrenilmiş çaresizlik, olaylar sonucunda acaba sonuç olumsuz olursa ne yapılmalıdır? sorusunun cevabına belli nedenler bulabilmektir. İlk kez Seligman ve arkadaşları tarafından araştırılmaya başlanmıştır. Yaptıkları araştırmada köpekler üzerinde uygulanmıştır. Üç köpek grubu oluşturulmuştur. Bu grupların isimleri kaçma, çaresizlik ve kontroldür (Seligman ve Maier, 1967:2).

Araştırmanın birinci kısmında çaresizlik, kaçma grubundaki köpeklere 64 şok verilmiş ve şokun verileceğini belirten hiçbir işaret gösterilmemiştir. Çaresizlik grubundaki köpekler şok karşısında çaresiz olmaktadırlar. Kaçma grubundaki köpekler ise burunlarını kullanarak şoku engelleyebilmektedirler.

Araştırmanın ikinci kısmında, üç gruba kaçma eğitimleri verilmiştir. Köpeklere şokun geleceğiyle ilgili işaret verilmiş ve köpekler 60 saniye içerisinde diğer bölümlere kaçmışlardır. Araştırmanın sonucunda kaçma ve kontrol grubundaki köpekler şok verilince kaçmaları gerektiğini öğrenmişlerdir (Seligman ve Maier, 1967:9).

Çaresizlik grubundaki köpekler ise şokun etkisinden kaçamamakta ve pasif duruma gelmektedirler. Çaresizlik grubundaki köpekler şoktan isteseler kaçabilmektedir. Ancak öğrenilmiş çaresizliği kabul ettiklerinden artık şoktan kurtulamaktadırlar. Çaresizlik grubundaki köpeklerin pasif davranışı öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırılmaktadır.

1.2.6. Sineye Çekme Kavramı

Bireyin kendini korumak için gösterdiği davranışa sineye çekme davranışı denir. Örgütteki problemleri paylaşmama ve fikirleri gizleme bu davranışın en belirgin özellikleridir (Briensfield, 2009:34).

Sineye çekme davranışı savunma amaçlı sessizlik davranışı içerisinde ele alınmaktadır. Örgütlerde geçici olarak görülmektedir. Sürekli görülen bir davranış türü değildir. Sineye çekme davranışında korku bulunmaktadır ve korku bireyin kendini ifade etmesini engelleyebilmektedir.

Örgütteki bireyler açıkca konuşabilmeye ikna edilebilecek özelliklere sahiptir. Örgütteki bireyler sorunların, olumsuzlukların farkındadırlar ve doğru yeri, zamanı beklemektedirler (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

Doğru yer ve zaman, örgütte oluşabilecek durumlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Sineye çekme davranışı yerine seslilik davranışı örgütte oluşursa, korku duygusu çalışanlarda var olamayacaktır.

1.3. Sessizlik Türleri

Tablo 2’ye göre sessizlik türleri kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Tablo 2: Sessizlik Türleri

SESSİZLİK TÜRLERİ	Kabul Edilen Sessizlik
	Savunma Amaçlı Sessizlik
	Örgüt Yararına Sessizlik

Kaynak: (Van Dyne vd., 2003: 1385)

1.3.1. Kabul Edilen Sessizlik

Kabul edilen sessizlik; çalışanların bilerek sessizliğe bürünmesidir ve bireyin kendini saf dışı bırakmasıdır. Birey, örgütü olumsuz durumlardan kurtarabilecek yöntemlerin farkındadır (Tayfun ve Çatır, 2013:116). Ancak birey, bu yöntemleri bilerek, isteyerek söylememektedir. Birey sessizliği artık kabul etmiştir ve sessizliği yok edecek eylemlerde bulunmamaktadır. Birey beynine “harekete geç” komutunu vermediği her an sessizlik aynı şekilde devam edebilecektir.

Kabul edilen sessizlik davranışında bulunan çalışanların, motivasyonlarının oldukça düşük olduğu görülebilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını artması ile bireyin beyni harekete geçebilecek ve çalışan kendini net bir şekilde ifade edebilecektir.

Bu davranış, örgüt ile ilgili değişimleri takip etmeyen ve takip etmeyi önemsemeyen bireylerde görülmektedir. Örgüt ile ilgili olaylar karşısında bilinçsiz, ilgisiz davranmaktadırlar. Nedeni ise kabul edilen sessizlik davranışı göstermeleri ve bunu kabul etmeleridir (Pinder ve Harlos, 2001:333).

Kabul edilen sessizliği seçen bireylerde, güven duygusu oldukça düşüktür. Mevcut düzenin değişmeyeceğini, bu düzenin iş ortamında hep böyle sürüp gideceğini düşünürler (Barçın, 2012:25). Öz güveni düşük, kendini ifade edemeyen kişilik özelliklerine sahip olabilirler. Bu durum bireyin pasif karakter yapısına sahip olmasına neden olabilmektedir.

Kabul edilen sessizliği seçen bireyler haklarını savunamazlar ve haksız konumunda olabilirler. Başkalarının ne dediğiyle, onların duygu ve düşünceleriyle ilgilenirler (Cüceloğlu, 2001:52). Çalışanlar haklı oldukları durumları savunamadıkları için özgüven düşüklüğü sorunu yaşayabilmektedirler. Başkalarının dediklerini doğru kabul etmeleri, çalışanları yanlış iş uygulamalarına yönlendirebilecektir.

Kabul edilen sessizlik, öğrenilmiş çaresizliğe benzeyebilmektedir. Ancak öğrenilmiş çaresizlik; bireylerin örgütteki olayların akışını değiştirmeyen, değiştirme inancını kaybetmiş yapıda olduğunu anlatmaktadır. Kabul edilen sessizlikte, olayları değiştirebilme inancı ve düşüncesi mevcuttur. Kabul edilen sessizlik, yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından engellenebilmektedir. Bu sayede çalışan, sessizlik davranışını gösteremeyecektir.

1.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Defansif bir sessizlik türüdür ve örgüt içindeki herhangi bir durumla ilgili kendini koruma altına alan, dış çevredeki olumsuzluklardan kendini korumayı amaçlayan bir davranıştır. Bu sessizlik türünde “**korku**” vardır. Birey korkuya bürünmekte, kendini korumak için savunma amaçlı sessizliğe yönelmektedir (Bildik, 2009:35).

Bireyler korku nedeniyle savunma davranışları gösterebilmektedirler. Bireyi engelleyen korkudur ve korku bireyin harekete geçmeme noktasıdır. Beynine empoze ettiği görüntüdür. Çalışanlar gözleri kapalı gibi yaşamaktadırlar. Gözleri kapalı bir şekilde iş yerlerindeki vazifelerini yerine getirmektedirler. Düşünce özgürlüğünden, sorunlardan, işle ilgili her türlü olumsuz olaylardan kaçınmaktadırlar. Sorunlarla mücadele etmekten ve sorunlara çözüm bulmaktan uzak durmaktadırlar.

Çalışanların korkmaları, böyle bir davranış içerisinde olmalarına neden olabilmektedir. Bu davranış türü sineye çekme davranışıyla benzerlik gösterebilmektedir.. Ancak sineye çekme davranışı; olaylar karşısında bireylerin korkuya dayalı olarak sessiz kalmalarıdır.

Savunma amaçlı sessizlik ise bir bakıma iyi işlenmiş bir stratejidir. O anda stratejik olarak birey, sessizliğin kendisi için yararlı olacağını düşünmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1416). Savunma davranışı birçok savunma mekanizmasından oluşmaktadır.

1.3.2.1. Savunma Mekanizmaları

Savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sesliliğe belli bir savunmaya yönelik olması bakımından benzeyebilmektedir. Örgütlerde savunma davranışları bazen görülebilmektedir. Ancak çalışanlar, örgütte huzurlu bir ortam oluşmasını engellediği için savunma davranışlarından uzak kalabilmeyi isteyebilmektedirler.

Çalışma ortamında sorunlara yönelik çözümler üretilir ve uygulanır. Bu durumda proaktif bir yapının oluşmasına neden olur (Van Dyne vd., 2003: 1371). Bilinçli bir davranış biçimidir, örgüte yararı ön plandadır. Çaba gerektiren bir seslilik türü olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3: Savunma Mekanizmaları

Bastırma	Bireyin hatırlamak istemediği kötü olayları, üzüntüleri bilinçaltına saklayarak unutmaktır.
Hayal Kurma Ve Yadsıma	Birey, bazen hayal kurarak yani diğer ismiyle düş kurarak savunma davranışı içine girer. Yadsıma diğer ifadeyle inkar etme, bireyin istemediği her türlü olumsuz olayı bilerek, isteyerek görmezden gelmesi, inkar etmesidir.
Mantığa Bürünme	Bireyin kendi kişilik özelliklerinden oluşan yetersizlik sonucu, gerçekleştiremediği durum ve olayların kişi tarafından belli mantık çerçevesinde saklanmasıdır.
Yansıtma	Bireyin kendisinde bulunan bir eksikliği, olumsuzluğu gerekçelerle beraber başkasına yüklemesidir.
Ödünleme	Taviz verme, telafi etme diye tanımlanmaktadır. Bireyin eksik gördüğü bir durumu başka alanda tamamlaması, açığı kapatmasıdır.

Savunma Mekanizmaları	
Yüceltme	Bireyin beğenilmeyen davranış ve düşüncelerinin başka bir alana yönlendirilerek beğendirilmesidir.
Karşıt Tepki Geliştirme	Bireyin düşündüklerinin, yaptıklarının tam tersini yapmasına denir.
Gerileme	Bireyin içinde bulunduğu yaşa özgün davranışlar yerine bir önceki yaşa uygun davranışlar seğılemesine denir.
Özdeşleştirme	Bireyin başarısız kaldığı yönlerini, başarılı olan biriyle kıyaslaması, kendini onun yerine koymasısıdır. Birey bir grup, kişiyle kendini özdeşleştirebilmektedir.
Çarpıtma	Bireyin karşılaştığı olumsuzlukarı istediğı gibi anlayıp, istediğı şekilde yorumlamasıdır.
Bölünme	Birey çevresindeki insanları bazen iyi insanlar, bazen kötü insanlar olarak düşünmektedir.

Savunma Mekanizmaları	
Yer-Yön Değiştirme	Bireyin bir olaya karşı gösteremediği davranışını, bir kişiye, objeye yöneltmesidir.
Özgecilik	Diğerkamlık olarak adlandırılır. Birey, hiçbir çıkar gözetmeden kendini değil başkalarını düşünür.
Dışşallaştırma	Yansıtmaya benzer. Ancak dışşallaştırmada dış etkilerin değiştirilemeyeceği düşünölmektedir.
Ketlenme	Bireyin istenmeyen durumlarda egosunu bir süreliğine durdurmasıdır.

Kaynak: (Tanık, 2010: 232)

1.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgütte meydana gelen sorunlar ve olumsuz olaylarda, kişinin örgüt yararına konuşmaması, sessizlik güdüsü içerisine girmesi ve bunu örgüt için yaptığı düşüncesine katılmasıdır (Çakıcı, 2007: 147).

Örgüt yararına sessizlik, örgütle ilgili oluşan her türlü sıkıntılı durumda, örgütün yararını gözetmek amacıyla sessiz kalma ve bu davranışı sürdürebilmedir. Bireylerde örgüt düşüncesi baskın olmakla birlikte sessizlik davranışının örgüt için pozitif etkiye sahip olduğu kanısı var olmaktadır. Birey örgütü koruyarak yarar sağladığını düşünebilmektedir. Örgütü korumanın olumlu sonuçlar oluşturacağı düşünülmektedir.

Nitekim birey işte huzursuz bir ortam yaratmamak ve iş arkadaşlarıyla arasının bozulmasını önlemek için, işlerin yolunda gitmesi için böyle bir sessizlik davranışında bulunabilir. Tüm yapılanların ortak mantık noktası “örgüt yararı” kavramıdır (Barçın, 2012:25).

Tablo 4’e göre kimi araştırmalarda, prososyal ilişkileri korumaya dayalı olarak ortaya konulan bir davranış türü olarak bahsedilmektedir. Başkalarını düşünen, empati kurabilen çalışanlarda bu davranış görülebilmektedir. Bu düşünce yapısı ne kadar örgüt için gösterilse bile sessizlik, olumsuz bir davranış olarak örgütte yerini almaya devam edecektir.

Tablo 4: Sessizlik Tipleri ve Çalışan Güdüleri

SESSİZLİK TİPLERİ	ÇALIŞAN GÜDÜLERİ
KABUL EDİLEN SESSİZLİK ✿ Düşüncelerinin değerli olmadığını düşünen ve düşüncelerini söylemekten çekinen ✿ Düşüncelerin ifade edilmemesi, saklanması	SERBEST DAVRANIŞ ✿ Söylenilen her komutu kabul eden bundan dolayı düşüncelerin değerli olmayacağını düşünen davranış türüdür.
SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK ✿ Korku temelli olarak düşüncelerin ifade edilmekten kaçınılması, korkuya dayalı olarak bireyin kendini korumak istemesi	Z- KORUMACI DAVRANIŞ ✿ Korku temelli, kendini ifade etmeyen ve riskin olduğu davranış türüdür
ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK ✿ rgt yararına, koruma amaçlı olarak bilgilerin ifade edilmekten kaçınılması, iş ile ilgili bilgilerin örgüt için ve grup halinde saklanması.	DİğER-YÖNLÜ DAVRANIŞ ✿ Dayanışmanın, ortak hareket etmenin, işbirliğinin olduğu davranış türüdür.

Kaynak: (Van Dyne vd., 2003:1372)

1.4. Sesslilik Tipleri

Tablo 5'e göre sessizlik türleri kabul edilen sesslilik, savunma amaçlı sesslilik ve örgüt yararına sesslilik olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Tablo 5: Sesslilik Tipleri

SESLİLİK TÜRLERİ	Kabul Edilen Sesslilik
	Savunma Amaçlı Sesslilik
	Örgüt Yararına Sesslilik

Kaynak: (Van Dyne vd., 2003: 1385)

Yönetim biliminde sesslilik ile ilgili sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmalar şu şekildedir (Van Dyne vd., 2003:1370):

1. Örgütte çalışanların örgütün değişimi, gelişimi için görüşlerde bulunmasıyla çalışanlar konuşma davranışı göstermektedirler.
2. Örgütte kararlar alınırken çalışanların söz hakkının olması ve adaletli bir yönetim anlayışı sayesinde çalışanlar, konuşma davranışı göstermektedirler.

Yapılan araştırmalarda 3 farklı sesslilik türü tespit edilmiştir.

1.4.1.Kabul Edilen Sesslilik

Kabul edilen sesslilik; düşük bir özgüven yapısıyla, örgütle ilgili değişim ve anlaşma için konuşma davranışının seçilebilmesidir. Kalabalık ortamlarda insan topluluklarına uyum

sağlamak amaçlanmaktadır. Grup ile hareket etme düşüncesi bulunmaktadır. Grubun fikirlerinin kabul görmesi ve uygulanması kabul edilen sesliliğin başlıca özellikleri olarak değerlendirilebilmektedir.

Birey görüşlerini bilinçli olarak dışarıya aktarmaktadır. Araştırmalar dikkatle incelediğinde “**Abilene Paradoksu**” ve “**Çoğunluktan Habersizlik**” tanımlarıyla bu seslilik türünün bağdaşabileceği tespit edilmiştir (Van Dyne vd, 2003: 1366). Bu seslilik türünde grup düşüncesi egemendir. Grup düşüncesine uymakla beraber yanlış düşüncelerde kabul edilebilmektedir. Sorgulayıcı özelliği mevcut değildir. Düşünceleri olduğu gibi onaylama öngörüsü mevcuttur.

Örneğin; bir grup iş adamı beraber bir yere karayolu ile yolculuk yapacaklardır. Ancak klimasız, ortamı kötü olan bir araba ile seyahat etmişlerdir. Üstelik mola verdiklerinde yedikleri yemekler yağlı ve tuzludur. Bu olumsuz durumdan iş adamlarının hepsi kötü etkilenebilmektedir.

Ancak hiçbirisi suçlu değildir. Nedeni ise, “herşey bana uyar” mantığıyla hareket etmeleridir. Bu durumda hepsi suçlu olabilmektedir. Eğer içlerinden biri kendi düşüncesini söylebilseydi, kabul edilen seslilik davranışı oluşamayacaktı. Kabul edilen seslilik davranışının oluşmaması ile fikir çeşitliliği meydana gelebilecektir.

Çoğunluktan habersiz durumda her birey, kendi düşüncelerinin ifade edildiğine inanmaktadır ve grubun düşüncesine hakim olmaktadır. Ancak grubun fikri ifade edilmektedir, kendi düşünceleri görünürde gözükmemektedir. Seslilik, grup adına ifade edilmiş imalardan öteye gidememektedir (Çakıcı, 2007:145). Bu seslilik türünde bireysel düşünceler görülememekte ve özgür düşünce ifadeleri bulunamamaktadır.

1.4.2. Savunma Amaçlı Seslilik

Çalışanlar iş ile ilgili olumsuz durumla karşılaştıklarında şikayetlerini, düşüncelerini cevap niyetiyle diğer çalışan arkadaşlarıyla ve yönetimle paylaşmaktadır. Öz korumaya dayalı bir seslilik türüdür. Çalışanlar bir sorunla karşılaştığında uyarı, ceza gibi yaptırımlarla karşılaşmaktan çekiniyorlarsa, kendilerini korumak için savunma davranışı içine girebilmekte ve diğer mesai arkadaşlarına suçu yüklemeyi düşünebilmektedir. Amaç, kendini olumsuzluklardan koruyabilmektir (Cüceloğlu, 2001:52).

Savunma, bireyin farkına varmadan, bastırılmış duygularının ortaya çıkmasıyla oluşan davranış biçimi olarak düşünülebilir. Savunma davranışı aşırı derecede gösterildiğinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle savunma davranışı gerektiği ölçüde doğru yerde ve doğru zamanda kullanılmalıdır.

Gereksiz gösterilen savunma amaçlı seslilik davranışları, örgütte daha çok sorun ve olayın oluşmasına neden olabilecektir. Nedeni; savunma davranışının temelinde korku olması ve bireyin kendini koruması vb. özellikleri olmasıdır. Birey kendini korumak için diğer çalışma arkadaşlarına, işyerine yönetime ve araç-gereçlere zarar verebilmektedir.

1.4.3.Örgüt Yararına Seslilik

İş ile ilgili birlik sağlanabilmesi için düşüncelerin, bilgilerin ifade edilmesine örgüt yararına seslilik denir. Örgüt yararına seslilik, örgüt yararına sessizliğe belli bir hedefe yönelik olması bakımından benzetilmektedir (Milliken vd., 2003:1458). Örgütler bazen örgüt yararına seslilik türüne ihtiyaç duymamaktadırlar. Ancak çalışanlar örgütte huzurlu bir ortam sağladığı düşündükleri için bu sesliliği tercih edebilmektedirler.

Örgütün, hedeflenen planlara ulaşabilmesinde örgüt yararına seslilik davranışı önemli bir kriter olabilmektedir. Bu kriterin doğru değerlendirilmesi sorunların en aza indirgenmesine ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışma ortamında sorunlara yönelik çözümler üretilir ve uygulanır. Bu durum proaktif bir yapının oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgüt yararına seslilik, bilinçli bir davranış biçimidir ve örgüte yarar ön plandadır. Çaba gerektiren bir seslilik türüdür. Örgütsel sessizlik kavramının tam tersi bir kavramdır (Kassing, 2009:311).

Örgütte oluşan bir olayda meydana gelen problemleri açıkça ifade etmek olarak nitelendirilmektedir. Bunun sonucunda, örgütteki problemin daha hızlı ve kolay çözüleceği düşünülmektedir. Örgüt yararı için temel alınan seslilik türüdür. Örgütte meydana gelen sorunlar karşısında gösterilen örgüt yararına seslilik davranışı, sorunların daha kısa sürede çözülmesine olanak sağlayabilmektedir. Sorunlar daha önceden engellenebilmektedir.

1.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik teorileri, bazı bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümler şu şekildedir;

1.5.1.Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre; bireyin davranışları; kişisel özellikleri ve sosyal çevrenin etkisiyle meydana gelmektedir. Bireyin çalışma ortamından ne beklediği, ne istediği, tecrübeleri ve bireyin çalışma ortamına ne gibi katkılarda bulunacağı ortaya konulmaktadır (Çalık, 2003:163). Temel olan öge beklentidir. Bireyin beklentilerinin nasıl olduğu, neye göre oluştuğu ve nasıl bir beklenti türü içerdiği beklenti teorisi için gereklidir.

Çalışan birey, bir davranışın örgütte olumlu sonuçlar yarattığını görüyorsa örgüt ve işle ilgili olumlu tutumlara sahip olacaktır. Bunun sonucunda birey olumlu davranış ve tutumları göstermeye devam edecektir. Ancak birey, düşünceleri direkt söylemenin olumsuz etkiler yarattığını görüyorsa sessizleşecektir (Çakıcı, 2007: 147). Birey, beklentilerinin gerçekleştirilebileceğine inanıyorsa beklentilerini yüksek tutabilecektir. Ancak beklentilerinin gerçekleşmeyeceğine inanıyorsa, beklentileri oldukça düşük tutabilecektir. Beklentilerin gerçekçi ve tutarlı olması gerekmektedir. Gerçekçi ve tutarlı olmadığı takdirde gerçekleşme ihtimali oldukça azalacaktır.

1.5.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Bireyler konuşmak ve sessiz kalmak arasında bir değerlendirme yapmaktadırlar. Böyle bir karşılaştırma sonucunda konuşma ya da sessiz kalma davranışı sergilemektedirler. Bireyler tarafından çok tercih edilmeyen, genellikle bireyin içsel dünyasıyla ilgili olan bir teoridir denilebilir. Çalışanlar, örgütte işe başlamadan önceki zaman diliminde nasıl davranacaklarını düşünerek, buna uygun strateji geliştirebilmektedirler.

Bireyler bu teoride kendi çıkarlarına göre tercihte bulunabilmektedirler. Bireysel menfaat ön plandadır. Bireyin göstereceği davranış bireye olumlu veya olumsuz bir etki sağlayacaktır. Fayda-maliyet analizi bu nedenle yapılmaktadır. Günümüzde örgütlerde çok fazla belli edilmeyen, dışa vurulmayan bir teori türüdür (Kahveci, 2010:11).

Beklenti teorisine benzeyebilmektedir. Ancak fayda maliyet teorisinde amaç, faydayı sağlayabilmektir. Beklenti teorisinde fayda daha normal düzeyde ya da düşük olabilmektedir. Fayda maliyet teorisi finansal yapılar üzerinden değerlendirme işlemini yapabilmektedir. Beklenti teorisinde bu özellik mevcut değildir.

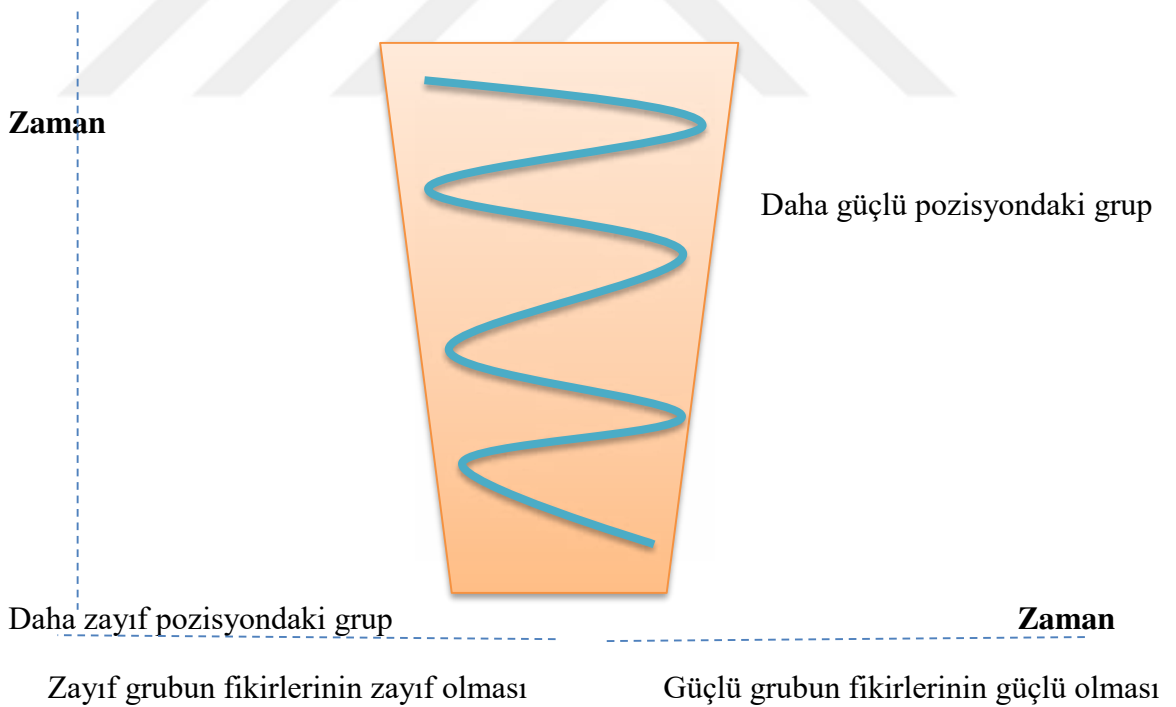
1.5.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı, sessizliği zayıf ve güçlü karşılaştırması yaparak ele almaktadır. Zayıf ve güçlü boyutları ile sessizlik değerlendirmelere alınmıştır. Daha zayıf ve daha güçlü pozisyondaki gruplar birbiriyle karşılaştırılmaktadır (Madlock, 2008:78). Zayıf grup, düşüncesini ifade etmede zayıflık gösterebilmektedir. Güçlü bir grup ise fikirlerini daha baskın ifade edebilmekte ve fikirlerini güçlü bir şekilde savunabilmektedir.

Bowen ve Blackmon'a göre bu teori, örgüt içinde çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarından onay görmedikçe, seslerinin çıkmayacağı bir teori türüdür. Çalışanlar çalışma arkadaşlarından destek görmüyorsa, bir zorlukla karşılaşıyorlarsa sessizlik davranışı içerisinde olacaklardır (Bowen ve Blackmon, 2003:1398).

Şekil 2'e göre sessizlik sarmalında önemli olan yapı, çalışanların düşüncesidir. Bu düşünceler çalışma grubunun hareket etme yönünü belirleyecektir. Sessizlik sarmalı oluşması engellendiğinde, örgütün gelişimi ve değişimi sağlanır.

Şekil 2: Sessizlik Sarmalı / Spirali



Kaynak: (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397'dan, Aktaran: Bildik, 2009:37)

Şekil 2'e göre çalışanlar sessizlik sarmalının yok olmasıyla, çalışanlar düşüncelerini rahatça ifade edebilmektedirler.

1.5.4. Elisabeth Noelle- Neumann Suskunluk Sarmalı Teorisi

Suskunluk kavramı ilk olarak 1974'de ortaya çıkmıştır. İletişim teorisi içerisinde ele alınmaktadır. Neumann, suskunluk sarmalını bireylerin bazılarının konuşup, bazı bireylerin konuşmadığı ile ilgili bir görüş üzerine oluşturmuştur. Bu kuram, “halkın görüşü” ifadesinden sonra araştırılmaya başlanmıştır. Toplumda halkın görüşünün geçerli olduğu ifade edilmiştir (Dahlberg, 2001:615).

Suskunluk sarmalı, Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Suskunluk sarmalı teorisine göre bireyler geçici ya da genel olarak bulundukları ortamda görüşlerini belirttiklerinde, görüşleri orada bulunan grup ile aynı değilse kişi suskunluk davranışı gösterebilmektedir. Bireyde, toplumdan dışlanma korkusu oluşmaktadır. Birey toplumdan dışlanmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Ancak birey, kendisiyle aynı düşünceye sahip bir fikir olduğunu tespit ettiği zaman konuşma davranışı gösterebilmektedir.

Neumann, bu durumda toplumun görüşünü merak etmiştir ve toplumun görüşünün ne olduğunu anlamlandırmaya çalışmıştır. Toplum görüşü, toplumun genel olarak benimsediği fikirler ya da geçmişten itibaren benimsenen fikirler olabilmekteydi. Ancak bunun kesin ayrımı belli değildi ve araştırmalar yapılmaktaydı. Halkın görüşü, egemen görüş, baskı altına alınmadan ifade edilen görüş, belli yer ve zamana bağlı olarak oluşan görüş olarak birçok tanımlandırma içerisinde yer almıştır (Moody, 2001: 393).

Baskın görüş olarak bilinen halkın görüşünün, toplumun benimsediği görüşü yansıttığı düşünülmektedir. Halkın görüşü kavramıyla, toplumda toplum kelimesi irdelenmiş, bu kelimenin üzerinde değişik anlamlar yüklenebilmiştir.

Bireylerin kendilerini korumak, güvende olduklarını hissetmek için öngördükleri davranış denilebilmektedir. Toplumun görüşünü kabul etme, itiraz etmeme ve kimseye karışmama özelliklerini içerisinde barındırmaktadır. Aslında bireyler, yapıları gereği konuşmaya isteklidirler. Ancak bu istekli davranış toplum tarafından görünmeyen bir şekilde engellenebilmektedir.

Suskunluk Sarmalı teorisi içinde dört temel faktör vardır (Warren, 2001:270);

1. Suskunluk sarmalında, toplumda belirttiği düşüncelerinin kabul görmeyeceğini düşünüp, sarmalın içerisinde yer almak istemeyen, kendi görüşlerinden taviz vermeyen kişiler ya da topluluklar bulunmaktadır.
2. Suskunluk sarmalında, toplumdaki medya araçları nedeniyle oluşturulan toplumsal algı ya da toplumun o an benimsediği görüşler yer almaktadır.
3. Suskunluk sarmalı, toplumda dışlanma korkusu nedeniyle fikirlerini söylemeyenler, söylemek istese dahi çekinenler tarafından oluşturulmaktadır.
4. Suskunluk sarmalı teorisi belli bir düşünceye göre değildir. İçerisinde birçok algıyı barındırmaktadır. Suskunluk sarmalı, zaman içerisinde toplum algısına göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Toplum tarafından genel gören fikirlerin, değişmezliği ilkesinin olduğu ifade edilmektedir (Warren, 2001:241). Bireyi, fikir söylememeye yönlendirebilmektedir. Toplum tarafından dışlanma korkusu, suskunluk sarmalının en önemli kabul ettirici yanıdır. Neumann, toplumdaki algının hangi topluluklarda olduğunu tespit edebilmenin zor olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle “çoğulcu cahillik” kavramını kullanmıştır. Çoğunluğun bu görüşe hakim olduğuna inanmıştır. Bu durumun bilgi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmüştür. Neumann’a göre bireyler suskunluk davranışı gösterince sarmal gömülmeye başlar, diğer tarafı ise çalışanların konuşmasıyla beraber sarmalı tekrar meydana getirmektedir. Bu sarmal ile baskın olan tarafın fikri kabul edilmekte ve toplumsal algı oluşmaktadır (Dahlberg, 2001:633).

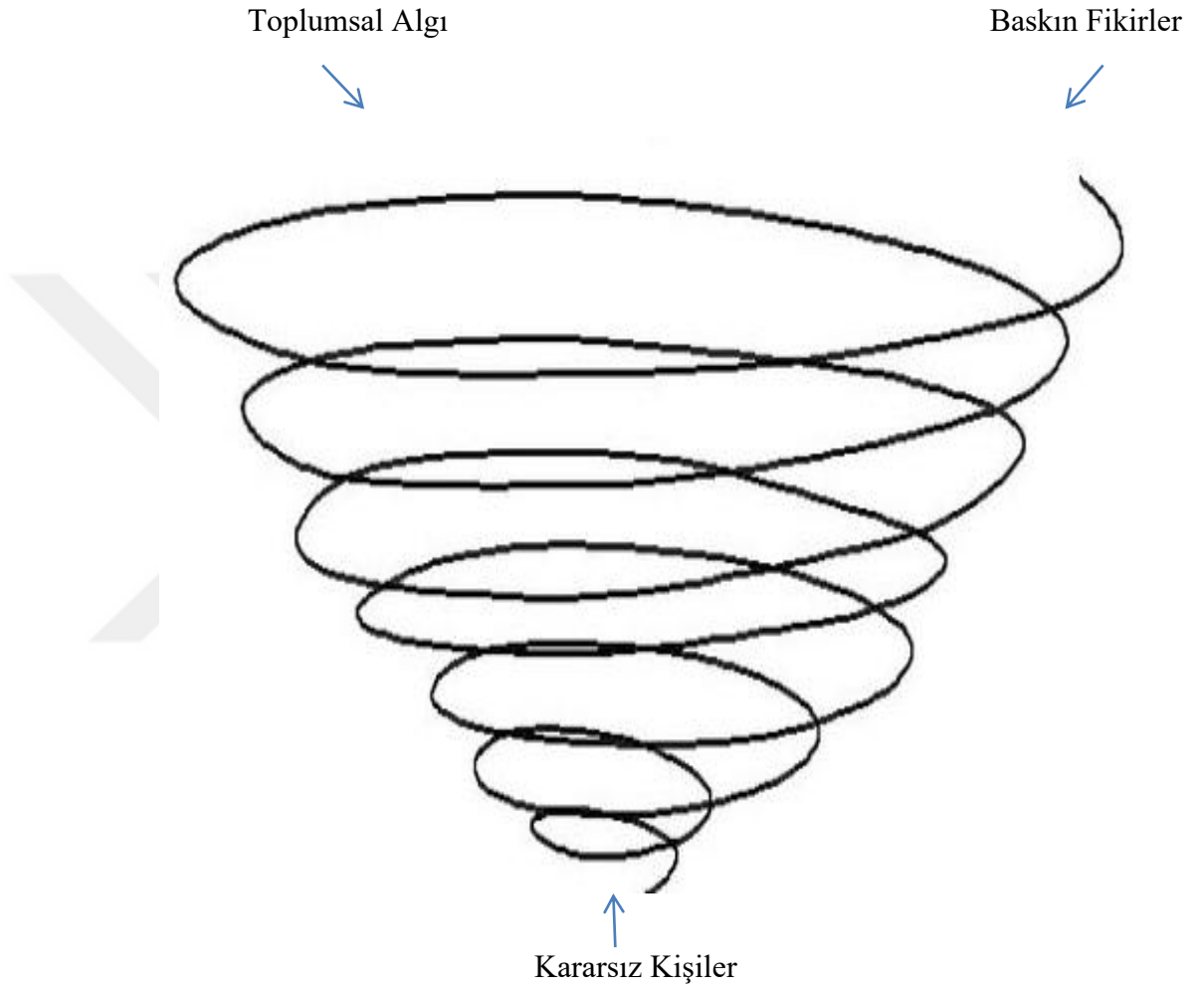
Suskunluk sarmalı sürekli hareket halindedir. Toplumsal algı olduğu zaman bireylerin sesi daha aza inmektedir ve suskunluk oluşabilmektedir.

Suskunluk sarmalının oluşma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Moody, 2001: 401).;

- Birey, saygı görmeyi ve dışlanmamayı istemektedir. Bunun sonucunda suskunluk davranışını da gösterebilmektedir. Hem dışlanmamak hem de itibarını yitirmemeyi amalayabilmektedir.
- Birey, saygınlığını arttırabilmek için bu davranışı gösterebilmektedir. Birey toplumda oluşan fikirleri irdeleyip, benimsemekte ve kendi fikirlerini ifade etmemeye  zen gösterebilmektedir.
- Bireyler, gelenek ve göreneklerle belirlenmiş fikirleri olduğu gibi kabul edebilmektedirler. Ancak değişkenlik gösteren fikirler varsa duruma göre hareket edebilmektedirler.
- Bireyler, toplumda kendilerine uygun düşünce algısı oluştuğunu fark ederlerse, bu fikirleri hemen konuşmayı tercih edebilirler. Ancak fikirleriyle ilgili toplumsal algı yok ise fikirlerini dış çevreyle paylaşmamaktadırlar.
- Savunulan düşünceler güçlü özellik taşırken, zayıf düşünceler zayıf intibaya sahip olabilmektedir.
- Suskunluk sarmalı, sürekli değişim halindedir. Değişimleri takip ederek yükseliş gösterebilmektedir.

şekil 3'e göre suskunluk sarmalını kararsız kişiler, toplumsal algı ve baskın fikirler oluşturmaktadır (Noelle-Neumann,1974:51). Bunun sonucunda bireyler, suskunluk davranışlarını toplumda sürdürmeye devam edeceklerdir.

Şekil 3: Elisabeth Noelle- Neumann Suskunluk Sarmalı



Kaynak: (Noelle-Neumann, 1974:43)

Şekil 3'e göre suskunluk davranışının engellenebilmesi için toplumsal algı, kalıplaşmış fikirlerin yok edilmesi gerekmektedir.

1.5.5. Kendini Duruma/Ortama Uyarlama Teorisi

Kendini duruma uyarlama; bireylerin diğer insanlarla ilişkilerinde kendilerini gizlemelerinin, göstermelerinin ya da kontrol etmelerinin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler, şartlara göre davranışlarını sergilemektedirler. Davranışlarının oluşmasındaki etkenler, bireyin kişilik yapısının oluşmasında etkili olabilmektedir.

Kendini duruma/ortama uyarlayabilme davranışı, belirli bir beceri ve yetenek isteyen bir davranış modelidir. Birey, eğer kendini duruma uyarlayabiliyorsa, örgütteki olumsuz olay ve tutumları paylaşmayacaktır. Aslında bir nevi örgüt için yapılan bir sessizlik teorisidir (Aytaç, 2004:217).

Kendini duruma/ortama uyarlayabilen bireyler, sosyal çevreye uyum sağlamayı bilen, ortamlara uyum sağlayabilen davranış özelliklerine sahiptir. Kendini duruma/ortama uyarlaması düşük bireyler, düşünce ve duygularını ifade etme eğilimindedirler, kendini uyarlama düzeyi yüksek bireylere göre daha çok konuşmaktadırlar. Bu bireyler, duygularını ve düşüncelerini direkt çevreleriyle paylaşmaktadırlar ve toplumda değer görmeyi, toplum tarafından beğenilmeyi istemektedirler (Çakıcı, 2007:150).

Bireyin kendini duruma göre uyarlayabilmesi için ortama uygun davranışlarda bulunması gerekmektedir. Birey kendi benimsediği davranışların yanı sıra ortamdaki davranışları benimseyebilmelidir. Bu durum kişinin kendini ortama daha çok uyarlayabilmesine neden olabilmektedir.

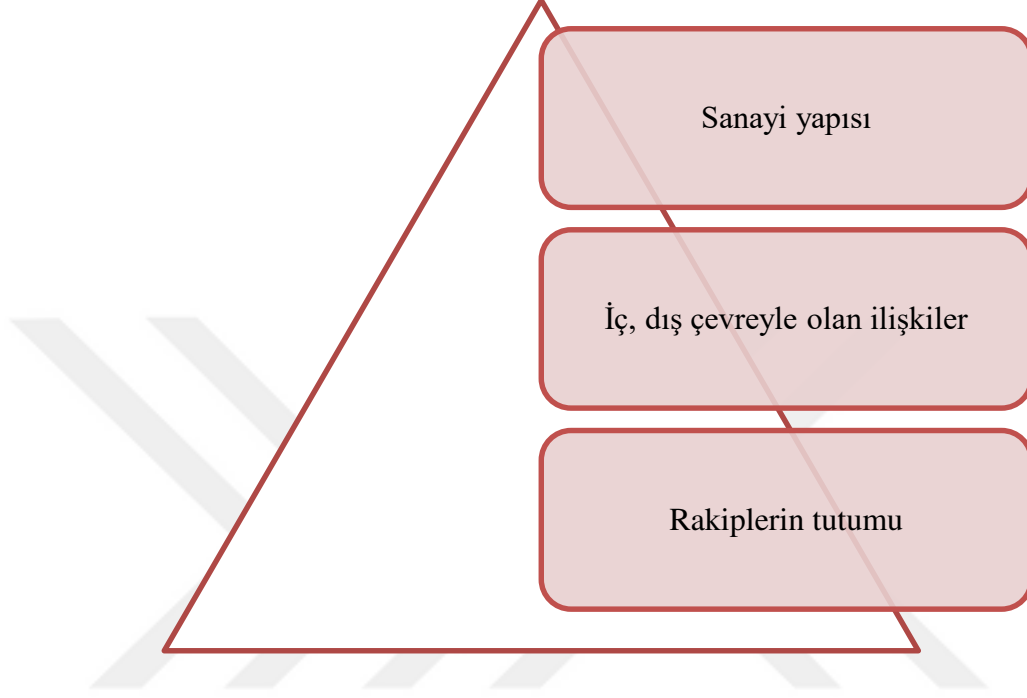
1.6. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Genel Faktörler

Örgütsel sessizliğe neden olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, örgütün iç ve dış çevresini oluşturan müşteriler, rakipler, işbirliği yapılan kurumlar olabilmektedir.

1.6.1. Çevresel ve Örgütsel Nedenler

Örgütün çevre yapısı ile başarı faktörü doğru orantılı olabilmektedir. Eğer örgüt, dış ve iç çevreyle uyum içinde hareket edebiliyorsa ve müşteri tatminine, memnuniyetine önem verebiliyorsa, örgüt istenilen hedeflere daha çabuk ulaşabilecektir.

Şekil 4: Çevresel ve Örgütsel Nedenler



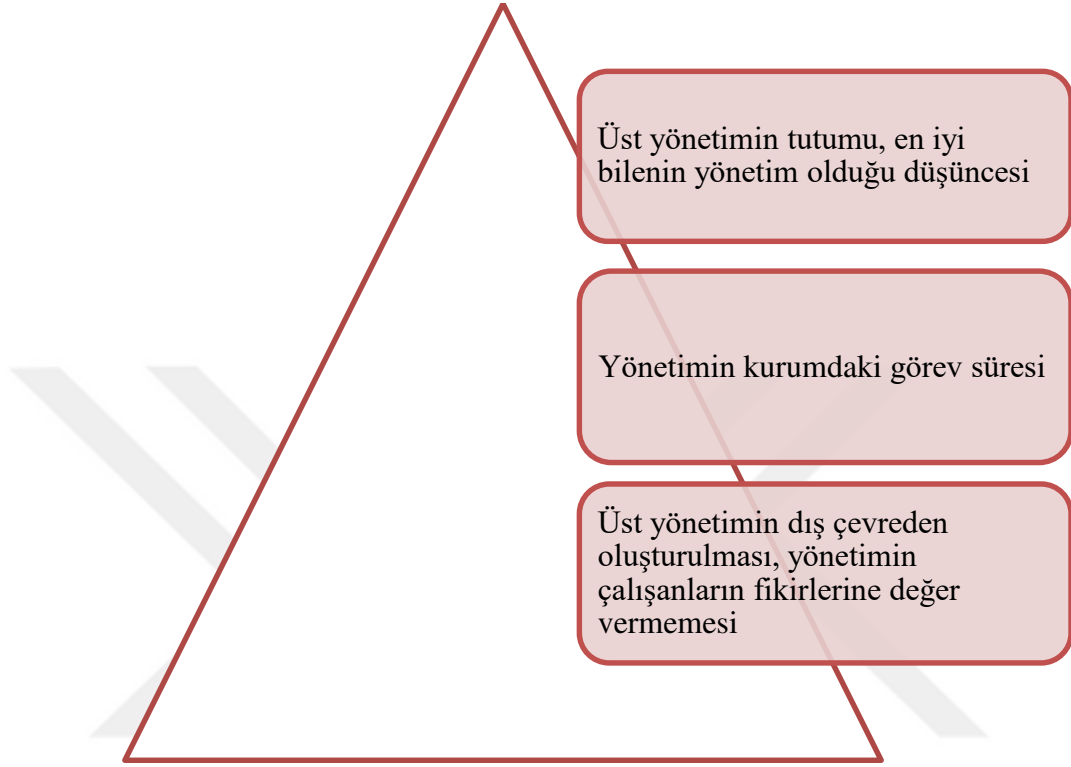
Kaynak: (Morrison ve Milliken, 2000:708)

Şekil 4’e göre bu faktörleri ana hatlar çerçevesinde gruplandırırdığımızda, çevresel faktörler sanayi yapısı, iç-dış çevreyle olan ilişkiler, rakiplerin tutumu olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.6.2. Yönetimden Kaynaklanan Nedenler

Yönetim kurumun tanındıklarından oluşturulmuyorsa, üst yönetimin tutumu olumluysa örgütsel sessizlik önlenebilmektedir. Yönetim, sessizlik davranışının önlenebilmesinde oldukça etkili olabilmektedir. Yönetimin adil yaklaşımları, adalete dayalı maaş sistemi ile çalışanların motivasyonları arttırılabilmektedir.

Şekil 5: Yönetimden Kaynaklanan Nedenler



Kaynak: (Morrison ve Milliken, 2000:708)

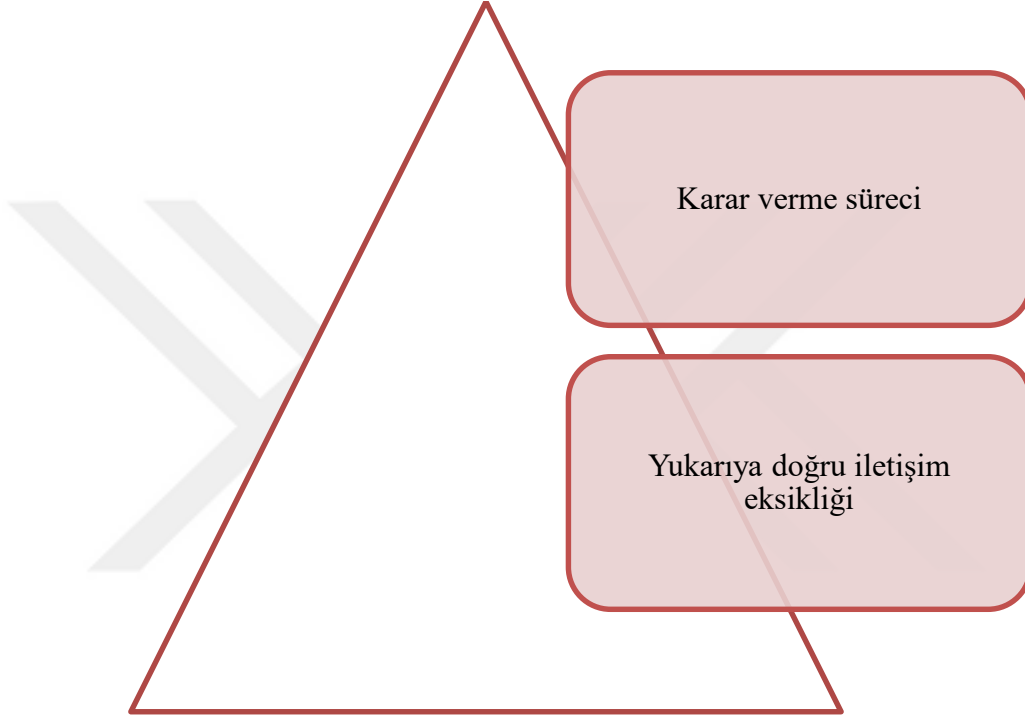
Şekil 5'e göre örgütsel sessizliğin oluşmasını sağlayan yönetsel nedenler, üst yönetimin tutumu, yönetimin kurumdaki görev süresi ve üst yönetimin dış çevreden oluşturulması şeklinde olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.6.3. Örgütsel Yapıyla İlgili Nedenler

Örgütlerde ilk öncelikle iletişim ortamının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların birbirini dinlemesi, birbirinin düşüncelerine değer vermesi, ortak amaç ve fikirlerin paylaşılması örgütte sessizliğin oluşmasını önleyebilmektedir. Bunun yanında doğru iletişim araçları ile çalışanların özgüvenleri artabilecek, kendi düşüncelerine değer verebileceklerdir.

Şekil 6: Örgütsel Yapıyla İlgili Nedenler

Şekil 6'a göre örgütsel sessizliğin oluşmasını sağlayan örgütsel yapıyla ilgili nedenler, karar verme süreci ve yukarıya doğru iletişim eksikliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütte iletişim çift taraflı olduğu sürece örgütsel sessizlik, örgütte oluşamayacaktır.



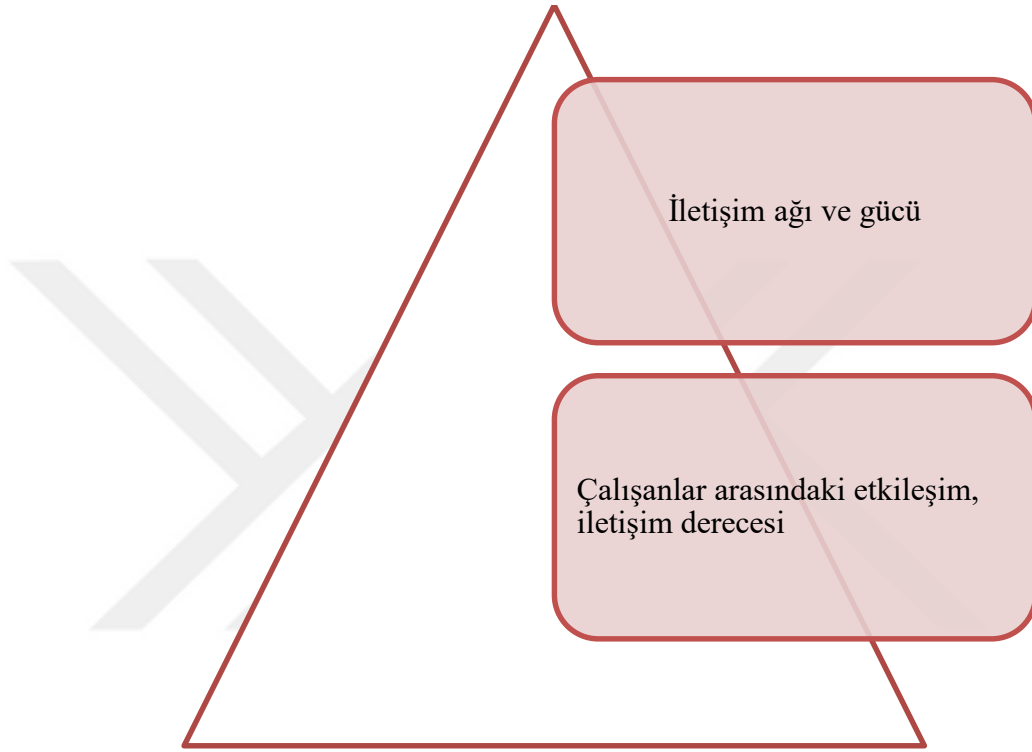
Kaynak: (Morrison ve Milliken, 2000:708)

1.6.4. Çalışanların İletişimden Kaynaklanan Nedenler

Örgütsel sessizliğin birçok nedeni bulunmaktadır. Çalışanlar örgütle, çalışma arkadaşlarıyla ilgili konularda sessiz kalabilmektedirler (Kahveci, 2010:12). Çalışanlar üst yönetimle ilişkilerinin bozulmasından, dışlanma korkusundan, konuşmanın fark yaratmayacağına inanmamalarından, konuşurlarsa işten atılacaklarından örgütsel sessizlik davranışında bulunabilmektedirler. Örgüt dışında kendilerine güvenebilmektedirler. Ancak örgüt içinde çalışanlar, kendilerine güvenememekte ve tartışmalardan kaçınabilmektedirler.

Şekil 7: Çalışanların İletişiminden Kaynaklanan Nedenler

Çalışanlar olayları analiz yaparken, karşılaştıkları zor durumlarda çıkmazlara girebilmektedirler. Çıkmaza girilen bir noktada ise çalışanlar, sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler.



Kaynak: (Morrison ve Milliken, 2000:708)

Şekil 7'e göre örgütsel sessizliğin oluşmasında çalışanların iletişiminden kaynaklanan nedenler, iletişim ağı ve gücü, çalışanlar arasındaki etkileşim, iletişim derecesi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanlar, kurumda çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim içerisinde olduklarında örgütte, örgütsel sessizlik meydana gelemeyecektir.

Örgütsel sessizliği oluşturan birçok faktör olduğu görülmektedir. Tek bir neden örgütsel sessizliği oluşturmamakta, birçok neden bir araya gelip örgütsel sessizliği oluşturabilmektedir.

1.7. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Alt Faktörler

Örgütsel sessizliği oluşturan alt faktörler şu şekildedir;

1.7.1. Kültür

Kültür; insan topluluklarının geçmişten bugüne kadar getirmiş oldukları yaşama şekilleri, davranış biçimleri, inançları ve değerleridir. İnsanların ortak geçmişi, geçmişte ya adıklarından elde ettikleri bilgileri ve tecrübeleridir. Kültür, canlılar gibi yaşayan, değişen özelliklere sahiptir. Kültür ve kültürel değerler ölümsüz bir nitelik göstermektedir. Kültürün belirli zaman içerisinde var olması ve insanların kültür ögesiyle bir araya gelmiş olmaları gerekmektedir (Köse vd., 2001: 222). Kültürü geleneksel değerler oluşturmaktadır.

Türk kültürü di i kültür ve erkek kültür olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Dişi kültür; düşünce birliğine önem veren, uzlaşmacı bir yapıyı esas alır. Erkek kültür; sonuca dayalı olan bir kültür türüdür (Köse vd, 2001:222). Türk kültürünün uzlaşmacı karar veren, birlikte hareket eden kültür özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Dişi kültür  zellikleri, Türk kültüründe görülmektedir. Türk kültürü paylaşımcı bir yapıyı esas almaktadır.

Kültürel  zellikler, örgütteki bireyleri etkilemektedir. Yönetimin  alı anlara karşı tutumu, yönetimin sahip olduğu kültürel değerlerin çalışanları etkileme durumu, kültürün özelliklerinin örgüt üzerindeki etkilerindendir (Altın G lova ve Demirsoy, 2012:76). Yönetimin ve diğer çalışanların kültürel özellikleri çalışma ortamını etkilemektedir. Farklı kültürel özelliklere sahip örgütlerde, yakın kültüre sahip olanlar arasında iletişim geli mi  şekildedir. Ancak örgütte çalışanlar arasında ortak kültürel özellikler yoksa iletişim kuvvetli olamamaktadır. Dişi kültür özelliği gösteren Türk kültürü, insanlara değer vermekte ve say ı göstermektedir. Bireyler bu bağlamda düşünerek, örgütlerde sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Asıl amaç, örgütte birliği, düzeni ve verimliliği sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için çalışanlar arasında uyumun ve say ının olması gerekmektedir. Kültür bu önemli değerleri sağlayan temel yapıdır. Kültür ile dayanışmanın sa land ı bir örgüt kültürü meydana gelecektir. Bu sayede üretim işletmelerinde maliyetler minimum seviyeye inecek, maksimum kar elde edilecektir. Hizmet işletmelerinde ise kaliteli, başarılı bir örgüt kültürü oluşacaktır. Çalışanlar yönetimde söz sahibi olabilecekler ve kendilerine olan özgüvenleri artacaktır. Motivasyonu artarak çalışan birey daha iyi bir performans sergileyecektir (Ephratt, 2008:1909).

Sessizlik bazı kültürlerde değersiz bir öge olarak ele alınabilmektedir. Ancak Japonya'da bu durum tam tersi olarak görülmektedir. Japonlar ise sessizliği sorun olarak görmektedirler ve çalışma ortamları çalışanlar için daha samimidir. Sessizlik bazen i  ortamında çalışma arkadaşlarını incitmemek, örgüt yapısını ve dengesini bozmamak için de

gösterilebilir. Bireyler kendi pozisyonlarının veya çalışma arkadaşlarının pozisyonlarının etkilenmemesi için sessizlik davranışı gösterebilirler.

1.7.2.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kültürden farklı bir kavramdır. Örgüt kültürü; çalışanların ortak değerleri, inançları ve çalışma ortamları ile ilgili koşulları ifade etmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013:134).

Örgüt kültürünün öğeleri temel varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, dil, semboller ve törenler, mitler ve öyküler, kahramanlar ve ideoloji olmak üzere öğelere ayrılmaktadır (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012:49).

Ortak değerlere sahip güçlü örgütler, her türlü dış rekabete karşı oldukça güçlü olabilmektedirler. Zayıf kültüre sahip örgütler ise dış rekabete karşı pasif ve korumasız olabilmektedir. Örgüt kültürüyle beraber ortak bir örgüt iletişim ağı meydana gelebilmektedir. Örgütte meydana gelen iletişimin kökleri kültüre dayanmaktadır. Örgüt baz alınarak kültür kavramı değerlendirilmektedir. Çalışanların, çalışma yaşamındaki davranışlarını etkileyen yapı örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün sosyoloji, psikoloji bilim dallarıyla etkileşim halinde olduğu görülebilmektedir. Örgüt kültürü ile ortak değerler, düşünceler, duygular topluluğu oluşturulabilmektedir.

Çalışanların, örgütle ilgili işlerinde yararlandıkları ortak nokta örgüt kültürüdür. Çalışanları yönlendiren, harekete geçiren kontrol görevini, örgütsel kültür üstlenmektedir. Örgütsel kültür sayesinde örgütün değerleri, inançları, prosedürleri belli bir yapı üzerine oturtulmaktadır. Zaman içerisinde örgütsel kültür, örgütün gereklilikleri ve değişimlerine göre yeniden şekillenebilmektedir (Milliken vd., 2003:1458).

Örgüt kültürünü oluşturan çalışanların her biri farklı yaşama şekillerinden, farklı inanç, düşünce sistemlerinden oluşabilmektedir. Çalışanlar arasında uyum meydana geldiğinde örgüt bir bütünlük halinde olabilecektir. Bütünlük sayesinde kültürlerden kaynaklanan sorunlar en aza indirgenebilmektedir. Örgüt kültürü mükemmel şekilde sağlandığında güçlü bir örgüt oluşacak ve verimlilik üst seviyelerde olabilecektir. Zayıf örgüt kültürü özellikleri, yeniliğe ve değişime açık olmayan bir yapıya sahip olabilmektedir. Zayıf örgüt kültürü özellikleriyle çalışanlar duygu ve düşüncelerini ifade etmemeye yönelebileceklerdir. Bu durum sonucunda örgütte, örgütsel sessizlik meydana gelebilecektir.

Dayanışmaya dayalı bir örgüt kültürü oluşturulduğunda, üst yönetim ile olan ilişkiler güçlenecektir. Üst yönetimle iletişimin yanı sıra örgütte çalışanlar arasında iletişim sürekli hale gelecektir. Bazı örgütler ise örgüt kültürünün sert olduğunda sağlanacağını savunabilmektedir. Sert tutumlu çalışma ortamlarında, çalışanlar sessizlik davranışında bulunarak anlaşılmaya çalışmakta ve çalışanlar örgüt yönetimi tarafından desteklenememektedir.

1.7.3. Davranış Düzlemi

Bireyin yaşamı süresince sergilediği davranışların belli nedenleri bulunmaktadır. Bu bağlamda sosyal çevre tarafından, bireyden istenen davranışların oluşturduğu yapı davranış düzlemini oluşturmaktadır. Sosyal çevre alanı içinde, bireyin davranışlarında uyumsuzluk gösterdiği bilindiği zaman birey, kendisini saklayacaktır ve örgütle ilgili hiçbir düşüncesini paylaşmayacaktır (Ephratt, 2008:1938).

Bireylerin toplumda uymak zorunda olduğu kurallar vardır ve bireyler bu kurallara uygun davranmak zorundadırlar. Bu kurallara sosyal normlar denir. Bu kurallar herkesin ortak davranması gereken davranışları içerisinde barındırmaktadır. Sosyal normların yanında özel kurallar vardır. Özel kurallar; davranış düzlemlerinin yapılarına bağlı oluşturulan yazılı kurallar ve gelenekselleşmiş olan yazılı olmayan kurallar olarak ayrılmaktadır (Şimşek vd., 2005:18).

Çalışma ortamlarında davranış düzlemi oluşturulurken, yöneticiler çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdırlar. Çalışanlar bu şekilde sessizlik davranışında bulunmayacaklardır ve kendilerini net bir şekilde ifade edebileceklerdir. Ayrıca örgütün rakipleri karşısında bir adım önde olabilmesi için davranış düzleminde iletişimin sürekli ve çift yönlü olması gerekmektedir. Çift yönlü iletişim, düşüncelerin ve duyguların net ifade edilmesi ile oluşmaktadır. İletişimin olduğu örgütlerde sessizlik hakim olamayacaktır. Bu nedenle ilerleyen, globalleşen işletmelerle aynı seviyeye ulaşabilmek için davranış düzlemi iyi bir mantık üzerinde oluşturulmalıdır.

1.7.4. Örgüt İklimi

Bireylerin ortak değerlerinin, ifadelerinin anlamlandırılması ve örgütlerde bu anlamların kabul edilmesiyle örgüt iklimi oluşmaktadır. Örgütsel davranışlar, örgüt işleyişi, örgüt mekanizması ile ilgili olan faktörler örgüt iklimi faktörleridir. Örgütsel sessizlik iklimi, çalışanların motivasyonunu düşüren iklim türüdür (Yüceler, 2009:458). Örgütsel

sessizlik iklimiyle örgütsel sessizlik arasında fark bulunabilmektedir. Örgütsel sessizlik iklimi tüm örgüte hakim iken örgütsel sessizlik bireysel olarak görülebilmektedir. Ortak noktaları ise çalışanların fikirlerini ifade etmemeleridir.

Sessizlik, örgüt ikliminin alt faktörü olarak değerlendirilebilir. Üst yönetimin sessizliği dikkatle irdelemesi gerekmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların ortak düşünceleri, ve duygularını yansıtabilmektedir. Örgütte üst yönetim dikkatle ve özenle sessizliği irdelemediğinde, örgütün bütün kademelerine sessizlik hakim olabilecektir.

Örgüt iklimi yenilikçi, adaletsizliğin olmadığı bir temele oturtulmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına uygun bir ortam hazırlarladığında, çalışanlar işlerini severek, isteyerek, gönülden yapmaktadırlar. Çalışanlar işlerini sevdiklerinde, işlerine olan bağlılıkları artacaktır. Örgüte bağlılık ise bireylerin işe kendilerini adanması demektir. Bunun sonucunda olumlu bir örgüt iklimi yaratılmış olacaktır (Yüceler, 2009: 445).

1.7.5. Örgütsel Güven

Güven; bireyin karşı tarafın yapacaklarından emin olması, karşı tarafın nasıl davranacağını bilmesi ve karşı tarafın yapacaklarının doğru olduğuna inanabilmesidir (Morrison ve Milliken, 2003:1565). Karşı taraf topluluk veya kurumlar olabilmektedir. Örgütsel güven ise örgütte çalışanların ve yöneticilerin birbirlerinin kararlarına inanabilmeleridir. Örgütün üyeleri, sosyal ilişkilerini sıkı bir şekilde kurabildiklerinde, çalışanların örgüte olan güvenleri artabilecektir.

Çalışanlar çalıştıkları ortamı güvensiz olarak hissedersen sessizlik ortamı meydana gelebilecektir. Sessizliğin oluşmasını engelleyecek güven bileşenleri şunlardır (Slade, 2008:67);

- ✿ İletişimin sürekliliği,
- ✿ Dürüst, açık ve şeffaf bir çalışma ortamı,
- ✿ Çalışana değer verilmesi,
- ✿ Karar verme süreçlerine çalışanın dahil edilmesi,
- ✿ Yönetimin çalışana saygı göstermesidir

Güven bileşenleri örgütte uygulanabilir hale getirildiğinde, örgütsel güven ortamı meydana gelmektedir. Bir örgütte güven varsa risk taşıyan bir sorun oluştuğunda bile hemen çözülebilmektedir. Riskli olan her faktör güven sayesinde yok edilebilmektedir. Örgütsel güvensizlik ortamında çalışan birey, çekingen karakter özelliği içerisinde sessizlik davranışı

gösterebilir. Suskunluk, çalışanın motivesini düşürüp, içsel bunalıma girmesine neden olabilmektedir.

1.7.6. Örgütsel Adalet

İletişim kavramının örgütte var olabilmesi için adaletin örgütte sağlanması gerekmektedir. Örgütte adaletsizlik olduğu takdirde çalışanlar, agresif iç dünyalarını pasif ve suskun dış görünüşle tamamlayarak sessizlik davranışında bulunabilirler. Bunun sonucunda çalışanlarda, gizli duygu ve düşünceler meydana gelebilecektir (Özdevecioğlu, 2005:272).

Örgütsel adalet, örgütsel sessizliğin yanında örgütsel kültürü, bağlılığı ve iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlara gösterilen eşit tutum, adil ücret politikası, adil iş koşulları örgütlerde örgütsel adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecektir. Örgütün düzenlediği ortak etkinlikler, sunumlar, toplantılar örgütte adalet duygusunun oluşmasına ve güven ortamının meydana gelmesinde olumlu sonuçlar oluşturabilecektir.

Örgütsel adaletin sağlanmasında en büyük görev yönetime düşebilmektedir. Yönetim çalışanlarını makine olarak değerlendirmemeli ve çalışanların birer insan olduğunu her zaman anımsayabilmelidir. Çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı gösterilmeli, onları rencide edebilecek davranışlarda bulunulmamalıdır. Bu şekilde bir çalışma ortamı oluşturulduğunda verimlilik artışı sağlanabilmektedir.

1.7.7. Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı

Grup düşüncesi; bireylerin kendi düşüncelerini ifade etme istekleri yerine grubun düşüncelerini ifade etmelerine denir (Briensfield, 2009:21). Grup tarafından ortak varılan fikirler grup düşüncesini oluşturur.

Grup düşüncesi; tek başına sessizliği ifade etmeyebilir ve grup düşüncesine katılma nedenleri arasında, dışlanma korkusu, olumsuzluklarla karşılaşma korkusu, itaat etme durumu, itaat etme korkusu, grubun oluşturduğu baskının etkisi vardır (Silah, 2005:266).

Örgütte grup düşüncesine uyma fikri olduğu takdirde çalışanlar seslilik davranışında bulunamayacaklardır. Nedeni; dışlanma korkusu, işten atılma, mobbing, tehdit edilme ve tartışmalara maruz kalabilmedir. Bu tür olumsuz davranışlar meydana geldiğinde diğer çalışanlarda bu durumdan etkilenebilmektedir.

Korku, stres içinde olan çalışanlar, işe odaklanamama ve iyi bir performans davranışı gösterememe gibi davranışlarda bulunabilir. Böyle bir durumun engellenebilmesi örgüt ve çalışanların başarısı, geleceği için oldukça önemli bir niteliktedir.

1.7.8. Örgütsel Sosyallezyasyon

Örgütsel sosyallezyasyon; işe yeni başlayan çalışanların diğer çalışanlarla ortak bir işleyiş içerisinde olabilmesi için gereken bilgilerin, değerlerin, tutumların öğretildiği süreç olabilmektedir (Çalık, 2003:170).

Örgütte çalışanlar, böylece birlik olabilmeyi ve işe alışmayı öğrenebilmektedir. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların örgütteki geçerli yapıya göre hareket etmesi gerekmektedir. Örgütteki prosedürler, kurallar çalışanlar tarafından benimsenmelidir (Vakola ve Bouradas, 2005:446).

Örgütte işe yeni başlayan çalışanlar, ilk zamanlarda örgüte alışmaya çalışacaklardır. Bu süreçte zorluklarla ve olumsuzluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu olumsuzluklardan bir tanesi ise örgütten farklı olan düşünce ve duygularını dile getiremeyecek olmalarıdır. Bu durum sonuç olarak çalışanları sessizliğe yönlendirebilecektir.

Ayrıca çalışma ortamındaki oryantasyon sürecini başarıyla tamamlayabilmek için çalışanların, örgütsel sessizlik davranışından sakınmaları gerekmektedir. Oryantasyon dönemi, çalışanların işe alışma dönemidir (Van Dyne vd., 2003:1385). Eğitimler, iş güvenliği sunumları, kurumun tanıtılması oryantasyon sürecinin başarılı bir şekilde sonlandırılmasına olanak sağlayan araçlardır. Uzman kişiler tarafından eğitimlerin verilip çalışanların, işe alışma sürelerinin hızlandırılması gerekmektedir.

1.7.9. Sosyal İzolasyon

Bireyin kendini dış çevreye karşı soyutlayabilmesidir. Çalışanlar örgütte karşılaşabilecekleri sorunlar karşısında şikayetçi olmamayı tercih edebilirler. Nedeni ise yönetim tarafından sorun yaratan birisi olarak görülmek istenmemeleridir. Bunun yanında izolasyona uğrayabileceklerini düşünüp sessiz kalmayı seçebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2003:1565).

Bireyleri izole etmek ile bireylerin toplulukla hareket etmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Böylece bireyler olumsuzluklar karşısında susabilecek ve topluluğun kararına boyun eğebileceklerdir.

1.8. İşgören Sessizlik Nedenleri

İşgörenlerin sessizlik nedenleri şunlardır;

1.8.1. Üstleri Etkileme

Bireylerin örgüt ya da kişisel hedeflerine ulaşmak için uyguladığı bir taktik ve stratejik hareket etmedir. Üst diye belirtilen grup güçlü olduğundan, bireyler bu güçlü üstlere ulaşmak istemektedirler. Üstleri etkileme sağlandığında, hedeflere daha kısa bir zamanda ulaşılacağı düşünülmektedir. Üstleri etkileme, çalışanların yöneticiyle konuşma biçimlerinden biridir (Çakıcı, 2010:36).

Örgütlerde çalışanlarla üst yönetim arasında bir iletişim bağı bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte kendilerini daha iyi anlatabilmek, terfi alabilmek, örgüt ile sorun yaşamamak için üstleri etkileme çabası içindedir. Çalışanlar, üstleri etkileyebilmek için başarılarını arttırmak isteyebilmektedirler. Bunun için daha çok çalışma ve özveri gösterebilmektedirler. Terfi alabilme, maaş artışı, karar mekanizmalarında sorumluluk sahibi olabilme gibi ödüllendirme uygulamalarından yararlanmak istemektedirler.

1.8.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma; bireylerin iş ile ilgili oluşan olay, sorun, olumsuzluklarla ilgili durumlarda düşüncelerini ve duygularını açıkça belirtmesine denilmektedir. Diğer bir ifadeyle açıkça konuşma; örgütle ilgili uygulamaları, düzenlemeleri ve yapılan işleri iyileştirme arzusu demektir, iyileştirmek için verilen bir çaba türüdür. Herkes tarafından çok desteklenmeyen düşüncelerin açıkça söylenmesiyle çalışanın işten atıldığı, dışlamaya uğradığı ve küçük düşürücü hareketlerde bulunduğu tespit edilmiştir (Çakıcı, 2010:15).

Çalışma ortamında iletişim, insana verilen değer her zaman ön planda olmalıdır. İşletme teknolojik anlamda gelişmiş seviyede ise çalışanlarına saygıda üst seviyede olması gerekmektedir. Açıkça konuşmak, çalışanların sorunlara, olumsuzluklara dikkat çekebilme yolu olabilmektedir (Silah, 2005:266).

Açıkça konuşma; sadece düşünce, karar paylaşımı olmamaktadır. Açıkça konuşma ile beklentiler ve endişelerde dile getirilmektedir. Açıkça konuşma, diğer konuşma biçimlerinden farklı bir yöntemdir. Nedeni ise açıkça konuşmanın iş tatminine dayalı olması ve örgütün gelişimi, ilerleyebilmesi için düşüncelerin açıkça ifade edilmesidir (Kassing, 2009:313).

Açıkça konuşmada, çalışanlar düşüncelerini ve kararlarını bir önerme şeklinde ifade edebilirler. Bu durum oldukça pozitif bir ortamın oluşmasına olanak sağlayabilmektedir. Çalışanlar tarafından yapılan önermeler dikkate alındığında örgütte olumlu sonuçlar oluşabilecektir.

1.8.3. Konu Benimsetme

Örgütte çalışanların, örgütle ilgili bir konuyu açıkça dile getirmeleri, bu konuyla ilgili düşüncelerde bulunmalarıdır. Diğer konuşma biçimlerine benzemekle beraber, ayrılan yönleri mevcuttur. Konu benimsetmenin en önemli özelliği “önem taşıyan” örgütsel konularla ilgili dikkat çekebilme. Bunun sonucunda ortaya atılan konu benimsetilmeye çalışılmaktadır (Çakıcı, 2007:150).

Konu benimsetmede anahtar kelime “dikkat çekme” kelimesi olabilmektedir. Amaç, konuyla ilgili insanların dikkatini çekebilme. Örgütlerde önemli görülen konuların, bireylere benimsetilmesi ile örgütte sessizlik davranışı en aza indirgenebilecektir.

1.8.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, çalışma ortamındaki işlerin yapılma yöntemlerini istenilen duruma getirmek için yapılan çabaları içermektedir. Sorumluluk alma çalışanların iş ile ilgili yöntemler üzerinde zaman ve emek harcamasıdır.

Sorumluluk alma davranışı, örgütün ihtiyaçlarından dolayı oluşan bir davranış biçimidir, olumlu sonuçlar elde edilmek istenmektedir. Çalışanlar sorumluluk alma davranışlarını örgütsel amaçlar ve kendi istedikleri durumlar için sergilemektedirler. Sorumluluk alma, örgütün gelişimini, değişimini destekleyen ve gerçekleştiren bir davranış türüdür (Durak, 2013: 136).

Sorumluluk alma davranışının, bireyin kişilik özellikleriyle yakından alakalı olduğu görülebilmektedir. Birey, sorumluluk alabilen kişilik özelliklere sahip olduğunda, örgütte yapılan işlerde ortaklaşa bir tutum sergilenerek daha etkin bir verimlilik sağlanabilmektedir.

1.8.5. Ses Çıkartma

Ses çıkartmak, iş ile ilgili kabul edilmeyen durumlar karşısında itiraz edebilmek ve kabul etmeme davranışı gösterebilmektir. Konuşma isteği oldukça ön planda görülmektedir. Çalışanlar, ses çıkartma davranışıyla düşüncelerini daha kolay ifade edebilmektedirler.

Böylece adaletsiz durumların oluşması yerine çalışanlar, karar alma süreçlerine katılım sağlayabilmektedirler.

Ses çıkartma davranışı yapıcı aktif, yapıcı pozitif ve yıkıcı aktif, yıkıcı pozitif olmak üzere kendi içinde bazı bölümlere ayrılmaktadır (Briensfield, 2009:34). Yapıcı aktif durumlara, fikir tavsiyelerinde bulunma, fikirlere katılma örnek verilebilir. Yapıcı pasif durumlara ise tartışmaları desteklememek ve şikayetlerde bulunmak örnek verilebilir.

Yıkıcı aktif davranışlar ise, cılız seviyede destek verme, kötü ve yıpratıcı konuşmalar, iş arkadaşlarına yönelik kötü davranışlar örnek verilebilir. İlgisiz alakasız davranışlar, bilerek isteyerek sessiz davranışlarda bulunma ise yıkıcı pasif davranışlara örnek verilebilir. Ses çıkarma, olumlu kullanıldığı takdirde örgüt için iyi bir performans oluşmasına olanak tanımaktadır (Madlock, 2008:61).

1.8.6. Muhbirlik

Örgütte çalışanların, örgütte yasal olmayan durumları ilgili yetkililere duyurabilmesidir. Bu durum çalışanın yönetimle konuşma araçlarından bir tanesidir (Perlow ve Williams, 2003:8). Çalışanın, yönetime örgütte meydana gelen olaylar hakkında bilgi aktarabilmesidir. Bu sayede örgütte, şeffaflık durumu oluşabilecektir. Örgütteki her türlü olumsuz faktör, ortadan kaldırılmaya çalışılacak ya da en aza indirilmesi sağlanabilecektir.

Muhbirlik, örgütün işleyişinin doğru ve gereken bir şekilde devam etmesine olanak vermektedir. Muhbirlik rüşvet, kötü yönetim, adaletsizlik, örgütle ilgili her türlü kötü ve olumsuz durumlarda ortaya çıkmaktadır (Yüceler,2009:445). Böylece bu olumsuz durumların hızlı tespitine yardımcı olabilecektir.

1.8.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Çalışanların, örgütsel durumu sabote etmek ya da değiştirmek için mevcut örgütsel duruma karşı gelme isteği olarak ifade edilmektedir. Örgütün standardizasyonunun yükselmesi, ilerleyebilmesi için olanak olarak görülen bir konuşma aracıdır. Çalışanlar içinde bulundukları örgütte, bir konu üzerinde ilkeli örgütsel muhalefet davranışı gösteriyorlarsa ve yönetim tarafından destekleniyorlarsa, ilkeli örgütsel muhalefet davranışında bulunmaya devam edeceklerdir (Çalık, 2003:163).

Yönetim, ilkeli örgütsel muhalefet davranışını desteklemiyorsa çalışanların bu davranışı gösterme oranlarını azalabilecektir. Azalan bu davranış zamanla ortadan kalkabilecektir.

1.9. Örgütsel Sessizliğin Oluşmasında Etkili Olan Bireysel Faktörler

Örgütsel sessizliğin oluşmasında bireysel etkiler rol oynamaktadır. Bireysel etkiler şu şekilde sıralanabilir;

1.9.1. Kişilik Özellikleri

Kişilerin olumsuz karakteristik özellikleri, örgütsel sessizliğe yol açabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin kişilik özellikleri ile topluluğa ya da insanlara uyum sağlamasının yöntemlerini belirleyebilen bir kavramdır (Blatt vd., 2006: 913).

Kişilik özellikleri, içerisinde birçok özelliği barındırabilmektedir. Aslında kişilik özellikleri, duygu ve düşüncelere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Sempatik olmak, sinirli olmak, sessiz olmak ya da konuşkan olmak bireyin kişilik özelliklerine bağlı olarak oluşan davranış biçimleridir. İş yaşamında çalışanlar, örgütsel ve yönetsel faktörlerden etkilenebilmektedir. Ancak sadece bu faktörler tek başına bir anlam ifade etmeyebilmektedir. Bireyin kişilik özellikleri, örgütte etkili olabilecek bir faktör olarak görülebilmektedir. Örgütün çalışma koşulları kişilik özelliklerinden etkilenebilmektedir.

Örgütte çalışanların, iş verimlerinin ne zaman yüksek olduğu, ne zaman örgütle ilgili durumlarda konuştuklarını, konuşmadıklarını çalışanların kişilik özellikleri belirleyebilmektedir.

Kişilik özellikleri güçlü olan bireylerin, konuşma istekleri daha fazla olabilmektedir. Daha çok söz sahibi olabilme ve kendini net ifade edebilmeyi isteyebilmektedirler. Ancak kişilik özellikleri daha pasif olan bireyler içe dönük davranış özelliklerine sahiptirler. Örgüt ile uyumlu, uzlaşmacı bir iletişim ve etkileşim içinde olamayabilirler. Çalışanların içe ya da dışa yönelik davranış özellikleri sergilemeleri, çalışanların yaşamı ile doğrudan ilişkil olabilmektedir (Çakıcı, 2010:20).

Bireyler, örgütte uyumlu bir kişilik içerisinde ise yönetim tarafından takdir edilebilecektir. Bunun yanında ödüllendirme, terfi alma ve saygı gösterilmesi gibi olumlu yaklaşımlarla karşılaşabilecektir. Bu durum çalışanın, kendini açıkça ifade edebilmesine olanak verebilecektir. Çalışanın başarı hissiyatı güçlenebilecektir.

Ancak bireyler örgütle uyumlu davranışlar sergilemiyorlarsa birtakım ceza ve yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Bu ceza ve yaptırımlar terfi alamama, maaş kesintisi, cezalandırma, kınama, uyarı vb. şekillerde olabilmektedir. Ceza alan birey, örgütte huzursuzluk yaşayabilmekte ve bu durumu diğer çalışma arkadaşlarına yansıtabilmektedir. Ceza alan bireylerde, örgüte kin ve nefret duyguları besleme meydana gelebilecektir. Bunun sonucunda örgütte, sessizlik oluşabilecektir. Böyle bir ortamın oluşması ile örgütte kaos meydana gelebilecektir.

Bireylerin saygı görmeyi isteme, yeterli olabilme, risk alabilme gibi özellikleri bulunabilmektedir. Bireylerin bu özellikleri, sessizlik davranışı ile yakından ilişkilidir. Öncelikli olarak birey kendi duygu, düşüncelerini, davranışlarını, iletişimini, ilişkilerini denetleyebilmekte ve eleştirebilmektedir. Bireyler, kendilerini değerlendirebildiklerinde daha farklı iş ortamlarına ve iş ilişkilerine uyum sağlayabilmektedir (Henrinksen ve Dayton, 2006: 1539).

Bireyler kendilerini eleştirebildiklerinde, dış çevreden nasıl algılandıklarını önemsemektedirler. Kendi duygu ve düşüncelerini direkt olarak gösterebilmekte ve sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedirler.

Bireylerin kendilerine gösterdikleri öz saygı, örgütün gelişimi ve değişimi ile yakından ilişkilidir. Öz saygısı yüksek bireyler kendilerini eleştirebilmektedir. Ancak öz saygısı düşük bireyler, kendilerinin devamlı olarak takdir görmesi gerektiğine inanmaktadırlar.

1.9.2. Statü ve Rol

Statü, örgütte gerçekleştirilmesi gerekli olan görevlerin, uygun kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından gerçekleştirilmesidir. Statü, yapılması gereken faaliyetler topluluğudur. Statü; kişinin örgüt içindeki pozisyonudur. Ancak örgütlerde pozisyonların görev ve yetkileri açıkca ortaya konulmalıdır (Perlow ve Williams, 2003:3).

Birey, çalıştığı ortamdaki statüsüne göre kendi kişilik özelliklerini yansıtamayabilmektedir. Bu bağlamda, örgütte çalışanların fikirlerinin ve önerilerinin dikkate alınması gerekli olmaktadır. Bireylerin örgütte sahip oldukları statü faktörleri, eğitim durumu, yaş, cinsiyet, yetenek, gelir düzeyleri olabilmektedir. Bireylerin örgütteki statüleri aralarındaki ilişkiyi belirleyebilmektedir. Örgütte sessizlik davranışının oluşmasında, bireylerin statüleri doğrudan ya da dolaylı olarak etki yaratabilmektedir.

Çalışanların örgütteki statüleri, örgütteki iletişim için yeterli olamayabilmektedir. Nedeni ise bireylerin statülerinin, bireylerin gerçek kişilik özelliklerini göstermemeleridir. Statüler, bireyler arasında mesafe oluşabilmesine neden olabilmektedir. Statüler, bireyin kişiliğinin gizlenmesine neden olabilmekte, kişinin kendine yabancılaşmasına neden olabilmektedir.

Statü, mevki ve unvanlar, bireylerin kendi kişiliklerinin gizlenmesini sağlamanın yanında kişiliklerinin değişmesine neden olabilmektedir (Henricksen ve Dayton, 2006: 1540). Bireyler, gerçek kimliklerini yansıtamadıklarında sessizlik davranışı oluşabilmektedir. Bu durumda birey, örgütte çalışan bir görevlidir. Gerçek duygu, düşünce ve önerileri yoktur. Örgütte bireylerin söz hakkının olmaması çalışanları, makineleşen bir insan modeline döndürebilmektedir.

Bireyin gerçek kimliğinin saklanması, örgütü oluşturan farklı insanların düşüncelerinin, tutumlarının yok olmasına neden olmaktadır. Örgüt için gerekli ve yeterli bilgi yönetimi sağlanamamaktadır (Perlow ve Williams, 2003:4).

1.9.3. Tutum

Tutum; insanların günlük yaşamlarında olaylar ile ilgili ortak değer ve inançlarıdır. Ortak değer, inanç, görüşler toplumun ortak tutumunu oluşturmaktadır. Örgütlerde tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütlerde sessizlik davranışı olduğu zaman tutumlar olumsuz nitelikte olmaktadır. Olumsuz tutumlar negatif düşünce ve problemleri içermektedir (Çalık, 2003:178).

Ayrıca tutum, bireylerin düşünce ve duygularının zamana göre değişiklik gösterebilmesidir. Zaman kavramı ile var olan tutumlar değişebilecektir. Tutum, aslında bireylerin gösterdiği bir eylem olarak nitelendirilebilmektedir.

Olumsuz tutumların sonucunda çalışanların performansları azalabilecektir. Günlük hayatta bireyler, devamlı çevrelerini gözlemleyip, yeni olay veya durumları değerlendirip, oluşan bilgiler ile yeni inançlar, değer yargıları oluşturabilecektir. Oluşan yeni değer ve inançlar belli bir süreden sonra ortak tutum haline dönüşebilecektir.

Tutumu oluşturan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler duygu ve düşünce boyutlarıdır. Bireyler hissettikleri, sergiledikleri birçok duygulara sahiptirler (Şimşek vd., 2005: 56). Bu duygular devamlı değişebilmekte ve yenilenebilmektedir. Her duygu kişiden kişiye bile değişkenlik göstermektedir. Bu duygular sonucunda ortak yargılar meydana

gelebilecektir. Düşünce boyutunda ise insanlar sürekli düşünebilen varlıklardır. Düşünce çeşitliliği ile birçok yeni bilgi meydana gelebilmektedir. Bilgi yönetimi ile oluşan düşünceleri iyi bir şekilde değerlendirilecektir.

Tutumun diğer boyutu ise davranışsal boyuttur. Yöneticiler örgüt içerisinde çalışanlarının tutumlarını tahmin edebilmelidir. Çalışanların tutumlarının neler olduğuyla ilgili çalışmalar yapılabilirdir. Nedeni ise tutumlar, örgütü oldukça yakından etkilemektedir. Eğer çalışan, örgütte ortak bir tutum oluşturamadığı zaman örgütte sessizlik davranışı meydana gelebilecektir. Bunun sonucunda ortak tutum oluşamayacak ve örgütte kargaşa oluşabilecektir (Şimşek vd., 2005: 57).

1.10. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeydeki sonuçları şunlardır (Çakıcı, 2007:152);

- Çalışanlar, örgütte olumsuz tepki almak istemedikleri için düşüncelerini örgütle paylaşmamaktadırlar. Örgütte düşünce eksikliği, bilgi yönetimi sağlanamamaktadır.

- Çalışanların moralinin düşük olması, örgütte olumsuzlukların yaşanması, işe bağlılık oranının düşük olması çalışanları sessizliğe yönlendirebilmektedir. İş tatmini ve bağlılık azalmakta, örgütte performans düşülebilmektedir.

-Çalışanların karar alma mekanizmalarında söz hakkının olmaması sessizliği tetiklemektedir. Çalışanların kendine güvenmemesi, çalışanların çekingen davranışlar sergilemesine neden olacaktır.

-Örgütte çift yönlü iletişimin sağlanamamış olması, çalışanları pasif davranışlara yönlendirecektir. Pasif davranışlar, örgütte yeni faaliyet ve projelerin oluşturulmaması ile sonuçlanabilmektedir.

-Örgütte eşit olmayan tutumlar, ücret adaletsizliği, verilen kararların değişmezliği ilkesi çalışanları sessiz olmaya yönlendirebilecektir. Örgütte haksızlıkların oluşması ve bu adaletsiz durumların engellenememesi görülebilmektedir.

-Örgütsel sessizlik, örgütte ortak görülen bir davranış modelidir. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışını ortak olarak benimsemeleri, örgütsel sessizliği meydana getirecektir.

Örgütlerin eleştirel yapıya açık olmaması örgütte sessizlik oluşmasına neden olabilecektir. Örgütlerde kalıplaşmış kuralların ve kararların olması düşünce çeşitliliğin oluşmasına engel

olmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, örgüt ile ilgili fikirleri desteklemesi bu durumun oluşmasını engelleyebilecektir.

- Yöneticilerin çalışanları dinlememesi, çalışanları dinlemeye istekli olmaması örgütün gelişebilmesi ve iyileştirilebilmesini engelleyebilmektedir. Bu durum yöneticilerin kişilik özelliklerine bağlı olabilmektedir. Sert tutumlu yöneticiler ile iyi bir iletişim sağlanamamaktadır.

1.11. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizliğin bireysel düzeydeki sonuçları şunlardır (Çakıcı, 2007:154);

-Çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı kin besleme, sert hareket ve tutumlar gösterme gibi davranışlar gösterebilmektedir. Örgütte sessizlik iklimi devam ettiği sürece, bireyler kendilerini koruyabilecek davranışları sergileyecektir. Bunun sonucunda yaratıcılık, yenilikçilik meydana gelemeyecektir. Kıskançlık ve bencillik duyguları oluşacaktır.

-Çalışanlar, örgütte kendi fikir ve düşüncelerini söyleyebildikleri zaman mutlu ve huzurlu olabilmektedir. Kendi düşüncelerini karşı tarafa aktaramadıkları zaman, kontrol duygularını kaybedebilmektedirler. Bu durum çalışanların stresli, bıkkın, motivasyonu düşük davranışlar sergilemesine neden olabilecektir. Sessizliğin çalışanlar açısından olumsuz yanları, çalışanın kaygı ve sorunlarını dile getirmekte aciz olduğunu düşünmesi, örgütte bağlılığın azalması, iş verimliliğinin sağlanamaması ve işten ayrılmayı isteme şeklinde oluşabilmektedir.

-Çalışanlar iş ile ilgili kaygı, bocalama duyguları yaşayabilmektedir. Bu durum çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olabilmektedir (Milliken vd., 2003:1456).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, SESLİLİK İLE İLİŞKİSİ

2.1.Performans Tanımı

Performans, bireylerin ya da toplulukların hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için uygulamış oldukları, belirli aralıklarla kontrol ettikleri, örgütün varmış olduğu noktadır. Belirlenen zaman dilimleri günlük, haftalık, aylık olabilmektedir. Varılan sonuç olumlu ise verimlilik ön plandadır. Varılan sonuç olumsuz ise örgütte gelişme söz konusu değildir (Perdomo-Ortiz, 2006:1185). Varılan sonucun olumlu olabilmesi için plan ve programların doğru bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Performans, örgütte hedeflenen işi başarabilme isteği ve inancıdır. Hedeflenen işi başarabilmek için gerekli çalışmaların yapılması ve sonucun sağlanmasıdır.

Bireyler yaptıkları işe uygun olarak belirli bir performans sergilemektedirler. Bu performansa çalışan performansı denilmektedir. Çalışanların örgütte birlikte çalışmaları, stres gibi olumsuzluklar, çalışanları çatışmalara, duygusal bunalımlara ve streslere yöneltebilmektedir. Sonucunda örgütte düşük performans ve duygusal çıkmaz içerisinde olan çalışanlar topluluğu oluşmaktadır. (David, 2005: 14, Bryson, 2004: 33).

Performans diğer bir ifadeyle, bireyin çalıştığı işi en iyi ve başarılı şekilde yerine getirme isteğidir. Yaptığı işi kendi işi gibi özümseyerek çalışması ve bunun için gerekli motivasyonu göstermesidir. Gösterdiği motivasyon sonucunda etkin verimlilik, karın sağlanması ve iş tatmininin oluşmasıdır.

Performans çalışan ve yönetici için oldukça önemli bir kavramdır. Örgütte belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için bireylerin, toplulukların performanslarının yüksek olması gerekmektedir (Işığışık, 2004:15). Çalışanın performansı ne kadar iyiye kurumun başarısı o kadar iyi olmaktadır. Tam tersi çalışanın performansı ne kadar düşük ise kurumun başarısı o kadar düşük olmaktadır. Çalışanın işine ne kadar bağlı olduğu, iş için ne kadar çalışma gösterdiği, bu çalışmaların başarıya dönüşüp dönüşmediği tespit edilebilir. Çalışan, işini severek yaptığı zaman performansı artış gösterecektir.

Performans, stratejik planlamayla yakından alakalıdır. Stratejik planlama; stratejik yönetimi sağlayan araçlardan bir tanesidir. Örgütün amaç ve hedeflerinin neler olduğunu,

başarıya ulaşmak için neler yapıldığını ve gerekli olan fikir, kararların uygulanmasını sağlayan stratejik bir çalışmadır. Bu durum performansa bağlı olabilir.

Doğru oluşturulmuş bir stratejik planlama ile örgütün istediği hedeflere kolayca ulaşma sağlanabilmektedir. Ancak stratejik planlama oluşturulurken eldeki veriler değerlendirilmeli, gerçek kaynaklar dikkate alınmalı ve gelecek planlaması doğru oluşturulmalıdır. Mali tabloların doğru analizi, finansal kaynaklar, raporlamanın ayrıntılı oluşturulması stratejik planlamanın doğru yapılabilmesine neden olabilecektir.

Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmek için oluşturdukları vizyon, misyon, karar ve fikir politikaları stratejik planlamayı oluşturmaktadır. Stratejik planlama ile ilgili ilk çalışmalar 1960'lı yıllardan sonra ortaya konulmuştur. Stratejik planlama süreciyle ilgili birçok stratejik planlama modelleri oluşturulmuştur (Işığışık, 2004:14).

Ayrıca performans sadece bireysel bir konu değildir. Yönetim yapısı, örgüt iklimi ile yakından ilgilidir. Yönetim çalışanlarını desteklemiyorsa, örgüt içerisinde bireyin performansını önemsiz görüyorsa, örgütte performans artışından söz edilemeyecektir. Bu nedenle performansın örgütte var olması ve önemsenmesi gerekmektedir.

İlk öncelikle, örgütte hedef ve amaçların belirlenmesi gereklidir. Daha sonra örgütün misyon, vizyon ve liderlik özelliklerinin saptanması gerekir. Örgütün varmak istediği nokta, örgütün üretim işleyişi, hizmet politikası performans artışını sağlayabilecek faktörlerdir.

Örgütler için misyon ve vizyonu belirlemek en önemli amaçlardan bir tanesidir. Örgütün gelecekte hangi noktada olacağının planlaması ve plana uygun stratejiler geliştirilmesi örgütün performansı için önemli olabilmektedir. Örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin belirlenmesiyle performans artacaktır. Önemli olan örgüt yapısını sağlam oluşturabilmektir (Mrayyan, 2005:40).

Performans çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Holton (1999:26) performansın boyutları üzerine araştırma yapmıştır ve altı boyutunun olduğunu tespit etmiştir. Altı boyut;

-  Performans diğer bilim dallarıyla ilişkisi olan, çok yönlü bir olgudur,
-  Performans değerlendirme sürecinde ön yargılar mutlaka vardır,
-  Performans çok görüşlülüğün hakim olduğu bir yapıyı temsil etmektedir,

Performans düzeyleri ve göstergeleri farklı kavramlardır. Bazı durumlarda performans düzeyleri ve performans göstergelerinin birbirine karıştırıldığı görülmektedir,

Performans modelleri çok boyutlu alt gruplara sahiptir,

Performansın büyüklüğünü net olarak saptayabilmek için entegre performans modellerine ihtiyaç vardır şeklinde ifade edilmektedir.

Performans tek başına bir konu değildir, sosyal bilimler ve diğer bilimlerle yakından ilişkisi olan bir konudur. Performans içinde ön yargıları barındırabilmektedir. Performans iletişimin var olduğu, bireylerin düşüncelerini rahatça açıklayabildiği özellikleri taşıyabilmektedir.

Kurumlar, performansların örgüt içerisinde artması için planlama yapmaktadırlar. Bireysel performansın oluşmasını sağlayan **3 faktör** bulunmaktadır (Paşa, 2007:84);

2.1.1. Odaklanma

Çalışanlar örgütte çalıştıkları iş üzerinde yoğunlaşmalı, tüm dikkat ve enerjilerini iş üzerinde harcamalıdır. Çalışanların iş ortamında hangi işi ne zaman, nasıl yapacağını anlatan bir yöntemin olması, odaklanma yapısının örgütte var olduğunun göstergesidir (Paşa, 2007:88).

Örgüt hangi alanda faaliyet gösteriyorsa o alanda planlamalar yapılmalıdır. Örgütün tüm dikkati, gücü odaklanılan nokta üzerinde olmalıdır. Bunun için ilk öncelikle iyi bir planlama sürecinin yapılmış olması gerekmektedir. Odaklanma sürecinin başarılı bir şekilde sağlanması ile çalışanlar işlerine uyum sağlayabilirler. Odaklanma süreci iyi bir şekilde yönetilemezse eksik, yanlış bilgi yönetiminin oluşması meydana gelebilmektedir.

2.1.2. Yetkinlik

Çalışanlar, örgütteki işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Çalışanların örgütte olumlu sonuçlar elde etmek için örgütle uyumlu, bağlı olacak şekilde sahip oldukları ve uyguladıkları bilgi, fikir ve becerilerin tümü yetkinlik kavramını oluşturmaktadır (Bryson, 2004:6).

Örgütlerde yapılan iş için uygun olan yetkinlik; yapılan işin sektörüne, pozisyonuna, kademesine ve çalışma ortamına göre değişkenlik göstermektedir. Gerekli bilgi, eğitim ve beceri yetkinliği sağlanmalıdır. Ancak, yeterli yetkinliği olmayan bireyler örgütte rol oynadığı takdirde örgütte gelişme ve değişme için adılan atılımlar yer alamayacaktır.

2.1.3. Adanma

Çalışanlar işte verilen görevleri yapmaya eğilimli davranışlar göstermelidir. Bireyin örgüte bağlılık seviyesinin yüksek olması, örgüte uygun davranmasıdır (Paşa, 2007:85).

Çalışanın, örgütü kendiyle bağdaştırması, örgütüne kendini adaması gereklidir. Bu nedenle çalışanın kurumu benimsemesi oldukça önemlidir. Adanma düzeyi yüksek olan örgütlerde performansın, başarı, karlılık, ilerleme ve gelişme oranları oldukça yüksek olduğu görülebilmektedir. Çalışan, örgütteki işini kendi işi olarak benimsediği takdirde adanma ruhu oluşabilecektir. Bu durum örgütte oldukça olumlu sonuçların alınmasına neden olabilecektir.

2.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgütteki çalışanların iş sonucunda oluşturdukları performanslarını örgütün amaç, planları sonucunda değerlendirme, saptayabilmedir. Geçmiş dönem ve gelecek dönem olmak üzere değerlendirme işlemleri yapılabilmektedir.

İşletme, belirli hedefleri olan, bu hedeflere ulaşmak için belli politikalar izleyen, kar amaçlı kuruluşlardır. Performans yönetimi, işletme üzerinde doğru kullanıldığında başarı etmeni olarak görülmektedir. İşletme, içinde çalışanların performansı ve performans yönetimini doğru kullanmalarıyla var olmaktadır (Carniero, 2000: 88).

İşletmenin kar elde edebilmesi için kaynaklarını en az maliyetle kullanması, sınırlı kaynaklardan maksimum üretime ulaşabilmesi gerekmektedir. İşletmelerin stratejik anlamda gelişebilmesi için yaratıcı, araştırmacı, kaynakları etkin kullanan, özgün, yenilikçi ve özgüveni yüksek yapılarda olmaları gerekmektedir.

Performans yönetimini anlayabilmek için öncelikle şirketlerin bilgiyi tanımlamaları gereklidir. Performans yönetimi, bilgi kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek, teknolojiyi takip edebilmek, uluslararası bilgiyi etkin kullanabilmek demektir (Arslan, 2003:19).

Performans yönetiminin gelişimiyle değişim, yenilik kavramı önem kazanmıştır. Yenilikçi işletmeler, performans yönetimini aktif bir şekilde kullanmaktadır. İşletmelerin, diğer işletmelerle rekabet edebilmesi için değişen koşulları yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bunun içinde bilgi teknolojilerini iyi kullanmaları gerekmektedir. Bilgi teknolojileri kaynaklarını kullanabilmek, yeniliğe açık olmak demektir. Yeniliğe açık olmak ise bir adım önde olabilmek demektir. Sistemli, düzenli bir örgüt yapısı oluşturulduğunda mükemmel iş performansının oluşması kaçınılmazdır (Durna, 2002:5).

Performans yönetimi, kültürel yapının, demografik etkilerin birbiriyle uyumlu olması halinde etkin bir yapıya ulaşabilmektedir. Hangi kültüre, yaşam şekline ait olursa olsun her çalışanın şirketle bağdaşabilmesi, kendini şirkete adayabilmesi bilginin çoğalmasına neden olabilmektedir. Performans yönetimi, doğru şekilde sağlandıkça işletme başarısı artacak ve kar oranları yükselebilecektir. Bunun yanında yöneticilerin, değişimleri iyi değerlendirmesi gereklidir. Değişimleri iyi değerlendiren işletmeler, performans yönetiminde en üst sıralara çıkabilmektedirler. Yöneticilerin değişimleri iyi değerlendirebilmesi için misyon, vizyonları yenilemeleri gerekmektedir. Bununla beraber şu fonksiyonların önemle irdelenmesi gerekmektedir (Hoque, 2001:45);

- Motivasyon
- Yöneticinin tutumu,davranışları
- Çalışma ortamı
- Çalışma saatleri
- Esnek kurallar
- İleriye dönük planlar

Personelin temini, seçimi, yerleştirilmesi bilgi yönetimi ve stratejik yönetim ile doğrudan ilişkilidir. Aynı şekilde performans yönetiminin gelişmesiyle muhasebe, finans, üretim bölümleri değişime sahip bir yapıya sahip olmuşlardır. Performans yönetiminin yararları, bütün işletme birimlerini etkileyebilmektedir. Bunun yanında bilginin sürekli güncelleştirilmesi gereklidir. Bilgi güncelleştirilmediği takdirde işletmenin herhangi bir departmanında gelişim sağlanamamaktadır.

Performans yönetiminin gelişimiyle aktifleşen bilişim teknolojileri ile örgütlerde yeni modeller oluşturulmuştur. Bu yeni modeller android geliştirme, mobil içerik geliştirme, otomasyon sistemleri gibi yeni uygulamalardır. Örneğin; ERP (kurumsal kaynak planlaması)

işletmelere uygun modüllerin seçilmesi, bu modüllerin işletme için uygulanması ve hata oluştuğunda hatanın giderilebilmesidir. ERP ile firmaların bütün departmanlarında bütünlük sağlanabilmektedir (Kabadayı, 2002:61).

Performans yönetimi ile (Ahmed ve Abdalla, 2002:606);

- etkin kaynak kullanımı
- daha düşük enerji kullanımı
- daha hızlı işlem yapabilme özelliği
- modern şirket yapısı
- uyumlu ekip
- gelişen teknolojik alt yapı
- rekabet üstünlüğü
- profesyonel ekip
- etkili zaman kullanımı sağlanmaktadır.

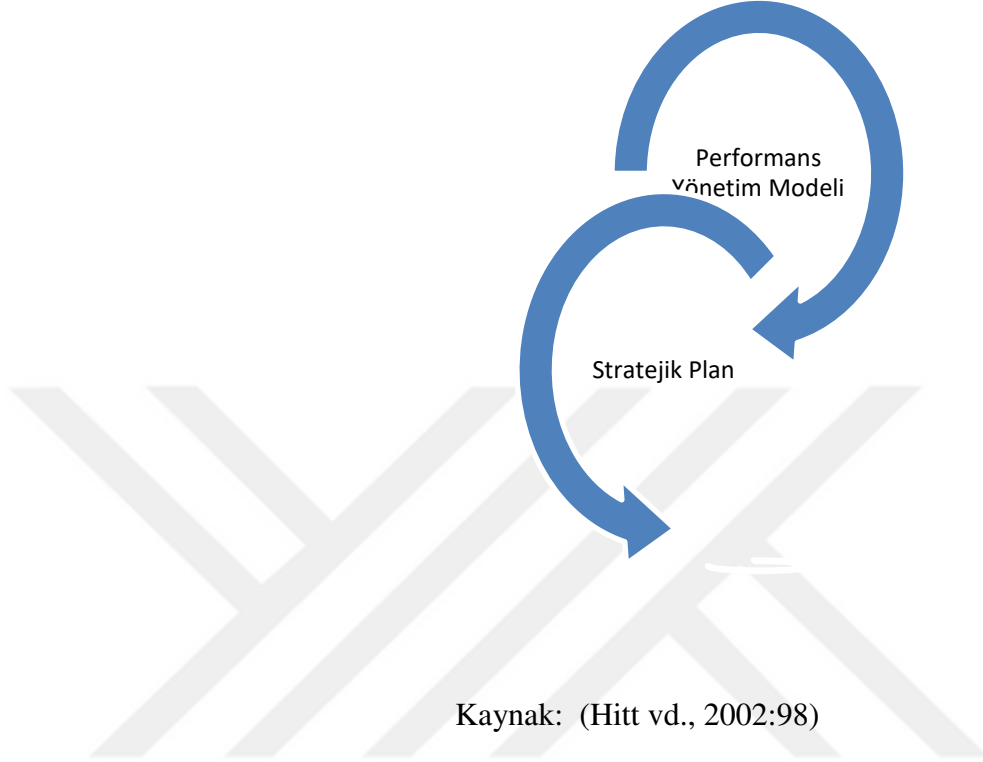
Geleneksel performans yönetim sistemleri ve modern performans yönetim sistemleri birlikte kullanılmalıdır. Sadece geleneksel performans yönetim sistemlerini kullanmak yeterli değildir, modern teknikleri kullanmak gereklidir.

Geleneksel performans yöntemleri, işletmenin karını arttırmaya ve devamlılığını sağlamaya yönelik iken, modern teknikler daha farklı yöntemlere sahip olabilmektedir.

Modern teknikler (Kald ve Nilsson, 2000:127);

- işletmenin iç-dış bütün problemleriyle
- firmanın stratejik ileriye yönelik planlarıyla ,
- rekabet üstünlüğüyle,
- düşük maliyetle,
- pazar stratejileriyle,
- gerilla pazarlamayla,
- müşteri memnuniyetiyle,
- aidiyet duygusuyla,
- planlama,
- organizasyonel değişim,
- örgüt kültürü ile ilgilenmektedir.

Şekil 8: Performans Yönetimi



Şekil 8'e göre performans yönetimi iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; performans yönetim modeli ve stratejik planlamadır. Örgütlerde performans yönetim modellerinin ve stratejik, kritik planların yapılmış olması gerekmektedir.

Performans yönetimi, örgütlerde verimli iş ortamının oluşmasına olanak sağlamaktadır. Örgütlerde performans yönetimin yapılması gereklidir (Hitt vd., 2002:98). Örgütlerde performans yönetiminin uygulanabilmesi için planlamanın yapılması ve geçerli, doğru analizlerin kullanılması gerekmektedir. Yapılan analizler, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır. Uygun olmayan analizler örgüte zarar verebilmekte, iş ile ilgili tüm işlemlerin karışıklık içerisinde olmasına neden olabilmektedir.

Performans yönetiminde şu kriterler esas alınmaktadır (Erdil ve Kaya, 2002:44);

- **Maaş**

Maaş kriteri eğitim, yaş, bilgi vb. durumlara göre farklılık gösterebilmektedir.

- **Performans Alanı**

Performansın yüksek olabilmesi için esnek çalışma saatleri, verimlilik, sorumluluk alma özelliği, takım ruhu, girişimcilik özelliklerinin örgütte yer alabilmesi gerekmektedir. Performans alanı yapılan işe göre değişkenlik gösterebilmektedir.

- **Yetki**

Örgütün yapılan işlemlerinde imza yetkisi olanlar, örgütteki yetki derecesini oluşturmaktadır. Performans yetki derecesi ile doğru orantılıdır.

- **Eğitim**

Çalışanların eğitim seviyeleri, örgüt için gereklidir. Lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora eğitim seviyeleri dikkate alınmalı ve performans yönetimi bu şekilde oluşturulmalıdır.

- **Deneyim**

Örgütte kadroda yer alan personellerin, çalıştıkları yıl süreleri çalışanların deneyimini oluşturmaktadır.

- **Yabancı Dil**

Çalışanların İngilizce bilgi seviyeleri, yabancı dil yetkinliklerini ifade etmektedir. Çalışanların yabancı dil seviyelerini belirtmeleri gerekmektedir.

- **Teknik Hizmet**

Performansın örgütte yüksek seviyede olabilmesi için örgütteki her türlü araç gereğin teknik tamirini, bakımını yapabilecek teknik hizmete ihtiyaç vardır. Bu durum öncelikle üretim işletmelerinde gereklidir. Hizmet işletmeleri ise dış çevreden bu hizmetlerden yararlanabilmektedir.

Örgütte çalışanların performansı, belirli puan sistemine göre oluşturulabilmektedir. Puan sistemini belirleyenler yönetici ve müdürlerdir. Çalışan kendi performansından sorumlu iken, yöneticiler hem kendi performansından hem de yöneticilerin performansından sorumludurlar.

2.3. Performans Değerlendirme Tanımı ve Performans Değerlendirilmesinde Etkili Olan Faktörler

Performans değerlendirme; örgütün amaç, hedeflerinin saptanması ve bu amaç, hedeflere ulaşmak için belirli plan, programların yapılabilmesidir. Örgütün amaç ve hedefleri gerçekçi ve uygulanabilir yapıda olmalıdır.

Performans değerlendirme; çalışanların örgüt içinde yaptıkları işi sevmeleri, işi benimsemeleri, işe ve örgüte bağlılık seviyelerinin artmaları için uygulanan stratejik bir yöntemdir. Performans değerlendirmesi sayesinde kurumlar ilerleme noktalarını tespit edip buna uygun yeni yol ve yöntemler oluşturmaktadırlar (Asunakutlu, 2002:9).

Performans değerlendirme **SMART** özelliklere sahip olmalıdır (Kald ve Nilsson, 2000:113).

SMART özellikler şunlardır:

S-Specific: Örgütün amaçları yapılan iş ile doğru orantılı olmalı, yapılan işler ve hedefler açıkça ortaya konmalı ve çalışanlar örgütün beklentilerine cevap verecek şekilde hareket etmelidirler. Eğer örgütte açıkça hedef ve amaçlar belirtilmiyorsa, hedeflenen iş performansı oluşturulamaz.

M-Measurable: Örgütün amaçları nesnel bir yapıda ve ölçülebilir olmalıdır. Hedeflerin ve amaçların nasıl ölçüm yapılacağı tespit edilmelidir. Yapılan ölçümler nitel ve nicel olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Nitel ölçümlerin değerlendirilmesinde büyük bir özen ve dikkat edilmesi gereklidir. Nicel ölçümler ise nitel ölçümlere göre daha kolay yapılmaktadır.

A-Achievable: Performans için oluşturulan düzenlemeler ulaşılabilir yapıda olmalıdır. Çalışan başarabileceği bir iş düzeniyle karşılaştığında daha iyi performans sergilemektedir. Çalışanın üstesinden gelemeyeceği bir düzen çalışanın motivasyonunu ve işe olan bağlılığını azaltabilecektir. Performans için belirlenen amaçlar ve hedefler orta düzey bir yapıda olmalıdır. Çalışan bu şekilde iyi bir performans sergileyebilecektir.

R- Reasonable: Örgütte hedefler ve amaçlar gerçekçi, uygun, mantıklı bir yapıda olmalıdır.

T-Time-Bound: Örgütteki hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi için belirli zaman dilimleri oluşturulmalıdır. Bu zaman dilimleri altı aylık veya yıllık olabilmektedir. Örgütteki çalışanların, belirlenen zaman dilimlerine uygun hareket etmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme, somut verilere dayanarak yapılmalıdır. Somut verilere dayanarak yapılan performans değerlendirme ile örgütte çatışma ortamının oluşmaması sağlanmaktadır (Ada, 2013:68).

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların çalışma ortamında potansiyellerini arttırmak, geleceğe dönük potansiyellerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. İş ilişkilerinin en üst seviyeye getirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışanların kendilerini başarılı olarak hissetmeleri ile işe bağlılık oranları arasında ilişki bulunmaktadır (Yalçın vd., 2010:26). İşe bağlılığı yüksek bireylerin, performansları ve başarıları yüksek olabilmektedir.

✿ **Performans değerlendirmenin amaçları, hedefleri şu şekilde sıralanmaktadır** (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 26, Özgen vd, 2002: 212);

- Müşteri memnuniyetine önem vermek, örgüt ile ilgili değişim ve gelişimleri yakından takip etmek, ekiple beraber çalışarak güçlü bir sinerji ortamı yaratabilmek, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı en üst seviyede tutabilmek amaçlanmaktadır.

- Örgütün misyonunun, vizyonunun belirlenmesi ve örgütün bu belirlediği stratejilere yönelik prosedürler geliştirmesidir.
- Personel bilgilerinin düzenlenmesi, iş bağlılığı ve iletişimin geliştirilmesi, organizasyonların sürekli öğrenen bir yapı içerisinde olması sağlanmalıdır.
- Devamlı gerçekleştirilen örgüt değerlendirmeleri ile çalışanların zayıf, güçsüz yönlerinin tespit edilmesi, çalışanların güçlü yönlerinin, bilgilerinin geliştirilmesi, iş tatmininin sürekli artışının sağlanması amaçlanmaktadır.
- Çalışanların örgütteki yerine getirdikleri görevler sonucunda terfi, ödüllendirme, ikramiye vb. örneklerle çalışanlar desteklenmelidir.
- Çalışanların değerlendirilmesi objektif bir şekilde ve düzenli olarak yapılmalıdır. Subjektif yapılan değerlendirmeler, yanlış bir yöntemdir ve çalışma ortamında örgütsel adaletsizliğin etkin olmasına neden olmaktadır.

✿ **Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları şu şekilde sıralanmaktadır** (Örücü ve Köseoğlu, 2003:26, Özgen vd, 2002: 212);

- a. Yöneticilerin örgütte çalışanları ile aralarında saygı ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme ile çalışan ve yönetim arasında güvene dayalı bir iş iletişimi oluşmaktadır.
- b. Yöneticiler performans değerlendirmeleri sayesinde, çalışanlarına uygun çalışma ortamlarının oluşmasını sağlayıp, çalışanlarının istek ve beklentilerine uygun eğitim programları, terfi, kariyer imkanlarını sağlamaktadırlar.

✿ **Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından yararları şu şekilde sıralanmaktadır;**

- ✿ Çalışanlar kendi istek ve beklentilerine uygun bir çalışma ortamına sahip olabilmektedirler, üst yönetime fikir ve kararlarını iletebilmektedirler.

✿ Çalışanlar üst yönetim ile sürekli iletişim halinde bulunurlar ve çalışanlar herhangi bir sorunla karşılaştıklarında sorunu, üst yönetime direkt olarak aktarabilmektedirler.

✿ **Performans değerlendirmenin örgüt organizasyonu açısından yararları şu şekilde sıralanmaktadır;**

a. Örgütün organizasyonun belirlenen misyon, vizyon ve stratejiler çerçevesinde ilerlemesini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Performans yönetimi ile organizasyon, öğrenen örgüt konumunda işlev görmektedir.

b. Bireylerin ve grupların organizasyon, hedef ve amaçlarının açıkça ifade edilmesinin sağlanmasıdır.

c. İnsan kaynakları sistemleri olan terfi, ödüllendirme, geliştirme, eğitim olanakları vb. konularda verilerin hızlı ve doğru bir şekilde elde edilmesinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

✿ **Yöneticilerce yapılan performans değerlendirme sisteminin aşamaları şu şekildedir;**

❖ Hedef ve amaçların tespit edilmesi ve bu amaçlara yönelik planlamanın düzenlenmesi,

❖ Örgütteki performansın izlenmesi, anlaşılır bir yapıda olması,

❖ Örgütteki performansın değerlendirilmesi aşaması,

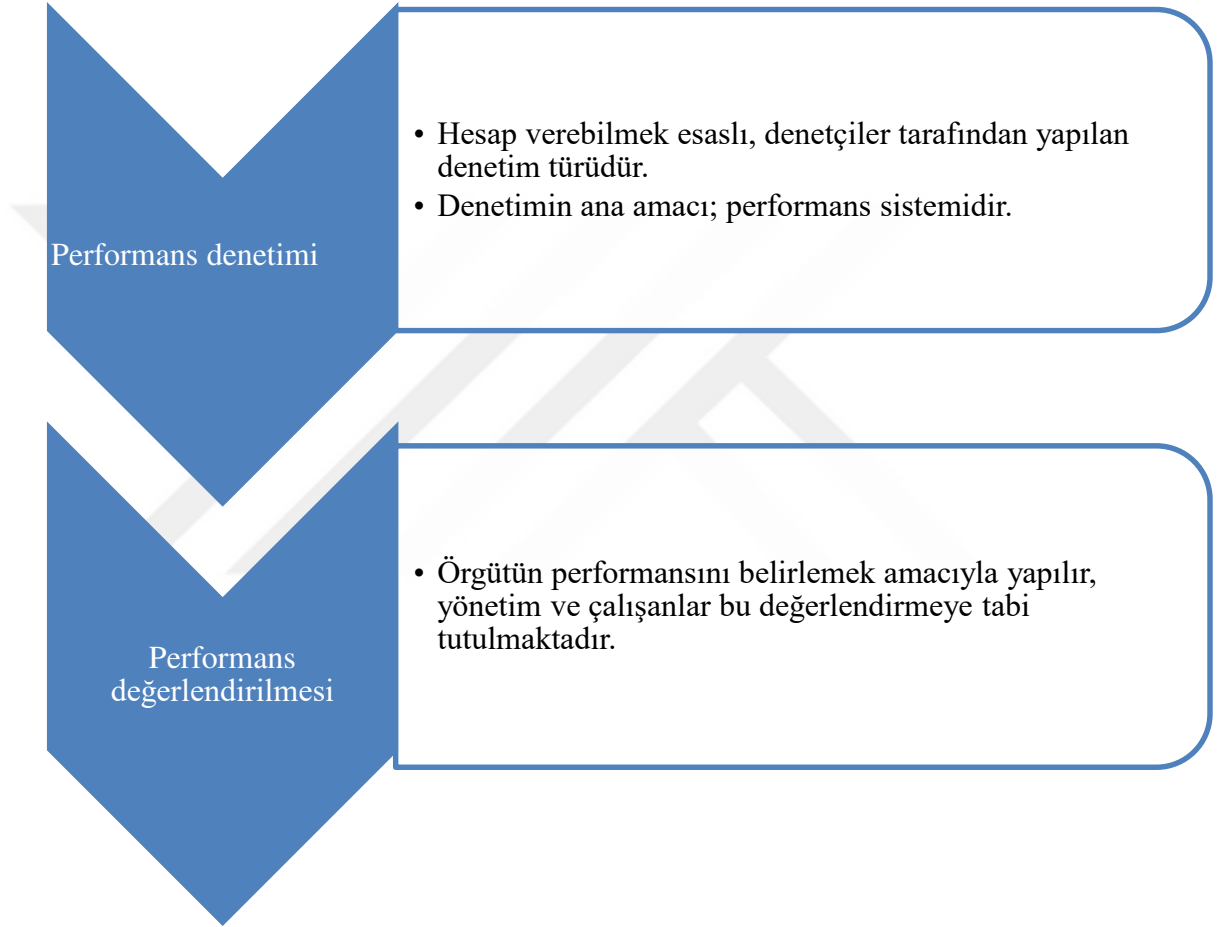
❖ Örgütte ödüllendirme, ücretlerin dağıtımı, örgütün gelişimi, eğitim toplantıları vb. örgüt için gerekli adımların oluşturulmasıdır.

Performans değerlendirme; insan kaynakları, üretim, finans, eğitim, iş tatmini ve analizleri programlarına katkı sağlamaktadır. Yönetim bilişim sistemlerinin gelişmesiyle beraber performans değerlendirme işlemleri bilgisayar üzerinden yapılmaktadır.

Bilgisayar üzerinden yapılan performans değerlendirmesi; performans uygulamaları, standartları ve sonuçları hesaplamaktadır. Kurumların tüm birimleri rahatlıkla veri tabanına kaydedilen performans bilgilerine ulaşmaktadırlar. Zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Üst

yönetim ve çalışanlar performans bilgi sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca, performans bilgi sistemleri ile örgütsel değerler, örgüte yönelik koşullar ve politikalar belirlenmektedir (Özgen vd., 2002:169).

Şekil 9: Performans Denetimi ve Performans Değerlendirilmesi Arasındaki Farklar



Kaynak: (Kasnaklı, 2002:131)

Şekil 9'a göre performans denetimi; hesap verebilmek amaçlıdır ve sıkı kurallara dayanmaktadır. Performans değerlendirmesi ise örgütte çalışanların ve yönetimin performansını değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır.

Performans değerlendirme kurum yöneticileri, çalışanlar ve uzman araştırma kurumları tarafından yapılmaktadır. Performans değerlendirme; organizasyonlarda performansların arttırılması için yapılan işlemlerde, faaliyetlerde gelişim ve değişime olanak sağlayan fikir,  onerilerde bulunmaya yardımcı olmaktadır.

Performans değerlendirme, bir işletmenin başarısını belirlemekte yeterli tek etki değildir (Kasnaklı, 2002:152). Bazı durumlarda, performans sonuçları dış çevreye bağlı olarak olumsuz sonuçlanabilmektedir. İşletmenin performansını tüm faktörler etkilemektedir. Performans sonuçlarının, dışsal çevrenin etkisiyle olumsuz bir değerle sonuçlanması kurumun başarısını olumsuz etkilememelidir.

Dışsal faktörler, kurumdan bağımsız olarak gelişebilen bir durumda olduğu zaman kuruma, başarısızlığı y klmek doğru olmayan bir davranıştır. Bunun yerine örgütsel performansı değerlendirirken performansın yüksek ya da düşük olmasını etkileyen nedenler üzerinde durulmalı, olumsuz sonuçlar hakkında araştırmalar yapılmalıdır. Olumsuz sonuçlar subjektif nedenlere dayandırılmamalıdır. Objektif yapılan değerlendirmeler, performansın nedenini net bir şekilde ortaya koyabilmektedir (Perdomo-Ortiz, 2006:1170).

Performans değerlendirme sistemlerinin değişmesi için 3 neden ortaya atılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:169).

Bu nedenler şunlardır:

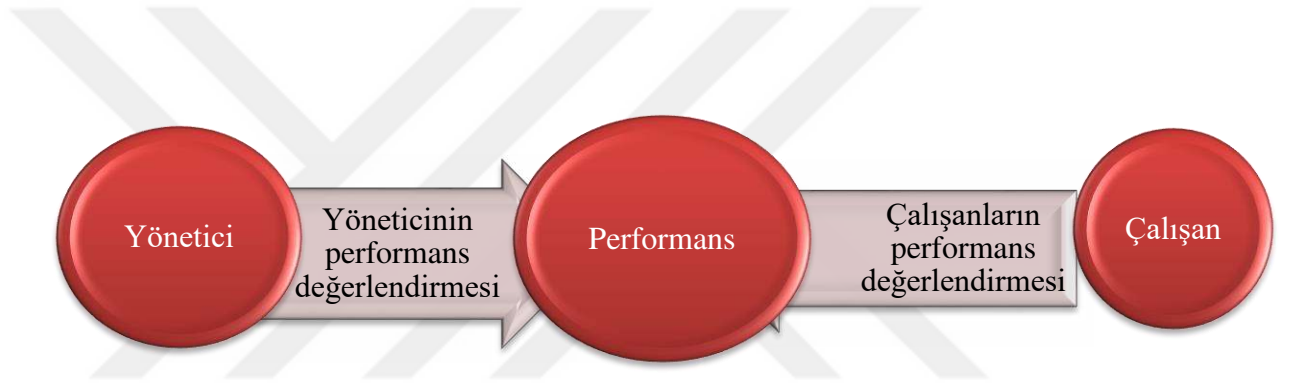
a. Çalışanların örgütte göstermiş oldukları performanslar ve performanslarında meydana gelen değişmeler, örgütün işleyişinden ve yapısından kaynaklanmaktadır.

b. Örgütün içerisindeki insan kaynakları yapısı, üst yönetimin tutumu, örgütte çalışanlara verilen eğitim ve yapılan iş toplantıları performansı etkilemektedir.

c. Yönetimin  alışanların örgütte oluşturdukları performansı değerlendirmesi zordur. Bu nedenle değişen performans değerlendirmelerine ihtiyaç vardır.

d.Çalışılan iş alanında müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için iş tatmini ve takım çalışmasına uygun, yeni örgüt tasarımlarını oluşturmak gerekmektedir. Bunun için performans değerlendirme sisteminin değişmesi gerekir.

Şekil 10 :Yönetici ve Çalışanın Örgüt İçindeki Karşılıklı Performans İlişkileri



Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000:169)

Şekil 10'a göre yönetici ve çalışanın örgüt içinde karşılıklı performans ilişkileri bulunmaktadır. Yönetici ve çalışanlar örgütte kendilerine göre performans değerlemesinde bulunabilmektedir.

2.3.1. Performans Değerlendirmenin Yapılış Türüne Göre Sınıflandırılması

Performans değerlendirmesi yapılırken değişik değerlendirme yöntemlerinden yararlanılır. Bu yöntemler üçe ayrılmaktadır. Aslında yöntemlerin sayısı oldukça fazladır ama temel gruplarda değerlendirmek gerekirse üç boyut halinde incelenebilir (Curristine, 2005: 130).

2.3.1.1. Belge Üzerinden Değerlendirme

Performansın belgeler üzerinden, basit yöntemler kullanarak değerlendirilmesine belge üzerinden değerlendirme denir. Bu değerlendirme sistemi, yapılan işlerin önemli taraflarını değerlendirmektedir. Yapılan ve değerlendirilen projelerin en kısa sürede sonuçlandırılması için kullanılan bir değerlendirme yöntemidir (Curristine, 2005:87).

Bu değerlendirme türünde belgelerin dikkatlice saklanması gerekebilmektedir. Bütün işlemler belgelere dayanmaktadır. Bunun yanında belge üzerinden yapılan değerlendirmelerin ayrıntılı incelenmesi ve standartlara uygun olup olmadığının denetlenmesi gerekebilmektedir.

2.3.1.2. Etki Değerlendirmesi

Örgütlerde projelerin, faaliyetlerin etkilerinin, nedenlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesidir. Daha fazla veriye ihtiyaç duyan bir sistemdir. Karmaşık, detaylı yöntemleri kullanıp değerlendirmeyi yapan sistemdir (Curristine, 2005:88).

Veriler değerlendirilirken yapılan işlemlerin, güvenilirliğin doğrulanması gerekebilmektedir. Güvenilir olmayan veriler, yanlış faaliyetlerin, projelerin oluşmasına neden olabilmektedir ve sorunlar çözülemez bir vaziye dönüşebilmektedir.

İşlemlerin değerlendirmesi aşamasında, uzman yetkililerden destek alınması örgütün gelişimi ve değişimi için etkili olabilmektedir. Bunun yanında örgütteki faaliyetlerin neden ve sonuçlarının bağlantısı saptanabilmelidir.

2.3.1.3. Maliyet Etkinlik Değerlendirmesi

Performans değerlendirme sistemini, yapılan harcamalar ve sonuçları ile değerlendirilerek işleme tabi tutmaktadırlar. En az maliyetle yüksek performansın elde edilebilmesi için bir takım çalışmalar yapmaktadır (Curristine, 2005:90). Yapılan işlerin değerlendirilmesinde nedenlerini, etkilerini ve sonuçlarını ele almaktadır. Bunun yanında

maliyetleri ince ayrıntısına kadar değerlendirmektedir. Maliyetler, bütçeler ve finansal raporlara dayanarak yapıldığında doğru bir değerlendirme yapılmış olacaktır.

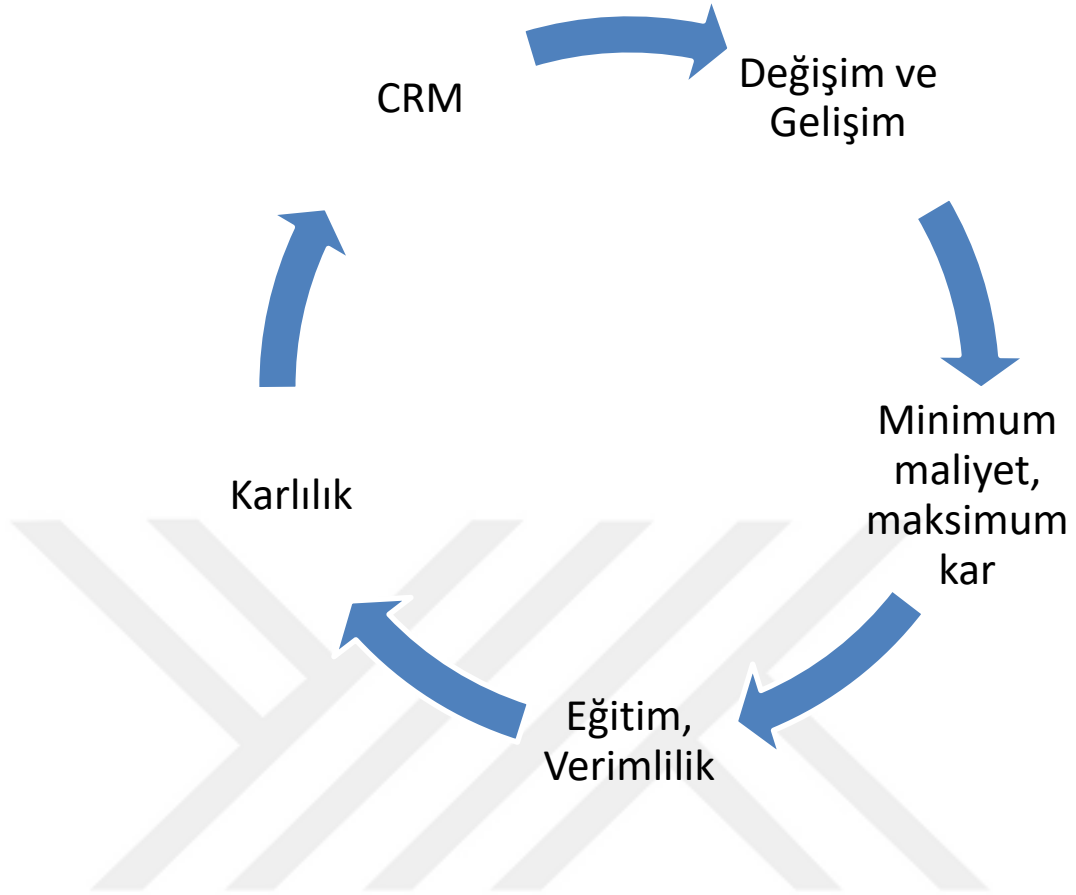
2.4. Performans Değerlendirme Türleri

Performans değerlendirilmesinde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000:169);

- ✿ Üst yönetim tarafından değerlendirme,
- ✿ Çalışanın bireysel olarak kendini değerlendirmesi,
- ✗ Çalışanların diğer çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi,
- ✗ Ast olarak çalışanlar tarafından değerlendirme,
- ✗ Bilgisayar tekniği kullanılarak değerlendirme,
- ✗ Hizmet edilen müşteriler tarafından değerlendirme,
- ✗ 360 derece değerlendirme vb. değerlendirme türleri kullanılmaktadır.

Şekil 11: Performans Değerlendirilmesinde Etkili Olan Faktörler

Şekil 11'e göre performans değerlendirme sadece yöneticilerin yaptığı bir değerlendirme çeşidi değildir. Çalışma ortamında iş ilişkisinde bulunan tüm bireyler tarafından performans değerlendirilmesi yapılabilir.



Kaynak: (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 26, Özgen vd., 2002:212)

Şekil 11'e göre performans değerlendirilmesinde etkili olan faktörler, karlılık, CRM (müşteri memnuniyeti), değişim-gelişim, eğitim, verimlilik, minimum maliyet, maksimum karıdır. Örgüt için yararlı olan tüm faktörler, örgüt performansını etkilemektedir.

Müşteri memnuniyeti, değerlendirme sistemini etkileyen en önemli faktördür. Geleneksel olarak yapılan performans değerlendirme sistemleri örgüt içerisinde çalışanları, işi iyi yapmaları ya da yapmamaları olarak ayırmaktaydı. Çalışanları ödüllendirmekte ya da cezalandırmaktaydı. Geleneksel performans sistemlerinin, bu şekilde işleyiş sistemi yeterli değildi. Müşteri ilişkilerinin üst seviyede sağlanabilmesi için örgütte çalışanların birlikte hareket etmesi gerekiyordu.

Çalışanların performans seviyelerinin belirlenmesi için kullanılan performans değerlendirme yöntemleri vardır. Bazı yöntemler geleneksel performans değerlendirme yöntemleridir. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin geliştirilmesiyle oluşturulmuş modern yöntemlerdir.

Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları şu şekildedir (Topaloğlu ve Koç, 2002:92) ;

2.4.1. Grafik Ölçüm Yöntemi

Eski kullanılan bir yöntemdir. Çalışanın değerlendirilmesinde performans kriterleri üzerinden puan verilmektedir. Puanlar 1'den 5'e kadar verilmektedir. Değerlendirme işlemleri formlar üzerinden yapılmaktadır. Form üzerinde performansı belirleyici kriterler, özellikler, rakamlar yer almaktadır. Değerlendirme işlemi, yönetici ya da yetkili kişilerce yapılmaktadır. Amirin verdiği değerlendirme puanları toplanıp, belirli bir puan elde edilir. Bulunan puan ile çalışanın işine ne kadar bağlı olduğu, performans seviyesinin ne olduğu, hangi kriterlerin performans için gerekli olduğu değerlendirilmesi yapılabilmektedir (Güngör, 2011:1510).

Ancak bu ölçüm yönteminin bazı sakıncaları yer almaktadır. Çalışanların her biri farklı kişisel özelliklere sahiptir. Ölçüm yöntemindeki sorular çalışanların özelliklerine uygun yeterlilikte olmayabilmektedir. Puanlama sistemiyle oluşturulan sonuçlar doğru olamayabilmektedir. Yanlış performans değerlendirmesi oluşturulmuş, hatalı işlemler yapılabilmektedir.

2.4.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay performans değerlendirmesi, örgütte çalışanların yaptıkları işlerde aşırı olan davranışlarını belirlemektedir. Bu davranışlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Aşırıya kaçan davranışlar kritik davranışlar, olaylar olarak isimlendirilmektedir. Aşırıya kaçan olaylar, çalışma ortamının verimliliğini etkilemektedir. Aşırıya kaçan olayların tespiti ve analiz süreci uzun zaman alabilmektedir (Güngör, 2011:1520).

Kritik olay yönteminin yararlı yönleri mevcuttur. Çalışma ortamındaki durum tespitinin daha rahat yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Durum tespitlerinin

sonuçlarının güvenilir olarak sonuçlandırılması, bu olay yönteminin yararlı özelliklerinden biri olabilmektedir.

Kritik olay yöntemi savaş faktöründen esinlenerek oluşturulmuş bir yöntemdir. Savaş sırasında görevli bireylerin gözlemledikleri davranışları, ifadeleri ve düşünceleri değerlendirilmiştir. Savaş dönemi boyunca bu değerlendirmeler yapılmıştır. Değerlendirmelerin sonucunda raporlamalar oluşturulmuş ve somut nedenler üzerinde yoğunlaşmıştır (Topaloğlu ve Koç, 2002:93).

Kritik olay yönteminde değerlendirmeleri, çalışanlardan sorumlu amirler gerçekleştirmektedir. Çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerini forma kayıt işlemi yaparak gözlemlerini gerçekleştirmektedirler.

Bu yöntem türünde gözlemlenen olumlu ya da olumsuz davranışlar, çalışanın kendini irdelemesine olanak sağlamaktadır. Çalışan hangi konularda olumsuz yanlarının olup olmadığını farkına varabilmektedir. Bu farkındalık çalışanın beceri ve yeteneklerinin farkına varmasına olanak sağlayabilmektedir.

Ayrıca bu yöntem türünde yönetiminin çalışanları değerlendirmesi, adil olmayan bir şekilde yapılabilmektedir. Günlük olarak yapılmayan değerlendirmeler, performansın belirlenebilmesini ve değerlendirebilmesi geciktirebilmektedir.

2.4.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi maliyeti düşük, kolay yapılabilen ve hızlı bir performans yöntemidir (Topaloğlu ve Koç, 2002:93). Ancak yöntemin içerisinde yer alan ifadeler çalışanları düşündürmektedir. Doğru sonuca ulaşabilmeleri zorlaşabilmektedir. Yöntemdeki ifadeler karmaşık bir yapıda olabilmektedir.

2.4.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler

Tanımlayıcı performans değerlendirmesi, çalışanların olumlu ya da olumsuz davranışlarını yazarak tespit etmeye çalışmaktadır. Değerlendirme tamamen yazılı kaynaklar üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme yapılırken öneriler verilebilmekte, çalışanlara yol gösterilebilmektedir.

Tanımlayıcı metin tipi performans değerlendirmesi, öznel ifadelere açık olması nedeniyle eleştirilere maruz kalabilmektedir. Bazı durumlarda değerlendirmelerde

kullanılan standartların değişmesi, yöntemin olumsuz tarafı olabilmektedir. Bunu önleyebilmek için standartların düzenli olarak takibinin yapılması gerekmektedir.

2.4.5. Kıyaslama Yöntemleri

Kıyaslama yönteminde çalışanlar kıyaslama kriterleri ile değerlendirilmektedir. Amaç; kıyas yapabilmektir. Kıyaslama iyi ya da kötü özelliklere göre yapılmaktadır. Kıyaslama yöntemleri üçe ayrılmaktadır (Aldemir, 2001:85). Bu yöntemler şunlardır;

- Sıralama yöntemi:

Sıralama yöntemi, çalışanları başarılı ya da başarısız olarak değerlendirmektedir. Başarılı ve başarısız olarak değerlendirme yapan bu yöntem çalışanların ismini işaretleyerek değerlendirme işlemini yapmaktadır.

- Alternatif sıralama yöntemi

Alternatif sıralama yöntemi, çalışanları önce başarılı başarısız olarak değerlendirmektedir. Daha sonra en başarılı ve en başarısız olarak değerlendirmeyi yapmaktadır. Bu yöntemde görülen sorun, çalışanların sayımı yapılırken ortada çalışanın kalmasıdır.

- Adam adama kıyaslama

Adam adama kıyaslama yöntemi, çalışanları girişimcilik, takım ruhu vb. özelliklerine göre kıyaslamaktadır. Bu özellikleri taşıyan çalışanlar belirlenmektedir. Yönetim tarafından kullanılan bir yöntemdir.

2.4.6. 360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derece değerlendirme yöntemi, karma değerlendirme türüdür. Yöneticilerin çalışanların, çalışanların yönetimi değerlendirmesine imkan tanıyan bir değerlendirme sistemidir. Bu değerlendirme yöntemi çoğu kişi kullanabilmektedir (Sümer ve Bilgiç, 2006:

25). 360 derece değerleme yöntemi sayesinde çalışanların yönetimi değerlendirebilmesi, çalışanların söz hakkına sahip olduğuna işaret etmektedir.

Çalışanların kendi kendini değerlendirebilmesi ile örgütte birçok yeni bilgi meydana gelebilmektedir. Bu değerlendirme yönteminde temel amaç, çalışan performansı çeşitli boyutlar çerçevesinde değerlendirmektir. Bu boyutlar, çalışanların geliştirilmesi, verilen görevler, iş yapılma sürelerini içermektedir.

Müşteri memnuniyetinin önemli olduğu, çalışanların örgütte söz sahibi olduğu, organizasyonlarda 360 derece performans değerlendirme kullanılmaktadır. A.B.D, Batı Avrupa'daki gelişmiş şirketler 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadırlar. 1990'lı yıllardan sonra bu değerlendirme sistemi kullanılmaya başlanmıştır (Barutçugil 2002: 203).

360 derece performans değerlendirme sisteminin birçok eř anlamlı ismi bulunabilmektedir. 360 derece geri bildirim, geri besleme, çok kaynaklı performans değerlendirme ve geri besleme olarak isimlendirilebilmektedir. Bu değerlendirme sistemi, çok değişkenli bir perspektife sahiptir. Çalışanların ve yönetimin çok yönlü ilişkilerini belli bir açıdan değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

Bu performans değerlendirme sisteminde çalışanlar, yönetim, iç ve dış evre hakkında bilgi toplanılmaktadır. Amaç, istenilen her türlü bilgiye hızlıca ulaşabilmektir. Çalışanlar bu performans sisteminde üst yönetime başarılı gzkebilmek için her türlü çaba içerisine girmektedirler.

Çalışanlar, başarısızlıklarını üst yönetimden gizleme içerisinde olabilirler. Amaç, başarılı oldukları işleri yansıtıp, başarısız oldukları işleri yansıtmamaktır. Bu durum, çalışan ile yönetim arasındaki iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir..

Olumsuz etkilenen iletişimde, geri bildirim kavramı gerçekleşememektedir. İletişim başarılı bir şekilde çift taraflı olarak sağlanamamaktadır (Arslan, 2003:7). Çalışma ortamlarında yaşanan bu tür olumsuzluklar, 360 derece performans değerlendirme sisteminin tercih edilmesine olanak tanımıştır. 360 derece performans değerlendirme sistemi en çok kullanılan performans değerlendirme sistemi olarak yerini almıştır.

360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütlerdeki tüm çalışma birimlerinin birbiriyle uyum içerinde çalışmasına yardımcı olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın performansını çok boyutlu ele alabilmektedir. Bu durumda çalışanın işine olan bağlılığını artmaktadır. Çalışanın bu düşünceleri rgtde kara ve verimliliğe olanak sağlamaktadır. Motivasyon oranı, çalışan bireylerde oldukça yüksek olmaktadır.

Çalışanın performansının elbette yönetim tarafından denetlenebilmesi gerekmektedir ancak çalışanı en iyi gözlemleyebilecek yakın çalışma arkadaşları ve müşterilerdir. Müşteriler, çalışanın oluşturduğu ürün ya da hizmetten memnunsa, çalışan performansı yüksek olacaktır. Müşterisinin çok memnun olduğunu gören yönetim ise bu durumdan onur duyabilecektir. Daha çok yatırıma, üretime ve hizmete olanak sağlayacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüte sağladığı yararlar şu şekildedir (Arslan, 2003: 9);

- Çalışanların bilgi ve becerilerine uygun iş ortamı oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.
- Çalışanın yönetim, diğer çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini daha iyi değerlendirebilmelerine olanak sağlamaktadır.
- Yönetim, çalışanların özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır ve çalışanlarıyla iyi bir iletişim halinde olmaktadır.

2.5. Performans Göstergeleri

İşletmeler kamu kurumu ve özel kurum olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmeler kamu kurumu ya da özel kurum olmalarına bağlı olarak farklı amaç, hedef ve stratejilere sahiptirler. Özel kurumlarda, kamu yararı az tercih edilen bir faktördür. Özel kurumlar verimlilik, karlılık, ürün satışları, maliyet üzerine odaklanmıştır (Kabadayı, 2002:65).

Müşteri memnuniyeti, müşteri ihtiyaçlarını karşılama performansın amaçları arasında olmaktadır ve bunun için gerekli yenilik, düzenlemeler yapılmaktadır.

Performans kriterleri, sadece müşteri ihtiyaçları üzerine oluşturulmamıştır. Ayrıca yönetimin performansı dört soru üzerinden değerlendirmesi gerekmektedir. Bu dört soru şunlardır (Ahmed ve Abdalla, 2002:591);

1. İşletme hissedarlarına, rakiplerine, ortaklarına nasıl bir bakış açısıyla bakıyor?
2. İşletme sektörde neleri daha iyi yapabilir, başarabilir?
3. Müşteriler işletmeyi nasıl değerlendirmektedir?
4. İşletmeler faaliyetlerini geliştirmeyi nasıl sürdürmektedir?

İşletmeler bu soruların cevaplanmasıyla performans kriterlerini oluşturup, temel performans ihtiyaçlarını belirleyebileceklerdir. Günümüze kadar birçok araştırmacı işletmenin hedeflerini oluşturan farklı kriterler belirlemiştir.

Performans kriterlerinin temelinde düşük maliyet, sürekli üretim ve yüksek kalite amaçlandığı belirtilmiştir. İşletmeler performansı belirleyici birçok farklı strateji denemişlerdir. Bu stratejiler bazı değerlerden oluşmaktadır (Hoque vd., 2001:23).

Bunlardan bazıları şunlardır;

- Girdilerden ve verimlilikten yararlanma
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık
- Kalite
- Düşük maliyet
- İnovasyon
- Sürekli üretim
- Maksimum üretim
- Hedeflere uygun üretim
- Rakipler
- Çalışanlar
- Ortaklar
- Yasal düzenlemler
- Müşteri memnuniyeti
- Sıfır hata

Bu değerlerden hangilerinin kullanıldığı ya da kullanılacağını işletmelerin hedef ve stratejileri belirlemektedir. Öncelik sırası olan değerler, işletme için daha önemli olan

değerlerdir. İşletmelerin birinci hedefi kar odaklılıktır. Performans sistemini kar odaklılık üzerine kuran işletme, yalnızca kar odaklılığı temel aldığından zarar görebilmektedir. Hisse gelirlerinin düşmesi işletmenin riske girmesine neden olacaktır. Bu nedenle firmalar performans değerlerini birçok faktör üzerine oturtmalıdır.

Performans göstergeleri iki grup olarak değerlendirilebilmektedir. Birinci grup, verimlilik, karlılık, büyümedir. İşletmenin doğrudan amaçlarıdır. İkinci grup, finansal yapı üzerine oluşturulmaktadır. İşletmenin çevre yapısı, yönetim yapısı, iç-dış çevre koşulları ikinci grubun içerisinde ele alınmaktadır.

Finansal yapılar, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşp ulaşmadığını belirlemede yararlanılan kaynaklardır. Ancak finansal yapılara yapılan eleştiriler de mevcuttur. İşletmeyi sadece finansal olarak değerlendirmek yeterli değildir. İşletmenin geçmişine yönelik değerlendirmenin yapılması ve gelecek planlarının oluşturulması gerekmektedir.

2.6. Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler

İşletmelerin performansını etkileyen birinci gösterge karlılıktır. İşletme minimum maliyetle maksimum üretim sağlayabiliyorsa karlılık oranı artacaktır. Bunun sonucunda işletme gelişim ve değişim içerisinde olacaktır. Bu durumdan performans olumlu etkilenecektir (Kald ve Nilsson, 2000:113).

İşletmenin performansını etkileyen ikinci gösterge işletmenin büyüklüğüdür. İşletmeler büyük ve küçük firmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Büyük firmaların rekabet oranı küçük firmalara göre daha yüksektir. Büyük firmaların yeterli kaynakları vardır ve bunun sonucunda yeniliklere her zaman daha eğilimlidirler. Teknolojiye yakın olmaları, profesyonel olmaları firmaların maliyetlerinin düşmesine, standartlarının artmasına ve performanslarının artmasına neden olmaktadır.

İşletmenin performansını etkileyen üçüncü gösterge yeniliktir. İşletmenin müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesi yenilik kavramıyla yakından ilişkilidir. İşletme, kurum için birçok yenilik gerçekleştiriyorsa ve işletmenin bütçesi yenilik için yeterliyse müşteri memnuniyeti artacaktır. Yeniliğin getirdiği olumlu etkilerden biri ise girişimciliktir (Ahmed ve Adballa, 2002:600).

Girişimciliğin göstergeleri şunlardır;

- Proje sayısı
- Sundukları hizmet ya da ürün
- Teknoloji
- Ar-ge
- Pazar payı
- Kar marjı

İşletmeler ar-ge çalışmaları olan ürün yenileme, otomasyon çalışmaları ile finansal performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Eğer işletmeler yenilik, kalite, rekabet ve büyüklük kavramlarına önem vermediklerinde ihtiyaçlara cevap verememektedirler.

İşletmenin performansını etkileyen dördüncü gösterge kalitedir. Kalite, işletmenin kaynaklarını etkili, verimli kullanabilmesi ve müşteri istek, ihtiyaçlarını önemseyen performans boyutudur (Hoque vd., 2001:45).

Kalite sayesinde verimlilik artışı sağlanmaktadır. Kalite ile işletmeler kendilerini yenileyebilmektedirler. Yeni ürün üretimi, başarılı satışlar ile performans artışı maksimum seviyeye çıkabilmektedir. Kalitenin bileşenleri bulunmaktadır. Bileşenler şu şekildedir (Erdil ve Kaya, 2002:31) ;

- ✓ Performans:İşletmenin ürettiği ürünün ya da hizmetin en iyi şekilde yapılması,
- ✓ Uygunluk: İşletmenin ürettiği ürünün ya da hizmetin belirlenen standartlara uygunluğu,
- ✓ Güvenilirlik: İşletmenin ürününün kullanım süresi içindeki dayanıklılığı,
- ✓ Dayanıklılık: İşletmenin ürününün kullanım süresi uzunluğu,
- ✓ Estetik: Ürünün dış görünüşü,
- ✓ Kullanışlılık: İşletmenin ürününün uzun süre kullanılması,

✓ İtibar: İşletmenin ürününün markası, modeli, değeridir (Kabadayı, 2002:64).

İşletmenin performansını etkileyen beşinci gösterge pazar odaklılıktır. İşletmenin tüm çalışanlarının, yönetimin örgütün değerlerini, amaçlarını benimsemesi ve buna uygun hareket etmeleridir. Pazara uygun programların yapılması ve bu programların benimsenmesidir.

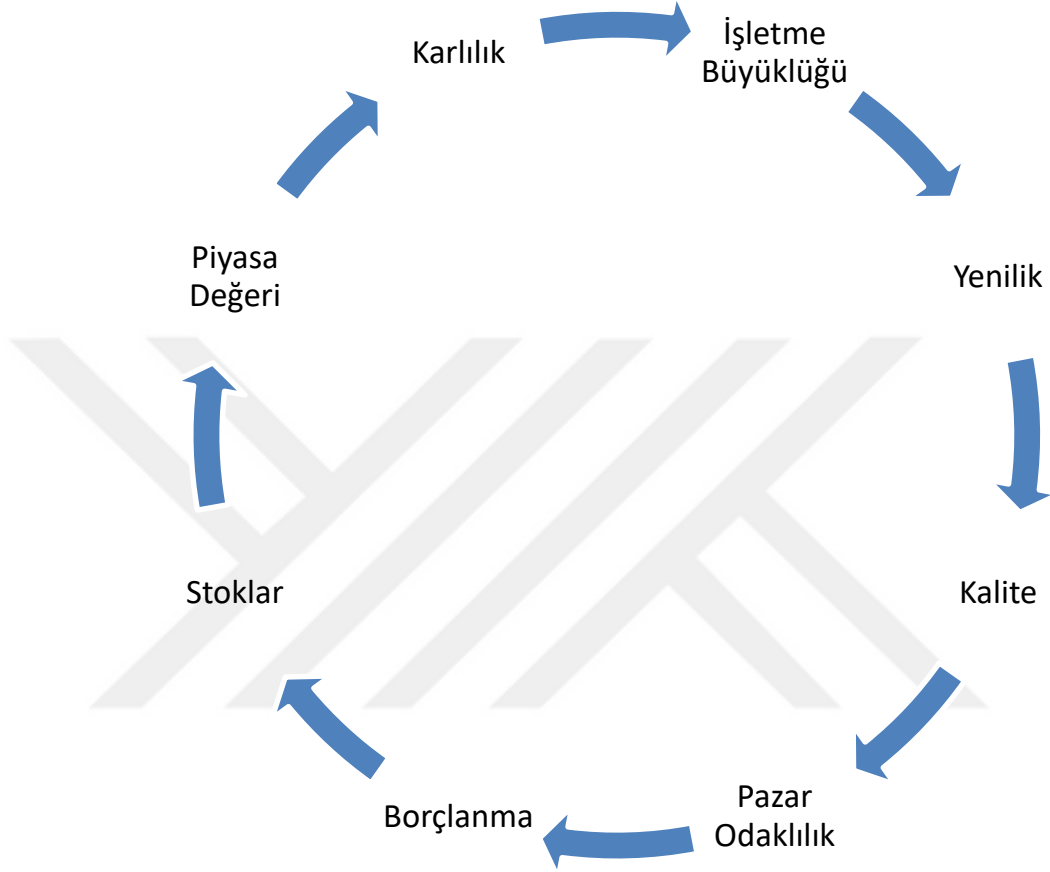
Amaç; müşterinin ne istediğini anlamak, ihtiyaçlarını tespit etmek ve rekabet avantajını oluşturabilmektir. Rekabet avantajı ise rakiplerden daha düşük maliyet ve farklılaştırmayla ürünün ya da hizmetin sunulmasıdır (Hoque vd., 2001:25).

İşletmenin performansını etkileyen altıncı gösterge borçlanmadır. Büyük firmalar yüksek kar oranlarına sahiptirler. Büyük firmalar iç kaynaklarını iyi bir şekilde kullandıkları için borçları düşük orandadır. Bunun sonucu olarak işletme performansı artmaktadır. Borçlanma azaldıkça işletmenin performansı olumlu yönde olmaktadır.

İşletmenin performansını etkileyen yedinci gösterge stoklardır. İşletmenin duran varlıklarından amortisman payının, stoklara yansıtılıp işletme kasasına geri döndürülmesidir. Stok devir hızının verimli kullanılmasıyla çalışanlar daha iyi performans sergilemektedirler (Hitt vd., 2002:71).

İşletmenin performansını etkileyen sekizinci gösterge piyasa değeridir. Piyasa değerini hisse senetleri belirlemektedir. Hisse senedinin pahalı olması hisselerin ortalamaların üzerinde olduğunu gösterir (Kabadayı, 2002:75). İşletmenin hisselerinin değerli olması işletmenin verimliliğini arttırmaktadır. Performansta verimlilik sayesinde yükselmektedir (Yurdakul, 2003:2528). İşletmenin performansını etkileyen faktörler şekil 12’de gösterilmiştir.

Şekil 12: Performans Göstergeleri



Kaynak: (Erdil ve Kaya: 2002:31)

2.7. Örgütsel Performansı Etkileyen Faktörler

2.7.1. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların iş ile ilgili durumlarda birbirlerine destek vermeleri, inanmalarıdır. Örgütte güven varsa örgütsel performans yüksek seviyede olmaktadır. Örgütsel güven sayesinde olumlu sonuçlar alınmakta, tüm olumlu sonuçlar örgütsel yapıyı ve performansı etkilemektedir. Çalışanların örgüte güven duymaları, çalışanların örgütsel değişime, gelişime katkıda bulunmasına olanak sağlamaktadır (Van Zyl ve Lazeney, 2002:113).

Güvensizliğin olduğu çalışma ortamlarında çalışan performansı oldukça düşüktür. Çalışan, güvensizliğin olduğu ortamda belirsizliğin içerisinde kalmaktadır. Düşük performans, örgütün istenen hedef ve amaçlarına ulaşmasına engel olabilmektedir.

Örgütsel güvenin sağlanmasındaki en büyük görev yöneticiye aittir. Yönetici örgütlerde meydana gelen belirsizliği azaltmaktan sorumludur. Örgütte belirsizliğin azalması güveni arttırmaktadır. Bundan dolayı örgütte güven ortamının oluşması sonucu örgütsel performansın artacağı ifade edilmiştir (Handy, 2000:37).

2.7.2.Yenilikçilik

Yenilikçilik kavramı, örgüt ile ilgili meydana gelen ve örgütü etkileyen kararlardır. Yenilikçilik örgütsel performansı etkilemektedir. Yeniliğin performansa katkısı olduğu sürece, yenilikçilik örgüt için yararlı bir yapıdır (Hitt vd., 2002:71).

Yenilikçiliğin ne şekilde örgüte yansıtıldığı, yenilikçilik yapısından nasıl yararlanıldığı örgütün işleyişini etkilemektedir. Örgütün işleyişi, yapısı ve hedefleri için örgütte yeni uygulamalar, inovasyon faaliyetleri yapılıyorsa örgütte gelişim söz konusudur.

2.7.3.Girişimcilik

Performansı etkileyen diğer önemli faktörlerden biri girişimciliktir. Örgütlerde girişimciliğin uygulanmasının temel nedeni örgütsel performansı arttırmaktır. Girişimcilik doğrudan örgüt performansını etkilemektedir. Girişimciliğin uygulanabilmesi için çalışanların kendine olan özgüvenlerinin yüksek ve risk alabilecek bir yapıda olması gerekir.

Ankara’da sanayi bölgesinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yapılan bir araştırmada, işletmelerde görülen girişimcilik çeşitli boyutlarda incelenmiştir ve girişimciliğin örgüte olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Perdomo-Ortiz, 2006:1170).

2.7.4.İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işine karşı olan olumlu ve olumsuz hislerine denilmektedir. Örgütteki yapı, yönetim, iş arkadaşları, örgütsel performansı ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yaptıkları işe ve örgüte ne kadar bağlı olduklarını tespit etmeye yardımcı olmaktadır.

Çalışanın yaptığı işten memnun olmasıdır. İş tatmini ne kadar yüksek ise çalışanın çalışma isteği o kadar yüksek olmaktadır. İş ortamında olumsuzluklar, sorunlar meydana geliyorsa ve bu sorunlar yönetim, orta kademe yöneticiler tarafından ele alınmıyorsa çalışan yaptığı işten memnun kalmayacaktır ve iş tatminsizliği oluşacaktır. Çalışanlar sorunları dile getirmek yerine işte negatif bir enerji harcayarak, düşük verimliliğe sebep olacaklardır (Oke, 2007: 564).

Bu durumda çalışan kendini dışardan bir birey olarak algılayacaktır. Çalışan kendini içerden bir birey olarak hissediyorsa, işini özümseyecektir. İş benimsemek ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunabilmektedir.

Çalışan ne kadar yaptığı işi benimserse o kadar çalıştığı kurumu benimsemektedir. Kendini çalıştığı örgütle özdeşleştiren bireyin kuruma sağladığı yarar artacaktır (Van Zyl ve Lazenby, 2002:114).

2.8. Performans Ölçümü

Performans ölçümü, birim seviyesinde performansın ölçülmesiyle 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır.

1980'lerde imalat sistemleri ve kontrol sistemleri olmak üzere 2 ayrı performans ölçümü kullanılmıştır. Daha sonra bilgisayar destekli ölçümler kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmalar genellikle verimlilik, kar odaklılık ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme amaçlı olarak yapılmıştır (Mrayyan, 2005:40).

Performans ölçümünün 2 amacı vardır. Amaçlar şunlardır (Oke,2007: 564);

- ✓ Örgütteki işlerin mevcut durumu, planlanması, kontrolüyle ilgili bilgileri kullacıya bildirir.
- ✓ Örgütte yapılan başarılı iş için uygun ikramiye, terfi, ücret artışı gibi ödüllendirilmelerin yapılması ve çalışan, yönetici performansının değerlendirilmesidir.

- Performans ölçümünün 8 temel rolü vardır. Bu roller şunlardır (Poon, 2004:325);

- 1.Örgütteki konuya dikkatle odaklanma,
- 2.Örgütteki başarıyı sağlayan etmenleri tanımlamak,
- 3.Örgütte sürekli öğrenmeyi destekleme,
4. Örgütte ödüllendirme sistemini kurma,
- 5.Örgütte üst yönetimin ilkelerini destekleme,
- 6.Örgütte karar alıcılara doğru zamanda bilgi aktarabilme,
- 7.Örgütün parasal ve parasal olmayan ilkelerini dengede tutabilme,
- 8.Müşteri ile doğrudan ilişki kurabilme rolleri mevcuttur.

2.9. Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans Arasındaki İlişki

Örgütsel sessizlik, sesslilik ve performans ilişkisini konu alan araştırmalar ilişki türünü ve boyutunu belirleyebilmek için incelenmiştir. Örgütsel sessizlik, sesslilik ve performans ilişkisini konu alan araştırmalar şu şekildedir:

Briensfield (2009) doktora tezinde, kabul edilen ve savunma amaçlı sessizliğin performansı arttırdığını belirtmiştir. Performansın artmasına bağlı olarak işgören başarısı artmaktadır. Yaptığı araştırmada kabul edilen sessizlik ve performans, iş tatmini, adalet ile ilişkileri ortaya konulmuştur. Aralarında anlamlı ilişki vardır.

Kişisel özellikler ve örgüt faktörleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kişisel işgören özellikleriyle çalışan başarısı, performansı ve tatmini arasında önemli ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel faktörlerle işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çevresel nedenlerle çalışan performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir Briensfield (2009:70).

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) yaptığı araştırmada kabul edilen sessizlik ile çalışan başarısı, performansı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı, başarısı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı, başarısı arasında ise anlamlı, pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizlik çalışan başarısını ve performansını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik çalışan başarısını etkilemektedir ancak sessizlik türüne göre

etkileme şekli değişmektedir. Savunma amaçlı sessizlik savunma ve korku hissi barındırmaktadır.

Zehir ve Erdoğan'a göre örgütsel sessizlik ve performansın kabullenici sessizlik ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmayla örgütsel sessizlik, performans ilişkisi ortaya konulmuştur. Savunmacı sessizlik ile performans arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Kabullenici sessizlik performansla olumsuz ilişkiye sahiptir. Savunma amaçlı sessizlik ile çalışanın işte gösterdiği başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Alparslan ve Kayalar'a göre (2012) örgütteki adaletsizlik, ücretlendirmedeki haksızlık, iş tatmini ve performans yetersizliği örgütte sessizlik davranışının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütün işleyişinde olumsuzlukların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Örgütte çift yönlü bir iletişim sağlanamamaktadır. Çift yönlü iletişimin olmaması örgütte hataların oluşmasına, hataların düzeltilememesine neden olmaktadır. Hataların düzeltilememesi kalıcı problemlerin oluşmasını sağlayabilmektedir. Örgütsel sessizlik bireysel ve örgütsel olarak zarar veren bir davranış türü olmasından dolayı performansla yakından ilişkilidir. Örgütsel sessizlik oluştuğunda performans olumsuz yönde etkilenecektir.

Tayfun ve Çatır'ın (2013) yaptığı araştırma örgütsel sessizlik ve performans arasındaki ilişki belirleyebilmek için yapılmıştır. Hemşireler üzerinde yapılan araştırma sonucunda kabul edilen ve savunma sessizliğinin performans ile ilişkilerinin negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Aktaş ve Şimşek'e göre (2015) örgütsel sessizlik; olumlu kişilik özellikleriyle savunmacı, kabullenici sessizlikten ayrılmaktadır, ayrıca performansla aralarında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel sessizliğin niye yapıldığı, nedeninin ne olduğu, nasıl bir ortamda sessizlik davranışı gösterildiği performansla ilişkisinde oldukça önemli hale gelmektedir. Örgütsel sessizlik faktörleri ile duygusal tükenmişlik, iş doyumu arasındaki karmaşık bir ilişkinin olduğunu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sessizlik davranışı nedeniyle bireyler, örgüte yarar sağlayamadıklarını düşünmektedirler. Bunun sonucunda iş verimliliğinin azalacağı, örgütte sorunların artacağı görülmüştür. Örgütte tükenme oranı arttığı sürece sessizlik davranışı artmaktadır. Savunmaya yönelik sessizlik davranışı örgütte görülmektedir.

Sessizliğin örgütsel nedenlerin yanında bireysel nedenlere dayanarak ortaya çıktığı görülmektedir. Tükenmenin örgütsel sessizlik ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgütteki seslilik, örgüt için yararlı bir davranıştır. Örgütsel seslilik, projeler ve kalite

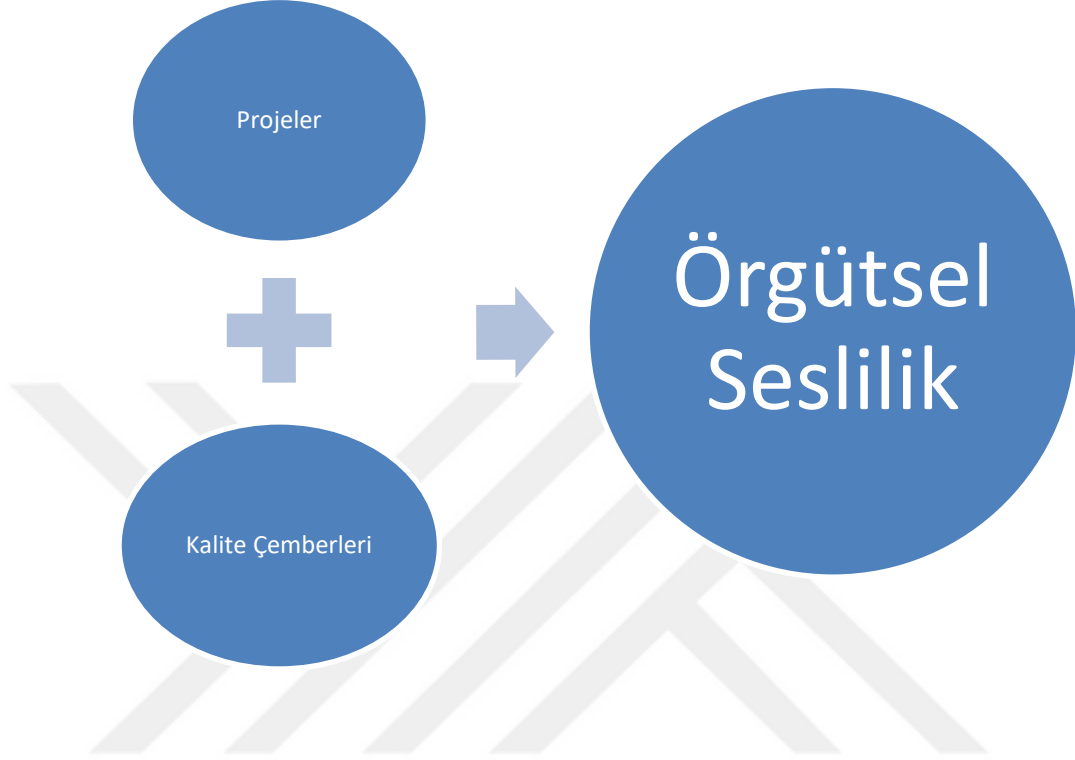
emberleri içerisinde incelenmiştir. İşçi haklarının sendikalar aracılığıyla korunması ile işçiler örgütsel sessizlik davranışını aktif olarak göstermeye başlamışlardır.

Örgütsel sessizlik öneri verici ya da karar alıcı araç pozisyonunda olabilmektedir. Araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik ve çalışan performansını direkt ele alan araştırmalar bulunamamıştır (Huanq vd.,2005:459).

Araştırmalar incelendiğinde, araştırmalarda şu olgulara ulaşılmıştır;

- Örgüt yararına sessizlik, örgütün yararı dikkate alındığı için çalışan performansını, başarısını olumlu yönde etkilemektedir (şehitoğlu ve Zehir, 2010:110).
- Kabul edilen sessizlik ise pasif bir rol içerdiği için çalışan, performans ve başarı yerine kendini koruma altına alma, kurallara uygun davranma davranışları göstermektedir (şehitoğlu ve Zehir, 2010:87).
- Örgüt yararına sessizlik faktörü, çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Zehir ve Erdoğan, 2011:1389).
- Diğer taraftan örgütteki sessizlik kavramı çalışanlar ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki örgütle ilgili ortak kararlara katılımın düşük seviyede olmasına neden olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012:136).
- Sessizliğin azalması ile performans arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Tayfun ve atır, 2013:114).
- Sessizlik, örgütte kabul edilen bir davranış türüdür ancak örgütsel sessizlik davranışı birçok olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Aktaş ve şimşek, 2015:24).
- Bireyler tükenme davranışı yaşadıkları zaman stres faktörüne yönelmektedirler. Bu yönelme ise örgütsel sessizliğin örgütte oluşmasına neden olmaktadır. (Aktaş ve şimşek, 2015:24).

Şekil 13: Örgütsel Sesslilik Bileşenleri



Kaynak: (Huanq vd.,2005:482)

Şekil 13'e göre yapılan araştırmalarda örgütsel sesslilik bileşenlerini oluşturan yapıların projeler ve kalite çemberleri olduğu görülmüştür.

2.10. Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performansın İşgören Sesslilik Nedenleri Açısından Ele Alınması

Boyutlar yedi başlık halinde ele alınmıştır. Bu boyutlar şu şekildedir;

2.10.1. Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile Üstleri Etkileme İlişkisi

Örgütlerde iletişim karmaşık bir düzeydedir. Çift yönlü bir iletişimin sağlanabilmesi için yönetim ile iletişim sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreç iyi yönetildiğinde yönetim, çalışanlarının önerilerini dikkate almaya başlayacaktır.

Üstleri etkileme ile örgüt hedeflerinin daha iyi saptanması ve uygulanması ile örgütte başarı hakim olacaktır. Bunun sonucunda örgütte örgütsel sessizlik azalacak, örgütte örgütsel sesslilik hakim olacak ve iş tatminin artmasıyla performans seviyesi artacaktır (Turan, 2011:101). Çalışanların örgütte üstleri etkileyebilmesi için verilen işlerin yerine getirilmesi, yeni plan ve projelerin başarıyla yerine getirilmesi gerekebilmektedir. Bunun için çalışanların özveri göstermesi gerekmektedir.

2.10.2. Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile Açıkça Konuşma İlişkisi

Açıkça konuşma, bireyin örgüt ile ilgili fikirlerini açıkça söylemesidir. Örgütün yapısını iyileştirme isteği ön plandadır. Fikirlerin açıkça ifade edilmesiyle iyileştirme sürecinin hızlandırılması amaçlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003:1372).

Açıkça konuşma şirket tarafından destekleniyorsa, yıldırma politikaları uygulanmıyorsa örgütsel sessizlik azalacak, sesslilik artacaktır. İstek ve fikirlerin paylaşımı ile çalışanın güveni artacak ve performans olumlu yönde etkilenecektir.

Açıkça konuşma ile çalışanların kendilerine saygıları ve güvenleri artabilecektir. Örgütte oluşan problemler daha hızlı çözülebilecek ve sorunların oluşmasını engelleyebilmek için yeni yöntemler saptanabilecektir. Problemlerin irdelenmesi ile sessizlik davranışı örgütte oluşmayabilecektir. Kendine güveni artan bireylerin performansları artabilecektir.

2.10.3. Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile Konu Benimseme İlişkisi

Çalışanların örgüt ile ilgili bir fikri üst yönetime iletmesi ya da iletmemesi örgütün durumuna bağlıdır. Örgütün orta kademe yöneticileri, üst yönetim ile sıkı bir ilişki içerisindeyse bir fikir yönetim tarafından kabul edilebilir (Yurtal ve Yontar, 2006: 411).

Eğer fikir kabul ediliyorsa sessizlik azalır, sesslilik ve performans artacaktır. Tam tersi durumda ise örgütte sessizlik artacak, sesslilik ve performans düşecektir.

2.10.4.Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile Sorumluluk Alma İlişkisi

Sorumluluk alma ile örgütteki fırsatları değerlendirme, kişisel gelişim sağlama, gelişimi takip etme ve örgütün kurallarını benimseme sağlanır (Van Dyne vd., 2003:1372). Bu benimseme sağlandığında çalışan kendi kişisel gelişimiyle ilgili pozitif faktörlere sahip olacaktır.

Çalışan örgütün yapısı, kuralları ve prosedörü ile ilgili bilgi sahibi olacaktır. Bunun sonucunda örgütte çalışanın kendini ifade etmesi yani sesslilik meydana gelecektir (Yurtal ve Yontar, 2006: 413).

2.10.5.Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile Ses Çıkartma İlişkisi

Haksızlara karşı sessiz kalmama, mağdur olamamak için fikirlerin ifade edilmesi örgütte ses çıkartmanın mümkün olacağını göstermektedir. Adil uygulama sistemi olan örgütler ses çıkartmayı olumlu değerlendirdiklerinde sesslilik ve kendini ifade edebilme, performans artışı görülmektedir. Ancak örgüt ses çıkartma davranışına olumsuz düşünceyle bakıyorsa işten atılmalar, tazminat alamama gibi yaptırımlarla karşılaşabilmektedirler (Brinsfield, 2009:29).

2.10.6.Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile Muhbirlik İlişkisi

Muhbirlik vicdani sorumluluk kapsamına girmektedir. Muhbirlik ile örgütteki yasal olmayan durumların yetkili kurumlara bildirilmesiyle örgütsel sessizlik azalacaktır. Sesslilik ile performans muhbirlik ile üst seviyeye ulaşacaktır (Van Dyne vd., 2003:1372).

2.10.7.Örgütsel Sessizlik, Sesslilik ve Performans ile İlkeli Örgütsel Muhalefet İlişkisi

İlkeli örgütsel muhalefet, hoşgörüsüz eleştiridir. Çalışanlar cezalandırılacaklarını düşünüp sessiz kalabilmektedirler (Yurtal ve Yontar, 2006:429). Örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olmaktadır. Bu davranış sonucu örgütte dışlanma ve husursuzluk ortamı görülmektedir. Örgütte performans ve çalışan sessliliği oluşmamaktadır (Turan, 2011: 101). Örgütsel sessizlik ve performansla ilgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik faktörleri ve performans arasında anlamlı negatif ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Handy, 2000:37). Örgütsel sessizliğin performans ile ilişkisini açıklayabilmek için örgütsel sessizliğin diğer konularla ilişkisini içeren çalışmaların analizi tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Alanında Yapılan Bilimsel Araştırmalar*

KONULAR	YAZAR İSİMLERİ	ELDE EDİLEN SONUÇLAR
Örgütsel Stres	Kılıç vd. (2013)	Örgütsel sessizlik ve stres arasında orta kuvvette olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır
Örgütsel Güven	Akgündüz (2014)	Örgütsel sessizlikle güven arasındaki ilişki sonucu, örgüt yönetimin örgütsel sessizliğe en çok neden olan faktör olduğu tespit edilmiştir.
Örgütsel Sesslilik ve Örgütsel Performans	Beheshtifar, Borhani ve Moghadam (2012), Tayfun ve Çatır (2013), Özdemir ve Uğur (2013)	Farklı sektör yapılarına göre, çalışanların örgütsel sessizlik ve sessliliği arasındaki farklılık yapısı tespit edilmiştir.
Örgütsel Bağlılık ve Demografik Etkiler	Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Kahveci (2010), Erenler (2010) Özgan ve Küleçi (2012), Nikmaram vd. (2012)	- Demografik faktörler örgütsel sessizlik üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. - Örgütlerde üst kademedeki bulunan çalışanların bağlılık derecesinin yüksek olduğu, alt kademedeki bulunan çalışanların ise örgütsel sessizlik derecesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel Adalet - Liderlik Davranışı Yapısı	Karacaoğlu ve Cingöz (2009)	Örgütsel adalet yüksek olduğu sürece örgütsel sessizlik örgütte oldukça az görülmektedir.

KONULAR	YAZAR İSİMLERİ	ELDE EDİLEN SONUÇLAR
Sessiz Kalma Nedenleri ve Konuları	Milliken ve Morrison(2000), Milliken,Morrison ve Hewlin(2003), Çakıcı ve Çakıcı(2007), Çakıcı(2008), Yalçın ve Baykal(2012), Şehitoğlu(2012), Alparslan ve Kayalar(2012), Arlı(2013), Durak(2013), Tülübaş ve Celep(2014), Erigüç,Özer,Songur ve Turaç(2014), Üçok ve Torun(2015)	- Sessiz kalma nedenlerinde korku, yönetim ve örgütten kaynaklanan nedenlerin var olduğu tespit edilmiştir. - En az sessiz kalınan konular, örgütü geliştirmeye yönelik olan konular, verimlilik, performans vb. konulardır.
- Örgütsel Vatandaşlık - Örgütsel Sessizlik	Korkmaz ve Aydemir(2015)	- Geleneksel örgüt yapılarında çalışanların pasif kaldığı tespit edilmiştir. - Çalışanlar işten atılma ve izolasyon vb. konulardaki nedenlerle örgütsel sessizliği tercih etmektedir.
- Örgüt Kültürü - Örgütsel Sessizlik	Yaman ve Ruçlar (2014) Çekmecilioğlu ve Akturan(2015)	(2014)Üniversitelerdeki öğretim elemanları üzerinde yapılmış bir çalışmadır. (2015)Örgütsel sessizlikle örgüt kültürünün boyutları incelenmiş ve aralarındaki ilişki değerlendirilmiştir.
- Örgütsel Sessizlik - Örgütsel Bağlılık	Ülker ve Kanten(2009)	Sessizlik iklimi ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

*Bu tablo Fettahlıoğlu'ndan esinlenerek yapılmıştır

Kaynak: (Fettahlıoğlu, O,Ö. ve Demir,S.,2014:6)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ DEVLET İLKOKULLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerde sessizlik olgusunu incelemek ve bunun eğitim örgütlerindeki yansımaları değerlendirmek bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma kapsamında, çalışanların demografik değişkenleri açısından örgütsel sessizlik, seslilik boyutlarına ilişkin bulgular saptanmış ve bunların performans üzerindeki yansımaları değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında öğretmenlere anket uygulanmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Çalışanların korkuya veya baskıya dayalı olarak çalışmalarını engellemek ve performanslarını arttırmak için örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik konusunda çalışma yapılması gerektiği düşünülmüştür.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını İzmir ili Çiğli ilçesindeki 200 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Sınıf ve rehber öğretmenlerinden oluşan örneklem grubu araştırmanın kapsamında bulunmaktadır. Araştırmanın uygulandığı okullar ayrıntılı olarak Ek 1’de belirtilmiştir.

3.3. Araştırmanın Önkabulleri

Araştırmada kullanılan veriler araştırmaya uygun seçilmiş verilerdir. Çiğli ilçesi ilkokul öğretmenlerinin toplam sayısı 501 dir. Araştırmanın evren sayısı $501 \pm \% 5$ hata seviyesi dikkate alındığında 200 olan örneklem büyüklüğüne göre yeterli kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2002:433).

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın İzmir ili Çiğli ilçesinde yapılmış olması ve araştırmanın ilkokul öğretmenlerini kapsamaması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İzmir'in Çiğli ilçesinde bulunan okullarda çalışan ilkökul öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise ankete katılan 200 ilkökul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nedeni; örneğe ait birimlerin hepsine eşit seçilme şansını verebilmek içindir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ölçeği ve performans ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak; 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Performans ölçeği için ise; Erdoğan'ın (2011) Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanarak oluşturduğu performans ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri (eğitim durumu, yaş, meslekteki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi) ile ilgili 4 soru vardır. İkinci bölümde, örgütsel sessizliği, örgütsel sesliliği ölçmeye yönelik 26 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların performans düzeylerini belirlemek için 6 soru bulunmaktadır. Çalışmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Çalışanların, anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki ifadeleri “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirmeler, “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği 6 alt boyut, performans ölçeği ise tek boyut olarak belirlenmiştir.

Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programı olan SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Araştırmanın geçerlilik analizi için faktör analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerin analizi için frekans analizi, demografik özelliklerle örgütsel sessizlik, seslilik ile performans arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için Anova, Welch ve Brown-Forsythe, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için Korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışmanın güvenilirlik analizini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirlik, çalışmada kullanılan ölçeğin, ölçüm yapısına uygun olup olmadığını belirlemek için yapılmaktadır. Cronbach's Alpha değeri, ölçekteki faktör

yapısında bulunan soruların toplamdaki güvenilirlik düzeyini tespit etmek amacıyla yapılmıştır (Kayri, 2009:51).

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya cevap veren öğretmenler arasında demografik açılardan farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi olarak değerlendirilmektedir. Çalışmaya katılan her öğretmenin demografik özellikleri birbirinden farklıdır. Farklı olan demografik özellikler nedeniyle öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ve örgütsel performansa verdiği cevaplarda farklılaşmaktadır.

H₁ ve H₂ olmak üzere iki temel hipotez oluşturulmuştur. Bu iki temel hipotez ve alt hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Çalışanların demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizlik,seslilik alt boyutları farklılık gösterir.

H_{1a}: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik alt boyutları farklılık gösterir.

H_{1b}: Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik alt boyutları farklılık gösterir.

H_{1c}: Çalışanların meslekteki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik alt boyutları farklılık gösterir.

H_{1d}: Çalışanların okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik alt boyutları farklılık gösterir.

H₂: Örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}:Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}:Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Örgüt yararına seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2e}: Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2f}: Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.7. Analiz ve Bulgular

3.7.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Ölçeği Faktör Analizleri

Faktör analizi, ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, ortak faktörleri oluşturmak, faktörleri tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Birçok değişkenin farklı başlıklarda toplanması tekniğidir.

Faktör analizi ile birbirinden farklı faktörlerin olup olmadığını belirlenmektedir. Evrendeki dağılım normal ise faktör analizi yapılabilir (Büyüköztürk, 2002:470). Araştırmamızın evreni normal yapıdadır. Analizdeki verilerin çok değişkenli normal dağılım yapısında olduğu Bartlett testi ile yapılmaktadır. Bartlett's Test of Sphericity değeri ve anlamlılığı ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değer anlamlılığı, yani Sig. değeri 0,10 ve daha üzerindeyse bu datalarla faktör analizi yapmanın uygun olmadığı söylenebilir. Bartlett testi sonucu ne kadar yüksek ise, faktörlerin analizinin yeterli olma olasılığı o kadar yüksektir. KMO ve Bartlett testi analiz faktörleştirilebilirliğini ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, 2002:433).

Faktör analizinde varimax dik döndürme metodu kullanılmıştır. Döndürme işlemi bir matematiksel yaklaşımdır. Her bir faktörde ağırlıklı olarak etkili olan değişkenlerin belirgin olarak ortaya konmasını sağlar. Varimax döndürme ile az değişkenle faktörlerin yüksek olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy değeri ile değişkenlerin oluşturduğu ortak varyans miktarı belirtilir. Bu değer 1,00'a yakın olması datanın faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken, 0,050'nin altına düşmesi bu datalar ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağını bildirmektedir (Şahin, 2002:160).

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sesslilik Ölçeği KMO ve Bartlett Değeri

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik İstatistiği		,795
	Yaklaşık Ki Kare	3028,811
Bartlett's Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	325
	Anlamlılık	,000

Tablo 7'e göre yapılan geçerlilik analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,795 olarak bulunmuştur.

Approx. Chi-Square(ki kare ortalamaları): 3028,811, Barlett Test of Sphericity df(serbestlik derecesi):325, sig(anlamlılık seviyesi):,000 olarak bulunmuştur. Analizdeki değerler faktör analizi için uygun değerlerdir.

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	6,882	26,469	26,469	6,882	26,469	26,469
2	4,688	18,031	44,500	4,688	18,031	44,500
3	1,800	6,925	51,424	1,800	6,925	51,424
4	1,648	6,338	57,763	1,648	6,338	57,763
5	1,321	5,079	62,842	1,321	5,079	62,842
6	1,170	4,500	67,341	1,170	4,500	67,341
7	,919	3,536	70,878			
8	,868	3,337	74,215			
9	,803	3,089	77,304			
10	,730	2,806	80,110			
11	,706	2,714	82,824			
12	,560	2,155	84,979			
13	,503	1,933	86,912			
14	,474	1,822	88,734			
15	,405	1,559	90,292			
16	,377	1,448	91,741			
17	,334	1,285	93,026			
18	,317	1,218	94,244			
19	,277	1,066	95,310			
20	,239	,920	96,230			
21	,231	,887	97,117			
22	,183	,706	97,822			
23	,167	,644	98,466			
24	,150	,577	99,043			
25	,127	,490	99,533			
26	,121	,467	100,000			Toplam:67,341

Tablo 8'e göre örneklem yeterliliği uygundur. Anlamlılık düzeyi de 0,05'ten düşük olduğu için faktör analizi yapmak için uygundur (Şahin, 2002:168).

Başlangıç özdeğerleri kısmında 1' den büyük olan özdeğerlerin sayısı ölçeğin kaç alt boyuttan oluştuğunu gösterir (Büyükşahin,2005:97). Tablo 8'e göre ölçek 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, toplam varyansın % 67,341'ini açıklamaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sesslilik Döndürülmüş Faktör Matrisi

Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Ölçeğinin Soruları	Faktör Yükleri						
	1	2	3	4	5	6	7
25.soru	,809						
23.soru	,776						
26.soru	,766						
22.soru	,758						
24.soru	,715						
11.soru		,743					
13.soru		,742					
12.soru		,703					
16.soru		,683					
14.soru		,616					
10.soru		,519					
15.soru		,513					
30.soru			,858				
28.soru			,821				
27.soru			,701				
29.soru			,748				
5.soru				,760			
6.soru				,749			
7.soru				,561			
19.soru				,555			
20.soru				,528			
17.soru					,803		
18.soru					,791		
21.soru					,533		
8.soru						,710	
9.soru						,698	

Tablo 9’da döndürülmüş faktör matrisinde 0,050 üzerindeki madde faktör yükleri değerlendirilmeye alınmıştır. Faktör yüklerin 0,050 üzerinde olması gerekmektedir (Tayfun ve Çatır,2013:114).

Çıkarılan madde faktör yükü olmamıştır, bulunan madde yükleri 0,050’nin üzerindedir. Tayfun ve Çatır’ın (2013:114) araştırmasındaki gibi örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına seslilik, kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı seslilik, kabul edilen seslilik boyutlarıdır.

3.7.2. Ölçekler ve Alt Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler

Tablo 10: Örgütsel Sessizlik, Seslilik ile Performans Ölçeklerinin Tanımsal İstatistikleri

	N	Min	Max	Ort	S.s
Örgütsel sessizlik, seslilik ölçeği	200	1,38	4,04	2,7835	,48095
Performans	200	1,00	5,00	4,1833	,76986

Örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans ölçeklerinin standart sapmaları, ortalamaları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Örneklemin ölçekleri ve alt ölçeklerin aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örgütsel sessizlik, seslilik ölçeği ortalamasının 2,7835, performans faktörünün ortalamasının ise 4,1833 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

	N	Min	Max	Ort	S.s
Örgüt yararına sessizlik	200	1,00	5,00	3,8100	,91481
Savunma amaçlı sessizlik	200	1,00	4,29	2,0500	,80733
Örgüt yararına seslilik	200	1,00	5,00	4,1988	,73083
Kabul edilen sessizlik	200	1,00	4,60	2,0150	,71113
Savunma amaçlı seslilik	200	1,00	4,33	1,7900	,76882
Kabul edilen seslilik	200	1,00	5,00	3,3650	1,09786

Örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans ve alt ölçeklerinin standart sapmaları, ortalamaları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Örneklemin ölçekleri ve alt ölçeklerin aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik ve kabul edilen seslilik alt faktörlerinin ortalamalarının yüksek olduğu, savunma amaçlı seslilik alt faktörünün ortalamasının ise düşük olduğu belirlenmiştir.

3.7.3. Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

3.7.3.1. Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Tablo 12: Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,850	5

Cronbach's Alpha değerinin 0,7 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2002:433). **Tablo 12'e göre örgüt yararına sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,850 olarak bulunmuştur.** Güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 5'dir.

Tablo 13: Örgüt Yararına Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
22.soru	15,53	13,587	,538	,862
23.soru	15,30	12,884	,707	,807
24.soru	15,27	13,894	,668	,818
25.soru	15,07	14,548	,754	,803
26.soru	15,04	14,541	,718	,809

Tablo 13'e göre, örgüt yararına sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmanın güvenilirliğini destekleyen diğer bir yoldur.

3.7.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Tablo 14: Savunma Amaçlı Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	7

Tablo 14'e göre savunma amaçlı sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,880 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 7'dir.

Tablo 15: Savunma Amaçlı Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
10	12,46	25,686	,541	,878
11	12,37	24,516	,655	,865
12	12,07	22,453	,710	,858
13	12,21	22,880	,751	,852
14	12,36	22,944	,799	,846
15	12,43	23,914	,657	,864
16	12,22	25,127	,554	,877

Tablo 15'e göre, savunma amaçlı sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.7.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Tablo 16: Örgüt Yararına Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
,845	4

Tablo 16'a göre örgüt yararına sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,845 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 4'dür.

Tablo 17: Örgüt Yararına Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
27.soru	12,69	4,699	,638	,830
28.soru	12,54	5,104	,755	,775
29.soru	12,65	5,284	,606	,835
30.soru	12,51	5,136	,758	,774

Tablo 17'e göre, örgüt yararına sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.7.3.4. Kabul Edilen Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Tablo 18: Kabul Edilen Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	5

Tablo 18'e göre kabul edilen sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,753 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 5'dir.

Tablo 19: Kabul Edilen Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
5.soru	8,09	8,671	,520	,709
6.soru	8,24	8,545	,607	,681
7.soru	7,79	8,481	,453	,737
19.soru	8,34	9,239	,546	,706
20.soru	7,86	8,014	,513	,715

Tablo 19'a göre, kabul edilen sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.7.3.5. Savunma Amaçlı Sesslilik Güvenilirlik Analizi

Tablo 20: Savunma Amaçlı Sesslilik Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	3

Tablo 20'e göre savunma sesslilik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,781 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 3'dür.

Tablo 21: Savunma Amaçlı Sesslilik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
17.soru	3,55	2,048	,737	,565
18.soru	3,67	2,948	,665	,678
21.soru	3,53	2,873	,499	,830

Tablo 21'e göre, savunma amaçlı sesslilik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.7.3.6. Kabul Edilen Seslilik Güvenilirlik Analizi

Tablo 22: Kabul Edilen Seslilik Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
,595	2

Tablo 22'e göre kabul edilen seslilik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,595 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik 0,70 altında bulunduğu için güvenilirliğin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 2'dir.

Tablo 23: Kabul Edilen Seslilik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
8.soru	3,33	1,658	,423	.
9.soru	3,41	1,730	,423	.

Tablo 23'e göre, kabul edilen seslilik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin tanımlanamadığı görülmektedir. Nedeni ise; Cronbach's Alphas değerinin 0,595 olarak bulunmasıdır.

3.7.4. Performans Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 24: Performans Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik istatistiği		,817
Yaklaşık Ki Kare		698,966
Bartlett's Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

Performans için Tablo 24 Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterlilik testine bakıldığında 0,817 değeri aldığı görülmektedir.

Değer 0,80'den yukarı olduğu için değişkenler faktör analizine uygundur (Büyüksahin, 2005:105). Ayrıca anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için faktör analizi yapmaya uygun bir ilişki vardır (Şahin, 2002:160).

Tablo 25: Performans Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	3,694	61,564	61,564	3,694	61,564	61,564
2	,989	16,490	78,054			
3	,504	8,402	86,456			
4	,396	6,601	93,057			
5	,281	4,677	97,734			
6	,136	2,266	100,000			Toplam:61,564

Tablo 25’de açıklanan toplam varyans tablosuna bakıldığında 1’in üzerinde olan tek alt boyut olduğu görülmektedir. Döndürülmüş faktör matrisi oluşmamıştır. Nedeni ise, faktör analizinde tek alt boyutun oluşmasıdır. Bu boyut, toplam varyansın % 61,564’ünü açıklamaktadır.

3.7.4.1. Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 26: Performans Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	6

Tablo 26'a göre performans faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı **0,871** olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 altında bulunduğu için güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 6'dır.

Tablo 27: Performans Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
31	20,69	16,769	,524	,872
32	21,05	16,165	,517	,876
33	20,84	14,859	,694	,845
34	20,91	14,537	,765	,832
35	21,03	14,565	,775	,831
36	21,01	14,732	,764	,833

Tablo 27'e göre, performans alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alphas değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.7.5. Demografik Soruların Analizi

Tablo 28: Araştırmanın Demografik Sorularının Analizi

	N	%		N	%
Yaş			Eğitim		
22-31	28	14,0	Lisans	191	95,5
32-41	60	30,0	Lisans Üstü	9	4,5
42-51	84	42,0	Doktora	0	0
52-üstü	28	14,0	Toplam	200	
Toplam	200				
Meslekteki Hizmet Süresi			Okuldaki Hizmet Süresi		
1-10 yıl	41	20,5	1-10 yıl	141	70,5
11-20 yıl	108	54,0	11-20 yıl	53	26,5
21-30 yıl	51	25,5	21-30 yıl	6	3,0
Toplam	200		Toplam	200	

Tablo 28'e göre araştırmanın analizleri incelediğinde, ankete cevap verenlerin yaş grupları değerlendirildiğinde, 22-31 yaş alanında bulunanlar % 14,0, 32-41 yaş alanında bulunanlar % 30, 42-51 yaş alanında bulunanlar % 42,0, 52 ve üstü yaş alanında bulunanlar % 14,0 olarak tespit edilmiştir.

Ankete cevap verenlerin eğitim durumları incelendiğinde, % 95.5'inin lisans mezunu, % 4.5 'inin ise lisansüstü mezun olduğu belirlenmiştir. Ankete doktora mezunu cevap veren katılımcı olmadığı tespit edilmiştir.

Ankete cevap verenlerin meslekteki hizmet süreleri incelendiğinde 1-10 yıl arası çalışanların %20.5, 11-20 yıl arası çalışanların % 54, 21-30 yıl arası çalışanların % 25.5 olduğu belirlenmiştir.

Ankete cevap verenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri açısından 1-10 yıl arası çalışanların % 70.5, 11-20 yıl arası çalışanların % 26,5 ve 21-30 yıl arası çalışanların % 3.0 olduğu bulunmuştur.

3.7.6. Varyans Analizleri

Araştırmada ölçeklerden elde edilen verilerin ortalamalarının demografik açıdan birbirinden farklı olup olmadığını (H_1) test etmek için Anova testinden yararlanılmış, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi (H_2) için ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ve performans üzerine etkisini belirleyebilmek için Anova testi yapılmıştır.

Anova testi, üç ya da daha fazla gruba değişkenler açısından karşılaştırmak için yapılmıştır. Değişkenlere bağlı olarak gruplar arasındaki anlamlı farklılığının olup olmadığı test edilir (Kayri, 2009:64). Ankete katılanların yaşları ile örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ifadelerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için Anova analizinden yararlanılmıştır.

Anova yönteminin kullanılabilmesi için koşullardan biri varyansların homojen olmasıdır. Tablo 29'da varyansların homojenliği testinin sonuçları görülmektedir. Levene testi, varyansların homojenliğini kontrol eder.

Tablo 29: Yaş Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	1,711	3	196	,166
Savunma amaçlı sessizlik	1,881	3	196	,134
Örgüt yararına seslilik	1,141	3	196	,334
Kabul edilen sessizlik	1,669	3	196	,175
Savunma amaçlı seslilik	3,730	3	196	,012
Kabul edilen seslilik	1,821	3	196	,145

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir (pörgüt yararına sessizlik:0,166, psavunma amaçlı sessizlik:0,134, psavunma amaçlı seslilik:0,334, pörgüt yararına seslilik: 0,175,pkabul edilen seslilik: 0,012, pkabul edilen sessizlik :0,145).

Tablo 29 incelendiğinde faktörlerin alt boyutlarının p değerlerinin, savunma amaçlı seslilik alt boyutu hariç 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Savunma amaçlı seslilik hariç diğer faktörler Anova testi için uygundur. Savunma amaçlı seslilik alt boyutu 0,05 düzeyinin altında olduğu için varyans analizine uygun olmadığı için bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testine bakılmıştır. Bu testler serbestlik derecesini özel bir yöntemle hesaplamaktadırlar.

Tablo 30: Yaş Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar Arası	3,387	3	1,129	1,356	,257
	Gruplar İçi	163,153	196	,832		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	8,673	3	2,891	4,682	,004
	Gruplar İçi	121,031	196	,618		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	1,631	3	,544	1,018	,386
	Gruplar İçi	104,656	196	,534		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	1,883	3	,628	1,246	,294
	Gruplar İçi	98,752	196	,504		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	5,083	3	1,694	2,951	,034
	Gruplar İçi	112,542	196	,574		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	18,634	3	6,211	5,503	,001
	Gruplar İçi	221,221	196	1,129		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 30’da savunma amaçlı sessizlik için p değerinin 0,004, savunma amaçlı seslilik için p değerinin 0,034, kabul edilen seslilik için p değerinin 0,000 olarak bulunduğu görülmektedir.

Bu durum yaş ile savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Savunma amaçlı seslilik alt boyutu 0,05'in altında olduğundan, bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakılması gerekmektedir.

Savunma Amaçlı Seslilik- Tablo 31: Yaş Grupları için Ortalamaların Eşitliği Gürbüz Testi

	İstatistik	Serb.der.1.	Serb.der.2.	Anlamlılık
Savunma Amaçlı Seslilik Welch	2,889	3	79,633	,041
Brown-Forsythe	3,056	3	113,909	,031

Tablo 31’de savunma amaçlı seslilik alt boyutu için Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakıldığında alt boyutun, anlamlılık düzeylerinin 0,05’ in altında oldukları görülmektedir ve savunma amaçlı seslilik alt boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yaş ile örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik boyutları olan kabul edilen seslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a}: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 32: Eğitim Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	,398	1	198	,529
Savunma amaçlı sessizlik	,030	1	198	,862
Örgüt yararına seslilik	1,217	1	198	,271
Kabul edilen sessizlik	,437	1	198	,510
Savunma amaçlı seslilik	,478	1	198	,490
Kabul edilen seslilik	,070	1	198	,792

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir (pörgüt yararına sessizlik:0,529, psavunma amaçlı sessizlik:0,862, psavunma amaçlı seslilik:0,271, pörgüt yararına seslilik:0,510, pkabul edilen seslilik:0,490, pkabul edilen sessizlik :0,792).

Tablo 32 incelendiğinde faktörlerin alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Faktörler Anova testi için uygundur.

Tablo 33: Eğitim Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar Arası	1,125	1	1,125	1,347	,247
	Gruplar İçi	165,415	198	,835		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	,002	1	,002	,003	,959
	Gruplar İçi	129,702	198	,655		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	1,602	1	1,602	3,031	,083
	Gruplar İçi	104,685	198	,529		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	,207	1	,207	,409	,523
	Gruplar İçi	100,428	198	,507		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	,242	1	,242	,409	,523
	Gruplar İçi	117,382	198	,593		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	,009	1	,009	,008	,930
	Gruplar İçi	239,846	198	1,211		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 33'e göre araştırmanın anova analizi sonucunda ise eğitim değişkeni ile örgütsel sessizlik, seslilik arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Faktörlerin anlamlı olabilmesi için anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. H_{1b} : Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kabul edilmemiştir. Anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 34: Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	1,145	2	197	,320
Savunma amaçlı sessizlik	,670	2	197	,513
Örgüt yararına seslilik	1,994	2	197	,139
Kabul edilen sessizlik	,460	2	197	,632
Savunma amaçlı seslilik	2,601	2	197	,077
Kabul edilen seslilik	2,706	2	197	,069

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir (pörgüt yararına sessizlik:0,320, psavunma amaçlı sessizlik:0,513, psavunma amaçlı seslilik:0,139, pörgüt yararına seslilik: 0,632,pkabul edilen seslilik: 0,077, pkabul edilen sessizlik :0,069).

Tablo 34 incelendiğinde faktörlerin alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Faktörler Anova testi için uygundur.

Tablo 35: Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar Arası	1,525	2	,762	,910	,404
	Gruplar İçi	165,015	197	,838		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	8,903	2	4,452	7,26 0	,001
	Gruplar İçi	120,801	197	,613		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	,663	2	,331	,618	,540
	Gruplar İçi	105,624	197	,536		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	2,224	2	1,112	2,22 6	,111
	Gruplar İçi	98,411	197	,500		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	4,188	2	2,094	3,63 7	,028
	Gruplar İçi	113,436	197	,576		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	,985	2	,492	,406	,667
	Gruplar İçi	238,870	197	1,213		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 35’de savunma amaçlı sessizlik için p değerinin 0,001, savunma amaçlı seslilik için p değerinin 0,028 olarak bulunduğu görülmektedir.

Meslekteki hizmet süresi ile örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik boyutları olan savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Buna göre H_{1c} : Çalışanların meslekteki hizmet süreleri değişkenlerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 36: Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	2,550	2	197	,081
Savunma amaçlı sessizlik	5,147	2	197	,007
Örgüt yararına seslilik	,770	2	197	,465
Kabul edilen sessizlik	,897	2	197	,410
Savunma amaçlı seslilik	1,884	2	197	,155
Kabul edilen seslilik	1,866	2	197	,157

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir ($p_{\text{örgüt yararına sessizlik}}:0,081$, $p_{\text{savunma amaçlı sessizlik}}:0,007$, $p_{\text{savunma amaçlı seslilik}}:0,465$, $p_{\text{örgüt yararına seslilik}}:0,410$, $p_{\text{kabul edilen seslilik}}:0,155$, $p_{\text{kabul edilen sessizlik}}:0,157$).

Tablo 36 incelendiğinde savunma amaçlı sessizlik faktörü hariç diğer faktörlerin Anova testi için uygun olduğu görülmektedir. Bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testine bakılmıştır.

Tablo 37: Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar Arası	2,892	2	1,446	1,740	,178
	Gruplar İçi	163,648	197	,831		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	5,643	2	2,821	4,480	,013
	Gruplar İçi	124,061	197	,630		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	1,790	2	,895	1,687	,188
	Gruplar İçi	104,497	197	,530		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	1,507	2	,753	1,497	,226
	Gruplar İçi	99,128	197	,503		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	,674	2	,337	,568	,568
	Gruplar İçi	116,950	197	,594		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	13,167	2	6,584	5,721	,004
	Gruplar İçi	226,688	197	1,151		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 37’de kabul edilen seslilik için p değerinin 0,004, olarak bulunduğu görülmektedir. Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu 0,05’in altında olduğundan, bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakılması gerekmektedir.

Tablo 38: Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Ortalamaların Eşitliği Gürbüz Testi

Savunma Amaçlı sessizlik	İstatistik	Serb.der.1.	Serb.der.2.	Anlamlılık
Welch	6,616	2	14,158	,009
Brown-Forsythe	7,397	2	27,538	,003

Tablo 38’de savunma amaçlı sessizlik alt boyutu için Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakıldığında alt boyutun, anlamlılık düzeylerinin 0,05’in altında oldukları görülmektedir ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile meslekteki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Okuldaki hizmet süresi ile kabul edilen seslilik, savunma amaçlı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre, H_{1d} : Çalışanların okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre performans ile yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle değerlendirmeye alınmamıştır.

3.7.7.Korelasyon Analizi

Araştırmada korelasyon analizinin yapılmasının ana nedeni; iki değişken arasındaki ilişkiyi ve şiddetini belirleyebilmektir. İki değişkenden birincisi sessizlik ve seslilik türleri iken ikincisi çalışan performansıdır. Amaç; örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik türleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin açıkça ortaya konulabilmesidir (Şahin, 2002:160).

Tablo 39: Korelasyon Analizi Tablosu

	Örgüt yararına sessizlik		Savunma amaçlı sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik	Kabul Edilen Sessizlik	Savunma amaçlı seslilik	Kabul Edilen Seslilik	Performans
Örgüt yararına sessizlik	P.	1	,211**	,382**	,124	-,070	,299**	,337**
	Anl.		,003	,000	,080	,322	,000	,000
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Savunma amaçlı sessizlik	P.	,211**	1	-,171*	,605**	,548**	,194**	,008
	Anl.	,003		,016	,000	,000	,006	,910
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Örgüt yararına Seslilik	P.	,382**	-,171*	1	-,162*	-,437**	,070	,665**
	Anl.	,000	,016		,022	,000	,327	,000
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Kabul edilen sessizlik	P.	,124	,605**	-,162*	1	,443**	,287**	-,090
	Anl.	,080	,000	,022		,000	,000	,206
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Savunma amaçlı seslilik	P.	-,070	,548**	-,437**	,443**	1	,132	-,147*
	Anl.	,322	,000	,000	,000		,063	,038
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Kabul edilen seslilik	P.	,299**	,194**	,070	,287**	,132	1	,111
	Anl.	,000	,006	,327	,000	,063		,119
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Performans	P.	,337**	,008	,665**	-,090	-,147*	,111	1
	Anl.	,000	,910	,000	,206	,038	,119	
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 39'a göre korelasyon analizi değişkenlerin aralarındaki ilişkileri belirlemek için yapılmıştır. Örgüt yararına sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik arasında ($r= 0,211$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt yararına sessizlik ile örgüt yararına seslilik arasında ($r= 0,382$, $p<0,01$), örgüt yararına sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r= 0,299$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında ($r=0,337$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına seslilik arasında ($r= -0,171$, $p<0,05$) negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen sessizlik arasında ($r=0,605$, $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r=0,548$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r=0,194$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgüt yararına seslilik ile kabul edilen sessizlik arasında ($r= -0,162$, $p<0,05$) negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r=-0,437$, $p<0,01$) negatif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile performans arasında ($r=0,665$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r= 0,443$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde, kabul edilen sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r=0,287$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında ($r=-0,147$, $p<0,05$) negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂ hipotezleri değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır;

H_{2a} :örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2b}: Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2c} : Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2d}: Örgüt yararına seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2e}: Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2f}: Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 40: Oluşturulan Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Kabul/Red Durumu	Hipotez	Kabul/Red Durumu
H1	Kısmen Kabul	H2	Kısmen Kabul
H1a	Kısmen Kabul	H2a	Kabul
H1b	Red	H2b	Red
H1c	Kısmen Kabul	H2c	Kabul
H1d	Kısmen Kabul	H2d	Kabul
		H2e	Red
		H2f	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünya ile örgütlerde oluşan sessizlik davranışının, önceki yıllara göre daha ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak betimlenen örgütsel sessizlik davranışının önlenmesi ile örgütsel hedeflere ulaşabilmek boyutunda önemli gelişmeler sağlanabilecektir.

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve ilerleme gösterebilmeleri açısından örgütsel performans ise stratejik bir unsurdur ve sessizlik davranışının engellenebilmesi ile performans artışı doğru orantılı bir süreç izlemektedir. Bundan dolayı performans, örgütteki sessizlik davranışının engellebilmesi yönünde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Konuya birey boyutunda bakıldığında birey, performans ile ilgili bilince sahip olmalı ve performansını arttırabilmelidir. Bu bağlamda örgütlerde bireylerin davranışlarının değerlendirilmesi ve davranışlarının örgütsel performans açısından etkilerinin saptanması, örgütsel başarımlar açısından oldukça önem taşımaktadır. Yönetici ve çalışma arkadaşlarının motivasyon arttırıcı faaliyetlerde bulunmaları, bireysel ve örgütsel performansın artışı boyutunda değerlidir.

Çalışmamızda bu görüşlerden hareketle örgütsel sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak İzmir ili Çiğli ilçesinde ilköğretmenleri kapsamında bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 501 öğretmen, örneklemini ise 200 ilköğretmeni oluşturmuştur. Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ölçeği ve performans ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik ölçeği olarak; 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Performans ölçümü için de; Erdoğan'ın (2011) Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanarak oluşturduğu performans ölçeği kullanılmıştır.

Anket sonucunda örgütsel sessizlik ve performans ifadeleri kapsamında elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik ifadesi altı faktöre ayrılmış, performans ifadesi ise tek faktör boyutunda kalmıştır. Faktörlere,

soruların kapsadığı anlama göre isimlendirme yapılmıştır. İsimlendirme yapıldıktan sonra ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile irdelenmiş ve ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ifadelerine soruları kapsadığı anlamlara göre **“örgüt yararına sessizlik”**, **“savunma amaçlı sessizlik”**, **“örgüt yararına seslilik”**, **“kabul edilen sessizlik”**, **“savunma amaçlı seslilik”**, **“kabul edilen seslilik”** ifadeleri verilmiştir. Performans ifadesine ise tek faktör olduğu için **“performans”** isimlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen bulgular genel olarak yorumlandığında çalışanlar, örgütü korumak ya da kendilerini korumak için seslilik veya sessizlik davranışı göstermektedirler. Örgütsel sessizlik, seslilik ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,795, performans ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,817 olarak saptanmıştır. Örgüt yararına sessizlik, seslilik ölçeği ortalamasının 2,7835, performans faktörünün ortalamasının ise 4,1833 olduğu belirlenmiştir. Örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik ve kabul edilen seslilik alt faktörlerinin ortalamalarının yüksek olduğu, savunma amaçlı seslilik alt faktörünün ortalamasının ise düşük olduğu belirlenmiştir.

Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programı olan SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analizini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi, ölçeğin ölçüm yapısına uygunluğunu belirleyebilmek için yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla örgüt yararına sessizlik alt boyutunda 0,850, savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda 0,880, örgüt yararına seslilik alt boyutunda 0,845, kabul edilen sessizlik alt boyutunda 0,753, savunma amaçlı seslilik alt boyutunda 0,781, kabul edilen seslilik alt boyutunda 0,595, performans faktöründe ise 0,871 olarak bulunmuştur.

Demografik özelliklerin analizi için frekans analizi yapılmıştır. Demografik değişkenler; yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi ve okuldaki hizmet süresi açısından ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre elde edilen demografik sonuçlar kapsamında ankete cevap verenlerin yaş grupları değerlendirildiğinde, 22-31 yaş alanında bulunanlar % 14.0, 32-41 yaş grubunda bulunanlar % 30, 42-51 yaş grubunda bulunanlar % 42.0, 52 ve üstü yaş grubunda bulunanların % 14.0 olduğu tespit edilmiştir. Ankete cevap verenlerin eğitim durumları incelendiğinde, % 95.5'inin lisans mezunu, % 4.5'inin ise lisansüstü mezun olduğu belirlenmiştir. Anketi cevaplayanlar kapsamında doktora düzeyinde eğitim almış katılımcı olmadığı tespit edilmiştir. Ankete cevap verenlerin meslekteki hizmet süreleri

incelendiğinde 1-10 yıl arası çalışanların % 20.5, 11-20 yıl arası çalışanların % 54, 21-30 yıl arası çalışanların % 25.5 olduğu belirlenmiştir. Ankete cevap verenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri açısından 1-10 yıl arası çalışanların % 70.5, 11-20 yıl arası çalışanların % 26.5 ve 21-30 yıl arası çalışanların ise % 3.0 olduğu bulunmuştur.

Demografik özelliklerle örgütsel sessizlik, seslilik ile performans arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için Anova, Welch ve Brown-Forsythe analizleri kullanılmıştır. İlk olarak ankete katılanların demografik özellikler açısından örgütsel sessizlik ölçeğine verdiği cevaplar incelenmiştir. Bunun için Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testini yapabilmek için varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Sessizlik ve seslilik alt boyutu 0,05 düzeyinin altında olduğu durumda, bu durumun varyans analizine uygun olmaması nedeniyle bu boyutların, Welch ve Brown-Forsythe testine bakılmıştır.

Yaş ile örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ölçeği faktör boyutları olan kabul edilen seslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Çalışanların örgütlerdeki düşünceleri kabul ettiği seslilik türü olan, kabul edilen seslilik ile yaş arasında anlamlı bir fark var olduğu saptanmıştır. Bu veriler ışığında, yaşın ilerlemesi ile çalışanların kabul edilen seslilik davranışları arasında bir ilişki olabileceği düşünülmüştür. Savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilik boyutları ile yaş arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise, yaş ilerlediğinde, çalışanların kendilerini koruyabilmek için gösterdikleri savunma davranışlarının ön planda çıktığı ve savunma davranışının sessizlik ya da seslilik olarak gösterildiği saptanmıştır.

Eğitim değişkeni ile örgütsel sessizlik, seslilik arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Meslekteki hizmet süresi ile örgütsel sessizlik alt boyutları olan savunma amaçlı sessizlik, seslilik arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Meslekteki hizmet süresi az olan ilköğretmenleri, tecrübesizliklerinden dolayı sessizliği tercih edebilmektedirler. Tam tersi ortalama meslekteki hizmet süresine sahip olan ilköğretmenleri, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olan düşüncelerini arkadaşlarıyla, kurumla, yöneticileriyle paylaşmaktadırlar. Bu konuyu araştıran diğer bir çalışma Tayfun ve Çatır 'ın (2013) çalışmasında bu sonucu destekleyecek sonuçlara ulaşılmıştır.

Okuldaki hizmet süresi ile kabul edilen seslilik, savunma amaçlı sessizlik boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Okuldaki hizmet süresi az olan öğretmenler, belli nedenlere dayanarak örgütsel sessizliği tercih etmektedirler. Öğretmenler kurum değiştirdiklerinde, tayin olduklarında, göreve başladıklarında okulda belli bir zaman

oryantasyon süreci yaşamaktadırlar. Bu süreçte, okula uyum sağlama, yeni iş arkadaşlarıyla vakit geçirme, öğrencileri tanıma gibi aktiviteler yapılmaktadır. Okula henüz adapte olamamış öğretmenler, işten atılma, ceza alma, terfi alamama gibi nedenlerden dolayı örgütsel sessizliği tercih edebilmektedirler. Ancak zaman içerisinde okula uyum ve iletişim sağlandıkça öğretmenler konuşma ve kendilerini ifade etme yönünde aktif davranışlar göstermektedirler.

Deneyim; öğretmenlerin eğitim ve öğretim dönemlerinde okulda edinmiş oldukları tecrübedir. Deneyimsiz ve deneyimli öğretmenler, okulda oluşan herhangi bir durumda eğer fikirleri, grubun düşüncesiyle ortak ise fikirlerini belirtebilmektedirler. Aksi durumda ise yani grubun fikirlerinden farklı düşüncelere sahip olduklarında, tepki görecekları düşüncesi ile fikirlerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Öğretmenlerin savunma mekanizmalarını, sessizliği tercih etme şeklinde kullandıkları görülmektedir. Bu konuyu araştıran diğery bir çalışma olan Briensfield (2009)'ın çalışmasında da bu sonucu destekleyecek sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre performans ile yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle değerlendirmeye alınmamıştır.

Bu analizlerden sonra, örgütsel sessizlik boyutları arasında ve bu boyutlar ile performans arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Bu analiz sonucunda, **örgüt yararına sessizlik** ile savunma amaçlı sessizlik arasında ($r= 0,211$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt yararına sessizlik ile örgüt yararına seslilik arasında ($r= 0,382$, $p<0,01$), örgüt yararına sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r= 0,299$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında ($r=0,337$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına seslilik arasında ($r= -0,171$, $p<0,05$) negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen sessizlik arasında ($r=0,605$, $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r=0,548$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r=0,194$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgüt yararına seslilik ile kabul edilen sessizlik arasında ($r = -0,162, p < 0,05$) negatif yönde, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r = -0,437, p < 0,01$) negatif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile performans arasında ($r = 0,665, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı, yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Kabul edilen sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r = 0,443, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde, kabul edilen sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r = 0,287, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında ($r = -0,147, p < 0,05$) negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r = 0,548, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r = -0,437, p < 0,01$) negatif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r = 0,443, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

Kabul edilen seslilik ile örgüt yararına sessizlik arasında ($r = 0,299, p < 0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r = 0,194, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. kabul edilen sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r = 0,287, p < 0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışma kapsamında örgütsel sessizlik, seslilik ve performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezler test edilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır;

H_{1a}: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{1b}: Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kabul edilmemiştir. Anlamlı bir fark yoktur.

H_{1c}: Çalışanların meslekteki hizmet süreleri değişkenlerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{1d}: Çalışanların okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H_{2a} : Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında ($r= 0,337$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütü korumak için gösterilen örgüt yararına sessizlik davranışı, çalışanların performansının artmasına neden olmaktadır. Bu konuda yapılan diğer araştırmalar değerlendirildiğinde;

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) yaptığı çalışma sonucunda, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif, anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

H_{2b}: Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulguya göre savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir. Birey kendini korumak için savunma amaçlı sessizlik davranışı gösterdiğinde, çalışanın performansı bu durumdan etkilenmeyecektir.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalar değerlendirildiğinde;

Brinsfield (2009) yaptığı araştırma, savunma amaçlı sessizliğin performansı arttırdığını ortaya koymuştur.

Zehir ve Erdoğan'ın (2011), Aktaş ve Şimşek'in (2015) yaptıkları çalışmalar sonucunda, savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010), Tayfun ve Çatır'ın (2013) yaptığı çalışmalar sonucunda, savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur.

H_{2c} : Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında ($r=-0,147$, $p<0,05$) negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalar değerlendirildiğinde;

Tayfun ve Çatır'ın (2013) yaptığı araştırmada, seslilik ile performans arasında pozitif ilişki vardır.

H_{2a}: Örgüt yararına seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt yararına seslilik ile performans arasında ($r=0,665$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Birey yararı açısından sesini çıkartmıyor ve tepki göstermiyorsa performansı bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

H_{2e}: Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir. Birey, örgütte meydana gelen sorunlar karşısında sessiz kalmak yerine düşüncelerini açıklıyorsa örgütte olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir. Uygulanan mobbing (yıldırma politikaları) sonucunda birey grubun düşüncelerini kabul etmektedir. Ancak kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{2f}: Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir. Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Birey terfi alamamak, işten atılmak vb. durumlar nedeniyle sessizliği kabullenmiştir fakat bu durum, bireyin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Sonuçta performans artışından söz etmek mümkün değildir.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalar değerlendirildiğinde;

Brinsfield'in (2009) yaptığı araştırma, kabul edilen sessizliğin performansı arttırdığını ortaya koymuştur. Zehir ve Erdoğan'ın (2011) yaptığı araştırmada, kabul edilen sessizlik ile performans arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Aktaş ve Şimşek'in (2015) yaptığı araştırmada, örgütsel sessizlik ve performansın, kabullenici sessizlik ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) yaptığı araştırmada kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Tayfun ve Çatır'ın (2013) yaptığı araştırmada kabul edilen sessizlik ve savunma sessizliğinin, performans ile ilişkilerinin negatif olduğu belirlenmiştir. Alparslan ve Kayalar'a göre (2012) örgütsel sessizlik performansla yakından ilişkilidir. Örgütsel sessizlik oluştuğunda, performans olumsuz yönde etkilenecektir. Şimşek ve Aktaş'a göre (2015) örgütsel sessizlik; olumlu kişilik özellikleri ile engellenebilmektedir, ayrıca performansla aralarında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular “denetim odağı” açısından yorumlandığında öğretmenlerin yoğunluklu olarak dış denetim odaklı olduklarını söylemek mümkündür. Kişilik özelliklerinin “iç denetim odaklı” olarak değişim göstermesiyle birlikte örgütsel sessizlik boyutunda da önemli farklılıklar yaratılabilecektir.

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ve performansları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın ışığında sunulabilecek öneriler, eğitimcilerin yetkinliği açısından değerlendirilebilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler, genç yaşta ise okulda kendilerini rahat ifade edememektedirler. Öğretmenler öğrencilerin yol göstericisidir. Öğretmenler kendilerini rahat ifade edemedikleri takdirde, öğrencilerin de kendilerini ifade edemeyen kişilik yapılarına sahip olabildikleri görülmektedir.

Okulda zamanlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri öğretmenleri, öğrenciler için bir rol modelidir. Öğretmenin olumlu ve olumsuz özellikleri, öğrenciler tarafından hemen taklit edilmeye, örnek alınmaya başlanır. Öğretmenin sınıf içerisinde gösterdiği davranışlar, bu nedenle çok önemlidir. Örgütsel sessizlik önlenabilir bir davranış modelidir ve bu nedenle öğretmenlerin bu davranış modelini aşabilmeleri mümkündür. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin deneyimli oldukları takdirde örgütsel sessizlik davranışı göstermedikleri, deneyimsiz öğretmenlerde ise örgütsel sessizlik davranışının yoğunluklu olarak yaşandığı saptanmıştır. Genç öğretmenler göreve yeni başladıklarında deneyimsiz durumdadırlar ve okulda yıldırma, korkutma davranışlarıyla karşılaşabilmektedirler. Bu bağlamda yeni mesleğe başlayan veya okula yeni tayin olan öğretmenlere karşı okul yönetiminin anlayışlı davranışları ile iş arkadaşlarının olumlu tutumları sonucunda gelişen özenli davranışları sayesinde, öğretmenlerde performans artışı sağlanabilecek ve dolayısıyla eğitim performansı yönünde yaratılacak olumlu yansımalar ile önemli kazanımlar sağlanabilecektir.

Örgütsel sessizlik teorileri dikkate alındığında, araştırma sonuçları kapsamında öğretmenlerin okulda gösterdikleri davranışların “beklenti” ve “fayda-maliyet analizi” teorileri boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenler işten atılmamak, kötü bir durumla karşılaşmamak için beklentilerini, kendilerini korumaya yönelik olarak oluşturmaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin kendini ifade edememesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra “Elisabeth Noelle-Neumann Suskunluk Sarmalı Teorisi” dikkate alındığında ise öğretmenlerin okuldaki sorunlarda, bireysel düşüncelerini ifade etmekten kaçınma ve okulun ortak görüşünü kabul etme yönünde bir eğilim içerisinde bulundukları görülmektedir. Bu durum örgütsel sessizliği arttıran bir sonucun yaşanmasına neden olmaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişme açısından yeterli düzeyde bir ivme yakalanabilmesi için, bireylerin düşüncelerini rahatça ifade edebileceği uygulamaların örgütsel yaşam süreçlerine aktarılması önemli kazanımlar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

ADA, N., (2013), Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması, The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science, Volume 6, Issue 1, ss. 68.

AHMED, A. M. ve ABDALLA H. S., (2002), “An Intellegent System for Performance Measurement Selection”, Proc. Instn. Mech Engrs. Vol. 216, Part B: J Engineering Manufacture, ss. 591-606.

AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK, E., (2015), Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt:11, ss.24.

ALDEMİR, M. C., ATAOL, A., BUDAK, G., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, ss.285.

ALPARSLAN, A.M. ve KAYALAR, M., (2012), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Yıl: 4; Sayı:6, ss.136-147.

ALTIN GÜLOVA, A. ve DEMİRSOY, Ö., (2012), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, Cilt: 3, Sayı:3, ss.49-76.

ARSLAN, A., (2003), 4.Kamu Kalite Sempozyumu 360 Derece Geri Besleme Çalıştay Dökümanları, KalDer Ankara: ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, ss. 1-19.

ASUNAKUTLU, T., (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss.9.

AYTAÇ, Ö., (2004), “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, ss.217.

BARÇIN, N., (2012), İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.25.

BARUTÇUGİL, İ., (2002), Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, ss. 203.

BİLDİK, B., (2009), “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, ss.35-37.

BLATT, R., CHRISTIANSON, M. K., SUTCLIFFE, K.M. ve ROSENTHAL, M. M., (2006), A Sensemaking Lens On Reliability, Journal of Organizational Behaviour, ss. 913.

BOWEN, F. ve BLACKMON, K., (2003), “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40 (6), ss.1393-1417.

BRINSFIELD, C. T., (2009), Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures And Examination Of Related Factors, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika, ss.21-146.

BRYSON JOHN, M., (2004), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 3.Ed. Jossey- Bass, CA., ss.6-33.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2002), Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, Eğitim Yönetimi Dergisi, ss.433-470.

BÜYÜKŞAHİN, A., (2005), Çokboyutlu İlişki Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, Türk Psikiyatri Dergisi, 16(2), ss. 97-105.

CARNEIRO, A., (2000), “How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?”, Journal of Knowledge Management, Volume 4, Number 2, ss.87-98.

CURRISTINE, T., (2005), “Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire”, OECD Journal on Budgeting- Volume 5, No.2, ss. 87-131.

CÜCELOĞLU, D., (2001), Yetişkin Çocuklar, Remzi Kitabevi, 20.B.İstanbul.,ss.52

ÇAKICI, A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, ss. 145-154.

ÇAKICI, A., (2010), “Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.15-36.

ÇALIK, T., (2003), “İşgörenlerin Örgüte Uyum (Örgütsel Sosyalleşme)”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt. 1, Sayı 2, ss.163-178.

DAHLBERG, L., (2001), ‘İnternet ve Demokratik Söylem, Bilgi, İletişim ve Toplum’, 4(4), ss. 615-633.

DAVID FRED, R., (2005), Strategic Management: Concepts and Cases, 10th. Ed. Prentice Hall, NY.,ss.14.

DURAK, İ., (2013),”Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 41, Ocak-Haziran, ss. 136.

DURNA, U., (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara, ss.5.

EHTİYAR, R. ve YANARDAĞ M., (2008), Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, Tourism and Hospitality Management, 14(1), ss.54-65.

EPHRATT, M., (2008), The Functions of Silence, Journal of Pragmatics, 40, ss.1909-1938.

ERDİL, O. ve KAYA, N., (2002), “Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazar Odaklı Rekabetin Performans Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, V. 3, No. 1, ss. 31-44.

FETTAHLIOĞLU, O., Ö., DEMİR, S., (2014), Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Hakkındaki Görüşleri, Akademik Bakış Dergisi, sayı:45, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,ss.6.

GÜNGÖR, P., (2011), The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, Procedia Social and Behavioral Sciences, ss.1510-1520.

HANDY, C., (2000), “Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler için Uygulamaları, Geleceğin Lideri, Form Ya., İstanbul, s.37.

- HENRINKSEN, K., DAYTON, E., (2006), Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *Health Services Research*, 41(4), ss. 1539-1554
- HITT LARIN, M., WU, D. J. and ZHOU X., (2002), “Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, No. 1, ss. 71-98.
- HOLTON, E.F., (1999), Performance Domains and Their Boundaries, *Advance in Developing Human Resources*,1,ss.26-46.
- HOQUE, Z., LOKMAN M. and MANZURUL A., (2001), “Market Competition, Computer Aided Manufacturing and Use of Multiple Performance Performance Measures: An Empirical Study”, *British Accounting Review*, n. 33, ss. 23- 45.
- HUANG, X., VAN DE VLIERT, E. and VAN DER VEGT, G., (2005) “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally, *Management and Organization Review*, 1(3), November, pp. 459-482.
- İŞİĞİÇOK, E., (2004), “İnsan Kaynakları Yönetiminin İstatistiksel Boyutu ve Ergonomi İle İlişkisi”, 10. Uluslararası Katılımlı Ergonomi Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, Ekim, ss.1-15.
- KABADAYI, T. E., (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli Geliştirme ile İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, ss. 61-75.
- KAHVECİ, G., (2010), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*,ss.11-12.
- KALD, M. ve NILSSON, F., (2000), “Performance Measurement at Nordic Companies”, *European Management Journal*, 18, No. 1, ss. 113-127.
- KASNAKLI, B., (2002), *Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)*, *Verimlilik Dergisi*, ss. 131-152.
- KASSING JEFFREY, W., (2009), “Breaking the Chain of Command, Making Sense of Employee Circumvention”, *Journal of Business Communication*, 46(3), ss.311-334.

- KAYRI, M., (2009),”Araştırmalarda Gruplar Arası Farkin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma Teknikleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1, ss.51-64.
- KÖSE, S. ve TETİK, C. E., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:1,s.222.
- MADLOCK, P. E., (2008), “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction”, Journal of Business Communication, Cilt 45, Sayı 1, ss. 61-78.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W., HEWLIN, P. F., (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why". Journal of Management Studies , 40 (6),ss.1456-1458.
- MOODY, E. J., (2001), “İnternet Kullanımı ve İnternetin ‘Kişinin Yalnızlığıyla’ Olan İlişkisi”, CyberPsychology & Behavior, ss. 393-401.
- MORRISON, E. W., MILLIKEN F.J., (2000),“Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World”, Academy of Management Review, Cilt 25 Sayı 4, ss. 706-725.
- MORRISON, E. W., MILLIKEN F.J., (2003), “Speaking Up, Remaining Silent: The DynanMcs of Voice and Silence in Organizations”, Journal of Management Studies Cilt 40, Sayı 6 (September), ss. 1353-1565.
- MRAYYAN, M. T., (2005), “Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan”, Journal of Nursing Management, Vol:13, ss. 40-50.
- NOELLE-NEUMANN, E., (1974), “Suskunluk Sarmalı: ‘Kamuoyu’ Kavramı Üzerine Bir Teori”, Journal of Communication, ss. 43-51.
- OKE, A., (2007), “Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies”, International Journal of Operations and Production Management, Vol.27, ss.564-587.
- ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M. A., (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül, ss.26.

ÖZDEVECİOĞLU, M., (2005),“Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,Çalışma Yaşamında Dönüşümler(Örgütsel Bakış), Editör: Aşkın Keser, ss.272.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN A., (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat,ss.169-212.

PAŞA, M., (2007), Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa,ss.84-88.

PERDOMO-ORTIZ, J.,GONZALEZ-BENITO, J., ve GALENDE, J., (2006), “Total Quality Management as Forerunner of Business Innovation Capability”, Technovation, 26, 10, ss.1170–1185.

PERLOW, L. A.,WILLIAMS, S., (2003), “Is Silence Killing Your Company”, Harward Business Review, (May), ss. 3-8.

PINDER, C.C. ve HARLOS, K.P., (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. Personnel and Human Resources Management, ss.331-334.

POON, J. M. L., (2004), “Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover Intention”, Personel Review, Vol. 33, No.3, ss. 325.

PYMAN, A., COOPER, B., TEICHER, J. ve HOLLAND, P., (2006), “A Comparison of the Effectiveness of Employee Voice Arrangements in Australia”, Industrial Relations Journal, 37 (5),ss. 543-559.

SABUNCUOĞLU, Z., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa,ss.169.

SELIĞMAN, M.E.P., ve MAIER, S.F., (1967), Dailure to Escape Traumatic Shock, Journal of Experimental Psychology,74, ss.1-9.

SİLAH, M., (2005), Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara,ss. 266.

- SLADE, M. R., (2008), The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi Statistic Using Generalized Linear Models, Sage Publications, London,ss.67.
- SÜMER, C.H. ve BİLGİÇ, R., (2006), “Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı”, Türk Psikoloji Dergisi, ss. 25
- ŞAHİN, A., (2002), Zeka Testi ve Nöropsikolojik Testlerin Oluşturdukları Faktör Yapılarının İzlenmesi, Klinik Psikiyatri Dergisi, 5(3), ss.160-168.
- ŞEHİTOĞLU, Y. ve ZEHİR, C., (2010), “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, ss.87-110.
- ŞİMŞEK, M., AKGEMCİ Ş. T., ÇELİK, A., (2005), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya.,ss.18-57.
- TANIK, B., (2010) “Gelişim Psikolojisi”, Yedi İklim Yayınları, Ankara, ss. 232.
- TAYFUN, A ve ÇATIR, O., (2013), ”Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3,ss.114-134.
- TOPALOĞLU, M. ve KOÇ, H., (2002), Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayınları, Ankara, ss. 92-93.
- TURAN, Ü. D., (2011), “Genel Dil Bilimi II.”, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:2429, Eskişehir, ss.101.
- VAKOLA, M. ve BOURADAS, D., (2005), Employee Relations Emerald Article: Antecedents And Consequences Of Organizational Silence: An Empirical Investigation Employee Relations, 27(5), ss.446.
- VAN ZYL, E. ve LAZENY, K., (2002), “The Relation Between Ethical Behavior and Work Stress Amongst a Group of Managers Working in Affirmative Action Positions”, Journal of Business Ethics,ss.111-114.
- VAN DYNE, L. , ANG, S., BOTERO, I. C., (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal Of Management Studies, Vol.40, No.6, ss.1359-1392.

WARREN, M. E., (2001), ‘Daha Fazla Demokrasiden Ne Beklemeliyiz? Siyasete Radikal Demokrat Cevaplar’, Siyaset Teorisi, ss. 241-270.

YALÇIN, B., TETİK, S., AÇIKGÖZ, A., (2010), Yükseköğretim Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algıları ile Kontrol Odağı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, ss.26.

YURDAKUL, M., (2003), “ Measuring Long Term Performance of a Manufacturing Firm Using the Analytic Network Process (ANP) Approach”, International Journal of Production Research, v. 41, n. 11, ss. 2501-2529.

YURTAL, F. ve YONTAR, A., (2006),”Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”, 15(2), ss.411-429.

YÜCELER, A., (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, ss. 445-458.

ZEHİR, C. ve ERDOĞAN, E., (2011), The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, ss.1389-1404.

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMANIN EVRENİ

1.İZMİR ÇİĞLİ ALİ ŞİR NEVAİ İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 38
2.İZMİR ÇİĞLİ BALATÇIK İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 24
3.İZMİR ÇİĞLİ BÜYÜKÇİĞLİ İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 41
4.İZMİR ÇİĞLİ EGEKENT İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 33
5.İZMİR ÇİĞLİ GÜZELTEPE İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 32
6.İZMİR ÇİĞLİ HARMANDALI İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 24
7.İZMİR ÇİĞLİ HASAN SAĞLAM İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 24
8.İZMİR ÇİĞLİ İSMAİL RAHMİ KARADAVUT İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 45
9.İZMİR ÇİĞLİ KAKLIÇ İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 7
10.İZMİR ÇİĞLİ MALTEPE İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 22
11.İZMİR ÇİĞLİ MÜNEVVER ÖĞRETMEN İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 20
12.İZMİR ÇİĞLİ NURİYE-ABDÜLKERİM TORAMAN İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 29
13.İZMİR ÇİĞLİ SELİM DİNİZ İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 27
14.İZMİR ÇİĞLİ ŞEHİT ÇEVİK ERSİN TEMEL İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 29
ARAŞTIRMANIN EVRENİ
15.İZMİR ÇİĞLİ TOKİ İLKOKULU

Öğretmen Sayısı: 43
16.İZMİR ÇİĞLİ TURAN ÇAKIN İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 43
17.İZMİR ÇİĞLİ TÜPRAŞ MAHMUT ESAT BOZKURT İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 24
18.İZMİR ÇİĞLİ YUNUS EMRE İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 17
19.İZMİR ÇİĞLİ 80.YIL KÜÇÜKÇİĞLİ İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 20
20.ÇİĞLİ EVKA 6 İLKOKULU
Öğretmen Sayısı: 9
ÖĞRETMEN SAYISI:501

EK 2 : ANKET FORMU

Bu çalışma İzmir ili Çiğli ilçesindeki İlkokullar üzerinde gerçekleştirilecek olan yüksek lisans tezi anket çalışmasıdır. Sorulara verdiğiniz değerlendirmeler için teşekkür ederiz.

- 1.Yaşınız: a)22-31 b)32-41 c)42-51 d)52-üstü
- 2.Eğitim Durumunuz: a)Lisans b)Lisans Üstü c)Doktora
- 3.Meslekteki Hizmet Süresi: a)1-10 yıl b)11-20 yıl c)21-30 yıl
- 4.Okuldaki Hizmet Süresi: a)1-10 yıl b)11-20 yıl c)21-30 yıl

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
5. Okulumuzda iş arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
6. Okul içinde yenilik yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, okulumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
7. Okulumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, benimle ilgili olmayan bir konuda fikrimi söylemem.					
8. Genellikle iş arkadaşlarımın düşüncelerine uymakla birlikte bazen yeni fikirlerimide söylerim.					
9. İş arkadaşlarım tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla beraber hareket ederim.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
10. Okulumuzdaki problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.					
11. Okulda geleceğime dair endişelerim nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
12. Kendime zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam					
13. İşimle ilgili doğruları kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
14. Kendimi koruyabilmek için okulumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
15. Okulumuzda korkutulduğum (işten atılma, ceza alma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, problemlerin çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
16. Bazı endişelerim nedeniyle sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığında kendimi ifade ederim					
17. Bana zarar gelmesini önlemek için dikkatleri başkalarının üzerine yöneltecek düşünceler ifade ederim.					
18. Kendimi koruyabilmek için, konuşmayı diğer iş arkadaşlarımdan üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım					
19. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.					
20. Kendimi koruyabilmek için, konuşmalarında iş arkadaşlarımdan destekler ve onlarla beraber hareket ederim.					
21. Okulumuzdaki problemlerin çözümüne ilişkin düşüncelerimi iş arkadaşlarımla paylaşmam					
22. Okulumuzdaki işbirliğini sağlayabilmek için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
23. Okulumuzun yararına olacağı için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
24.Okulumuzun sırlarını açıklamam için kendime yapılan baskılara direnirim.					
25. Okulumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri paylaşmayı reddederim					
26. Okulumuz adına endişelerimden dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim					
27. İşbirliği yapabilme özelliğimden dolayı okulumuzun yararına olacak şekilde problemlere çözüm önerileri sunarım.					
28. Okulu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum					
29. İş arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konularla ilgili düşüncelerimi ifade ederim.					
30. Okulumuzun yararına olabilecek yeni projelere ilişkin düşüncelerimi ifade ederim.					
31. Okulda devamsızlık yapma oranlarım düşüktür.					
32. Okulda moralim devamlı yüksektir.					
33. Okulda görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
34. Okulda iş hedeflerime beklediğimden fazla ulaşırım					

35. Okulda sunduğum hizmet kalitesinde beklenen standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
36. Okulda problem oluştuğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.					



Tablo 41: Örgütsel Sessizlik ve Sesslilik Ölçeği

5. Okulumuzda iş arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.
6. Okul içinde yenilik yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, okulumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
7. Okulumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, benimle ilgili olmayan bir konuda fikrimi söylemem.
8. Genellikle iş arkadaşlarımdan düşüncelerine uymakla birlikte bazen yeni fikirlerimide söylerim.
9. İş arkadaşlarımdan doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla beraber hareket ederim.
10. Okulumuzdaki problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.

11. Okulda geleceğime dair endişelerim nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.
12. Kendime zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam
13. İşimle ilgili doğruları kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.
14. Kendimi koruyabilmek için okulumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
15. Okulumuzda korkutulduğum (işten atılma, ceza alma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, problemlerin çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.
16. Bazı endişelerim nedeniyle sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığım da kendimi ifade ederim
17. Bana zarar gelmesini önlemek için dikkatleri başkalarının üzerine yöneltecek düşünceler ifade ederim.
18. Kendimi koruyabilmek için, konuşmayı diğer iş arkadaşlarımdan üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım
19. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.
20. Kendimi koruyabilmek için, konuşmalarım da iş arkadaşlarımdan destekler ve onlarla beraber hareket ederim.

21. Okulumuzdaki problemlerin çözümüne ilişkin düşüncelerimi iş arkadaşlarımla paylaşmam
22. Okulumuzdaki işbirliğini sağlayabilmek için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.
23. Okulumuzun yararına olacağı için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.
24. Okulumuzun sırlarını açıklamam için kendime yapılan baskılara direnirim.
25. Okulumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri paylaşmayı reddederim
26. Okulumuz adına endişelerimden dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim
27. İşbirliği yapabilme özelliğimden dolayı okulumuzun yararına olacak şekilde problemlere çözüm önerileri sunarım.
28. Okulu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum
29. İş arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konularla ilgili düşüncelerimi ifade ederim.
30. Okulumuzun yararına olabilecek yeni projelere ilişkin düşüncelerimi ifade ederim.



Tablo 42: Performans Ölçeği

30. Okulumuzun yararına olabilecek yeni projelere ilişkin düşüncelerimi ifade ederim.
31. Okulda devamsızlık yapma oranlarım düşüktür.
32. Okulda moralim devamlı yüksektir.
33. Okulda görevlerimi tam zamanında tamamlarım
34. Okulda iş hedeflerime beklediğimden fazla ulaşırım
35. Okulda sunduğum hizmet kalitesinde beklenen standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
36. Okulda problem oluştuğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.

