



**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
İKLİMİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Nuray KARAHAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme

Ana Bilim Dalı

Doç. Dr. Ahmet İLHAN

2025

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuray KARAHAN

Danışman: Doç. Dr. Ahmet İLHAN

BAYBURT- 2025

KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Ahmet İLHAN danışmanlığında, Nuray KARAHAN tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı İlişkisi” başlıklı bu çalışma, 25.06.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Ercan İNCE

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

Üye : Doç. Dr. Ahmet İLHAN

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bünyamin ALİM
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Ahmet İLHAN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

25.06.2025

Nuray KARAHAN



ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında bilgi, deneyim ve destekleriyle bana yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr. Ahmet İLHAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Akademik birikimi, yönlendirici katkıları ve desteği sayesinde bu çalışmayı sistematik ve bilimsel bir çerçevede yürütebilme fırsatı buldum.

Tez Jürisi hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Fetullah BATTAL ve Dr. Öğretim Üyesi Ercan İNCE'ye de sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kıymetli yorum ve önerileri sayesinde çalışmam çok daha güzel bir nitelik kazandı.

Ayrıca tezimin yönlemsel kurgusu ve istatistiksel analiz süreçlerinde değerli bilgi ve önerileriyle büyük katkı sunan doktora öğrencisi Bilgisayar Mühendisi Hulusi Mehmet TANRIKULU'ya da sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Teknik konularda gösterdiği destek bu tezin tamamlanmasında çok önemli bir rol oynamıştır.

Bu süreçte manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim İbrahim KARAHAN ve üç güzel çocuğum başta olmak üzere tüm aileme ve arkadaşlarıma da sabır ve anlayışlarından dolayı minnettarım.

Nuray KARAHAN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİ ve ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Nuray KARAHAN

Bayburt Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet İLHAN

Bayburt-2025, Sayfa: 88

Bu araştırmada örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı kavramları çalışmanın değişkenleri olarak kullanılmış ve bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı kavramları ile ilgili mevcut literatür incelenmiş olup bu kapsamda bir araştırma yürütülmüştür. Bu amaca ulaşmak için Bayburt Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan 803 akademik ve idari personele çevrimiçi olarak bir anket uygulanmış, 294 adet gönüllü çalışandan veri toplanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen bu veriler SPSS Programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Tüm bu verilere faktör ve güvenirlik analizleri yapılmış çalışmanın hipotezleri bu analizler sonucunda test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim iklimi üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ikliminin ise çalışan performansı arasındaki ilişkinin de yine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve çalışan performansı incelendiğinde ise örgütsel sessizliğin çalışan performansına etkisinin düşük bir oran olsa da pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı ilişkisi incelenirken yapılan tüm analizler çalışmanın bulgular kısmında yer almaktadır. Tablolar halinde sunulan bu sonuçlar tek tek yorumlanmış sonuç ve öneriler çalışmaya eklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi, çalışan performansı.

ABSTRACT

M. SC. THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION CLIMATE, AND EMPLOYEE PERFORMANCE

Nuray KARAHAN

Bayburt University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet İLHAN

Bayburt-2025, Pages: 88

In this study, the concepts of organizational silence, organizational communication climate, and employee performance were used as the variables of the research, and it was aimed to examine the relationships among these variables. For this purpose, the existing literature related to organizational silence, organizational communication climate, and employee performance was reviewed, and a research study was conducted within this framework. To achieve this goal, an online survey was administered to 803 academic and administrative staff members working at Bayburt University, and data were collected from 294 voluntary participants. The data obtained from the surveys were analyzed using the SPSS software program. Factor and reliability analyses were conducted on all the collected data, and the hypotheses of the study were tested based on these analyses. According to the results of the research, it was found that the effect of organizational silence on the organizational communication climate was positive and statistically significant. Additionally, the relationship between organizational communication climate and employee performance was also determined to be positive and statistically significant. When examining the relationship between organizational silence and employee performance, it was concluded that organizational silence had a positive and statistically significant effect on employee performance, albeit at a lower level. All the analyses conducted to examine the relationship among organizational silence, organizational communication climate, and employee performance are presented in the findings section of the study. The results are presented in tables, interpreted individually, and conclusions and recommendations have been added to the study.

Keywords: Organizational silence, organizational communication climate, employee performance.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	II
BEYANNAME.....	III
ÖN SÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR.....	X
ŞEKİLLER.....	XI
KISALTMALAR.....	XII
SİMGELER.....	XII
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Konusu ve Problemi	4
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	4
Araştırmanın Sınırlılıkları	5
Varsayımlar	5
Terim ve Tanımları.....	5
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	6
1.1.1. Ses ve Sessizlik.....	6
1.1.2. Diğer Bilim Dallarında ‘Sessizlik’	7
1.1.2.1. Ahlak (Etik) biliminde sessizlik	7
1.1.2.2. Psikoloji biliminde sessizlik	7
1.1.2.3. İletişim biliminde sessizlik	8
1.1.2.4. Yönetim biliminde sessizlik	8
1.1.2.5. Tarihsel süreçte örgütsel sessizlik	9
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	9
1.2.1. Çalışan Sessizliği.....	9
1.2.2. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	10
1.2.2.1. Kabullenici sessizlik.....	10
1.2.2.2. Korunma amaçlı sessizlik.....	12
1.2.2.3. Koruma amaçlı sessizlik.....	13
1.2.3. Sessizliğin Örgütsel Gelişimi	14
1.2.4. Yöneticinin Sessizliğe Etkisi	14
1.2.4.1. Olumsuz geri bildirim korkusu.....	14
1.2.4.2. Yöneticinin örtük tehdit edici davranışları	15
1.2.4.3. İfade alanlarının eksikliği	15
1.2.4.4. Güven ilişkisinin zayıflığı	15
1.2.5. Sessiz Kalma Biçimleri	16
1.2.6. Sessizlik Teorileri.....	16
1.2.6.1. Sessizlik sarmalı teorisi	16
1.2.6.2. Fayda-maliyet teorisi	16

1.2.6.3. Bekleyiş teorisi	16
1.2.6.4. Kendini uyarılama teorisi	16
1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	19
1.3.1. İletişim	20
1.3.1.1. İletişim türleri	20
1.3.2. Örgütsel İletişim	22
1.3.2.1. Örgütsel iletişim türleri.....	22
1.3.3. Örgütsel İletişim İklimi	25
1.3.3.1. İletişim iklimi türleri.....	26
1.3.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler	27
1.4. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	29
1.4.1. Performans Kavramı.....	29
1.4.2. Çalışan Performansının Önemi.....	29
1.5. SESSİZLİK, İLETİŞİM VE PERFORMANS İLİŞKİSİ	30
1.5.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel İletişim İklimi İlişkisi.....	30
1.5.2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı İlişkisi	31
1.5.3. Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı İlişkisi	32
İKİNCİ BÖLÜM	33
2. YÖNTEM.....	33
2.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE MODELİ	33
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	34
2.3. ÇALIŞMA GRUBU: EVREN VE ÖRNEKLEM	35
2.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE ANALİZ YÖNTEMİ	35
2.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	35
2.4.2. Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği.....	36
2.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	38
3. BULGULAR	38
3.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN BULGULAR	38
3.2. DEĞİŞKENLERİ OLUŞTURAN İFADELERE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR	42
3.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	46
3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi	46
3.3.2. Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	47
3.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	48
3.4. FAKTÖR ANALİZLERİ	49
3.4.1. Veri Seti Uygunluğu.....	49
3.5. GRUPLAR ARASI FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ	57
3.5.1. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	57
3.5.2. Tek Yönlü Varyans (Anova) Testi Sonuçları	58
3.6. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	60
3.6.1. Korelasyon Analizi	60
3.6.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı ve Otokorelasyon.....	63
3.6.3. Regresyon Analizleri	64
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	68
Sonuç	68

Tartışma.....	69
Öneriler.....	70
KAYNAKÇA.....	71
EKLER	75
Ek 1: Etik Kurul Onayı.....	75
Ek 2: Araştırma İzni	77
Ek 3: İzinler (Mail).....	79
Ek 4: Anket Formu	82
ÖZ GEÇMİŞ	88



TABLÖLER

Tablo 1: Cinsiyete İlişkin Bulgular	38
Tablo 2: Yaş Grubuna İlişkin Bulgular	39
Tablo 3: Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	39
Tablo 4: Medeni Duruma İlişkin Bulgular	40
Tablo 5: Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular	40
Tablo 6: Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 7: Görev Türüne İlişkin Bulgular	42
Tablo 8: İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	43
Tablo 9: Örgütsel Sessizlik İçin Güvenirlilik Analizi	47
Tablo 10: Örgütsel İletişim İklimi İçin Güvenirlilik Analizi.....	48
Tablo 11: Çalışan Performansı İçin Güvenirlilik Analizi	49
Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Kabul Edilmiş Sessizlik)	50
Tablo 13: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Kabul Edilmiş Sessizlik)	50
Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Savunma Amaçlı Sessizlik).....	51
Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Savunma Amaçlı Sessizlik)	51
Tablo 16: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Örgüt Yararına Sessizlik).....	52
Tablo 17: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Örgüt Yararına Sessizlik)	52
Tablo 18: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi	53
Tablo 19: Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Faktör Analizi	54
Tablo 20: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 21: Cinsiyetin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin T-Testi	57
Tablo 22: Medeni Durumun Çalışan Performansına Etkisine İlişkin T-Testi.....	58
Tablo 23: Meslek Türünün Çalışan Performansına Etkisine İlişkin T-Testi.....	58
Tablo 24: Çalışan Performansının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Testi (Anova)	58
Tablo 25: Çalışan Performansının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Testi (Anova)	59
Tablo 26: Çalışan Performansının Meslekte Deneyim Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Testi (Anova).....	59
Tablo 27: Pearson Korelasyon Analizi	63
Tablo 28: Çoklu Doğrusal Bağlantı ve Otokorelasyon Analizi.....	64
Tablo 29: Tekli Doğrusal Regresyon Analizi	65
Tablo 30: Çalışan Performansı Bağımlı Değişkeni Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	65
Tablo 31: Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişkeni ile Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	66
Tablo 32: Hipotez Sonuçları.....	66

ŞEKİLLER

Şekil 1: Ses ve Sessizlik İlişkisi.....	7
Şekil 2: Sessizliğin Bilim Dallarına Göre Yorumu.....	8
Şekil 3: Örgütsel Sessizlik	10
Şekil 4: Yönetici Davranışlarının Sessizliğe Etkisi	15
Şekil 5: İletişim	19
Şekil 6: İletişim Türleri	21
Şekil 7: Örgütsel İletişim	23
Şekil 8: Biçimsel İletişim	24
Şekil 9: Biçimsel Olmayan İletişim	25
Şekil 10: Araştırmanın Teorik Modeli	34
Şekil 11: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi	53
Şekil 12: Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Faktör Analizi.....	55



KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
TDK	: Türk Dil Kurumu
Ort.	: Ortalama
ANOVA	: Varyans Analizi
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
Öİİ	: Örgütsel İletişim İklimi
ÇP	: Çalışan Performansı
VIF	: Variance Inflation Factor

SİMGELER

p	: Korelasyon katsayısı
R²	: R kare
χ^2	: Ki kare
df	: Serbestlik derecesi
β	: Beta değeri
Sh	: Standart Hata

GİRİŞ

Örgütlerde çalışanlar arasında iletişim hiç şüphesiz büyük önem arz etmektedir. İletişim şekli örgüt içerisindeki yapıyı hem müspet yönde hem de menfi yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde yaşanan bazı olay, durum ya da daha çok da bir sorun ile karşılaştıklarında, takınacakları yeni tavır, sessiz kalmayı tercih etmek olabilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyeceğimiz bu çalışmanın evrenini Bayburt Üniversitesinde görev yapmakta olan 500 akademik, 303 idari personel olmak üzere toplam 803 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemimiz ise 294 çalışandan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı değişkenlerinin her biri için mevcut literatür taranmış ve bu değişkenlere ait ölçekler belirlenerek çalışmadaki yerlerini almışlardır. Çalışmamızın ilk bölümünde örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı kavramları detaylı şekilde başlıklar altında açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise yöntem, evren ve örneklemimiz hakkında bilgiler ilgili başlıklar altında verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise veri setinden elde edilen bulguların analiz sonuçları, bu sonuçlara ait tablolar ve tablolara ilişkin yorum ve açıklamalar yer almaktadır.

Örgütler, günümüzün hızla değişen rekabet ortamında sürdürülebilir başarıya ulaşabilmek için yalnızca maddi kaynaklara değil, aynı zamanda insan kaynağının bilgi ve becerilerine de etkin biçimde erişmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda çalışanların örgüt içi süreçlere katkı sunması, fikirlerini özgürce ifade etmesi ve iletişim kanallarını aktif biçimde kullanması ilgili süreçler açısından vazgeçilmez niteliktedir. Ancak bazı durumlarda çalışanlar, çeşitli bireysel ve örgütsel nedenlerden ötürü görüşlerini dile getirmekten kaçınmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu olgu, literatürde "örgütsel sessizlik" kavramı ile açıklanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000, s. 708).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içi sorunları, iyileştirme önerilerini veya kişisel kaygılarını paylaşmaktan çekinmeleri durumunda ortaya çıkar ve uzun vadede örgütsel öğrenmeyi, yenilikçiliği ve genel performansı olumsuz etkileyebilir (Detert & Edmondson, 2011, s. 466). Sessizlik ortamının kalıcı hale gelmesi ise, örgütteki iletişim iklimini doğrudan etkileyerek çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatabilir. Örgütsel iletişim iklimi, çalışanların iletişim kanallarına güven duyup duymadıklarını, üst yönetimin geribildirimlere açıklığını ve örgüt içinde bilgi paylaşımının niteliğini belirleyen temel bir unsurdur.

İletişimin açık ve destekleyici olduğu bir iklim, çalışanların performansını artıran motivasyonel bir faktör olarak işlev görmektedir. Çünkü çalışanlar, seslerinin duyulduğunu hissettikleri ortamlarda örgütsel hedeflere daha istekli bir şekilde katkıda bulunmakta ve iş tatminleri yükselmektedir (Mayfield & Mayfield, 2007, s. 90). Buna karşılık, baskılayıcı bir iletişim iklimi ve yaygın sessizlik eğilimleri, çalışanların motivasyonunu ve performansını düşürebilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005, s. 443).

Çalışanların sessizlik eğilimlerinin yalnızca bireysel düzeydeki psikolojik dinamiklerle değil, aynı zamanda örgütsel yapıların ve yönetsel tutumların niteliğiyle de yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle otoriter liderlik tarzı, cezalandırıcı geri bildirim mekanizmaları ve güç hiyerarşilerinin belirgin olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini ifade etmekten çekinmekte, bu da sessizliğin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesine neden olabilmektedir. Bu tür yapılar, hem çalışanların psikolojik güvenlik hissini zedelemekte hem de örgütün yenilikçilik potansiyelini sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sessizliği önlemek amacıyla iletişim kanallarının şeffaflaştırılması, çalışan katılımını teşvik eden yönetsel yaklaşımların benimsenmesi önem arz etmektedir.

Örgütsel iletişim ikliminin olumlu bir yönde geliştirilmesi, sadece sessizliğin önüne geçmekle kalmayıp, çalışan performansını da doğrudan etkilemektedir. Açık iletişim ortamlarında çalışanlar, sorunları daha hızlı çözebilmekte, ekip içinde iş birliği güçlenmekte ve bireysel katkılar daha görünür hale gelmektedir. Bu durum, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışmamız, örgütsel iletişim stratejilerinin yeniden yapılandırılmasına ve performans yönetim sistemlerinin çalışan geribildirimleriyle entegre edilmesine yönelik somut veriler sunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırma, örgütsel sessizliğin yalnızca bireysel bir tercih değil; aynı zamanda örgütün içyapısını etkileyen stratejik bir dinamik olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir. Sessizliğin nedenleri, biçimleri ve sonuçları analiz edilerek, yöneticilerin bu olguyu daha iyi tanıması ve örgüt içi iletişim stratejilerini bu doğrultuda yeniden yapılandırması için bilimsel bir zemin oluşturulacaktır. Ayrıca, çalışanların neden seslerini çıkarmadıkları, hangi koşullarda daha fazla konuşmaya eğilimli oldukları da belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma ayrıca, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çünkü sessizlik eğilimi taşıyan bir çalışan, potansiyel katkılarını ifade edemediğinde, hem bireysel gelişimi hem de örgütün toplam verimliliği olumsuz etkilenebilir. Bu çerçevede araştırma, hem yönetsel

uygulamalara yön verecek hem de örgütsel yapılar içinde daha sağlıklı ve açık bir iletişim kültürü inşa edilmesine katkı sunacaktır.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler; bu ilişkilerin pozitif ya da negatif yönleriyle birlikte, ilişki düzeyleri de detaylı biçimde analiz edilmiştir. Araştırmada, nicel veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmış; elde edilen veriler ise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı aracılığıyla istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki korelasyonlar ve olası nedensel ilişkiler, çeşitli istatistiksel yöntemler yoluyla değerlendirilmiş ve bu sayede araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Örgütlerin çalışanlara düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri, psikolojik açıdan güvenli iletişim ortamları sunmaları büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin, yalnızca karar alıcı değil, aynı zamanda dinleyici ve destekleyici bir liderlik anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Özellikle geri bildirimde açık, kapsayıcı liderlik stilleri, örgüt içi sessizliğin azaltılmasında etkili olabilir. İkinci olarak, çalışanların sessiz kalma eğilimlerinin altında yatan nedenler detaylı şekilde analiz edilmeli ve bu analizler doğrultusunda kuruma özgü iletişim stratejileri geliştirilmelidir. Böylelikle çalışanların sesini duyurabileceği daha etkin ve işlevsel bir iletişim yapısı inşa edilebilir. Ayrıca, kurum içi eğitim ve gelişim programlarında iletişim becerilerine yönelik içeriklere öncelik verilmesi önerilmektedir. Sözlü ve yazılı ifade kanallarına erişimin kolaylaştırılması, çalışanların kendilerini ifade etme motivasyonunu artıracaktır. Bu sayede sadece bireysel gelişim desteklenmekle kalmayacak, aynı zamanda örgütsel verimlilik de olumlu yönde etkilenecektir. Çalışan performans değerlendirme süreçlerinde de bir dönüşüm gereklidir. Mevcut uygulamalarda yalnızca sonuçlara odaklanmak yerine, sürece yönelik davranışsal ölçütlerin de dikkate alınması, çalışanların çabalarının daha sağlıklı şekilde değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını sürdürülebilir kılabılır.

Son olarak, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda örgütsel sessizliğin yapısal boyutları daha ayrıntılı olarak ele alınmalı, yeni alt faktörlerin varlığı sorgulanmalıdır. Ayrıca, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler sektörel farklılıklar dikkate alınarak kapsamlı biçimde incelenmelidir. Böylelikle daha genellenebilir ve karşılaştırmalı sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Bu çerçevede, örgütsel sessizlik, iletişim iklimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi anlamak, örgütlerin yönetim stratejilerini geliştirmeleri ve çalışan bağlılığını artırmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmada, söz konusu

değişkenler arasındaki ilişkiler detaylı şekilde incelenerek, örgütlerin daha sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturmaya yönelik öneriler geliştirilmesi hedeflenmektedir. Çalışmada 294 Gönüllü katılımcılardan elde edilen veriler, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla SPSS programı aracılığıyla değerlendirilmiştir, bu analizlere ait sonuçlar tablolar halinde çalışmaya eklenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında gerekli yorumlar yapıp yine çalışmanın sonunda tüm bunlara yer verilmiştir.

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu çalışmada örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim iklimini ve akabinde de örgüt çalışanlarının performanslarını etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa da ne şekilde ve ölçüde etkilediği, belirtilen kavramlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığı incelenmiş ve aralarındaki etkileşim düzeyi analiz edilmiştir. Sessizlik ölçeği aracılığıyla çalışanlardaki örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı ölçekleri ile elde edilen bulgular analiz edildikten sonra yorumlanmıştır. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı kavramları arasında bir ilişki var ise ne ölçüde bir ilişki ve bu kavramlar birbirini ne ölçüde etkiliyor sorusunun cevabı aranmıştır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; örgüt içerisinde çalışanların herhangi bir olay, durum ya da daha da önemlisi bir sorun karşısında sessizliği tercih etmesi durumunda bu olgunun örgütün genel sosyal durumunu, örgütsel iletişim iklimini ve dolayısıyla örgütteki çalışanların performansına etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırma sonunda elde edilen verilerin analizleri ışığında sonuçların yorumlanarak çözüm ve öneriler geliştirmektir.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Yapılan literatür taramasında çalışanların genellikle örgütte çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Literatür taramasında genel olarak Örgütsel sessizlik; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ya da koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç farklı boyutta karşımıza çıkıyor. Diğer boyutlar bu üç boyuta nazan daha düşük düzeyde etkiler göstermektedir. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin, örgütün iletişim iklimi ve örgüt çalışanlarının performansı arasında nasıl bir ilişki doğurabileceği sorusunun cevabının bulunabilmesi açısından çalışmamızın literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışma sonunda sunulan önerilerin de aynı şekilde alan yazınına büyük bir katkısı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden biri olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem grubu belirlenmiştir. Bu yöntemde, veri toplama sürecine ulaşılabilir durumda olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan bireyler örneklem kapsamına dâhil edilmiştir. Böylece, zaman ve kaynak açısından verimlilik sağlanarak örnekleme süreci pratik şekilde yürütülmüştür. Bu araştırma kapsamında, Bayburt Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin örgütsel sessizlik düzeyleri ile algıladıkları örgütsel iletişim iklimi ve sergiledikleri iş performansı arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniklerinden sadece anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma; örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı ölçeklerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Yürütülen tez çalışmasında, elde edilen her bir verinin araştırma evrenini temsil etme niteliği taşıdığı kabul edilmiştir. Ayrıca, anket uygulamasına katılan üniversite çalışanlarının, örgütsel sessizlik (29 madde), örgütsel iletişim iklimi (16 madde) ve çalışan performansı (5 madde) ölçeklerinde yer alan tüm ifadelerle içtenlikle ve gerçeğe uygun şekilde yanıtladıkları varsayımı araştırmanın temel kabullerinden biri olarak dikkate alınmıştır.

Araştırma bulguları değerlendirilirken, anketi yanıtlayan katılımcıların verdikleri cevapların her zaman tamamen objektif olmayabileceği ve bireylerin gerçek tutum ve davranışlarını tam olarak yansıtmayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, sosyal arzu edilebilirlik eğilimi, örgütsel hassasiyetler veya kişisel algılar gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Dolayısıyla elde edilen verilerin yorumu ve tartışılması sürecinde, bu sınırlılıklar dikkate alınarak sonuçların genellenebilirliği konusunda temkinli bir yaklaşım benimsenmelidir.

Terim ve Tanımları

Bu tez çalışmasında, okuyucunun içeriği kolaylıkla kavrayabilmesini sağlamak amacıyla sade, açık ve anlaşılır bir dil kullanmaya özellikle özen gösterilmiştir. Metin içerisinde, teknik açıklama gerektirecek ölçüde karmaşık kavramlara yer verilmemiş olup, terimlerin ek bir tanımlamaya ihtiyaç duyulmadan anlaşılabilir nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

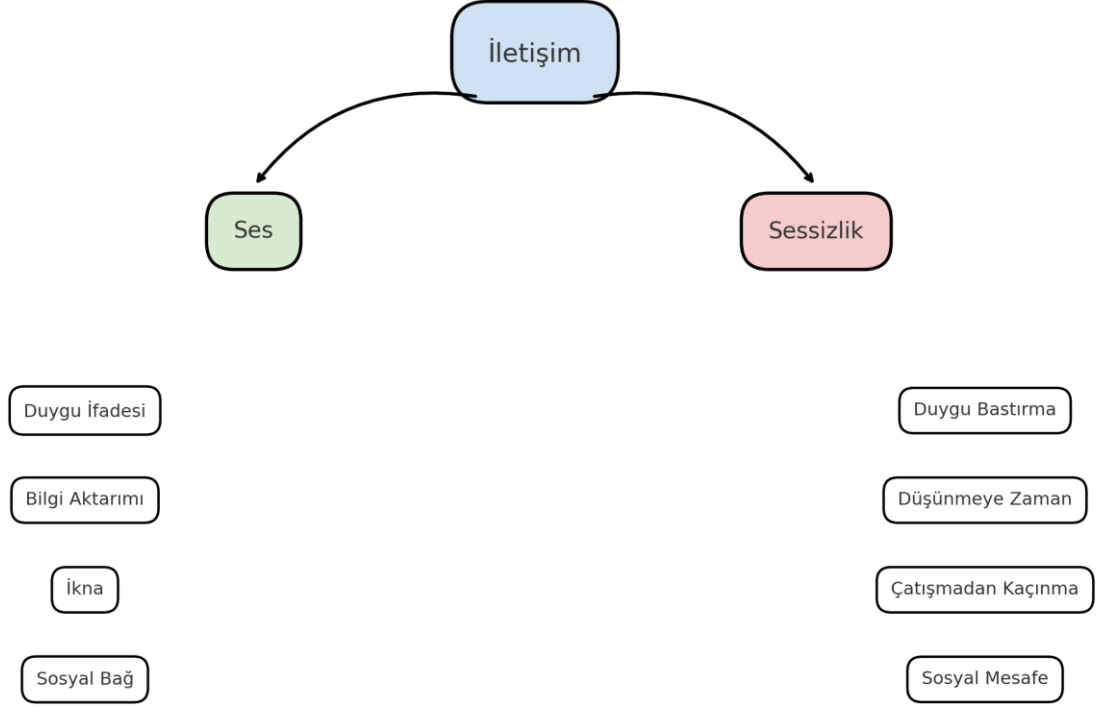
1.1.1. Ses ve Sessizlik

Ses, fiziksel olarak bir nesnenin titreşimi sonucu meydana gelen ve bu titreşimlerin havada yayılarak kulakta algılanmasıyla oluşan bir olgudur (Kubbealtı Lugatı, 2011, s. 1092). İletişimde ses, bireylerin duygularını, düşüncelerini ve niyetlerini iletmede temel bir araçtır. Sesin tonu, şiddeti, ritmi ve yüksekliği iletişimde anlamın taşınmasına yardımcı olur (Knapp & Hall, 2010, s. 67).

Ses, sadece sözel ifadeleri değil, aynı zamanda duygusal durumları da iletir. Tonlama, vurgu ve ritim gibi unsurlar, mesajın algılanışını doğrudan etkiler. Örneğin, aynı kelimenin farklı tonlamalarla söylenmesi, bambaşka anlamlar taşıyabilir (Burgoon vd., 2016, s. 142). Bu yönüyle ses, iletişimin etkili olmasında kritik bir unsur olarak görülmektedir.

Sessizlik, sesin yokluğu ya da belirgin derecede azlığı durumu olarak tanımlanır (Jaworski, 1993, s. 23). Ancak iletişim bağlamında sessizlik, aktif bir iletişim stratejisi olarak da değerlendirilmektedir. Sessizlik, duyguların, düşüncelerin ya da tepkilerin dolaylı bir biçimde iletilmesi amacıyla kullanılabilir.

Sessizlik farklı türlerde ortaya çıkabilir. Jaworski (1993, s. 45) bu türleri şöyle sınıflandırır: Düşünsel sessizlik (kişinin düşünmesi için verilen ara), duygusal sessizlik (yoğun duygular karşısında sessiz kalma), ve sosyal sessizlik (toplumsal normlara bağlı olarak susma). Sessizlik, iletişimde çok çeşitli işlevlere sahiptir. Bazen onaylama ya da kabullenme işareti olurken, bazen de çatışmadan kaçınma aracı olabilir (Bruneau, 1973, s. 22). Ayrıca sessizlik, karşı tarafı düşündürme veya baskı kurma aracı olarak da işlev görebilir. Duyguların dışa vurulmasında ses ve sessizlik bir bütün olarak çalışır. Yüksek ses tonları öfke, heyecan veya sevinç gibi duyguları yansıtabilirken; sessizlik, utanç, üzüntü ya da hayranlık gibi daha içe dönük duyguların göstergesi olabilir (Poyatos, 2002, s. 121). Örgütlerde ses ve sessizlik, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini yansıtır.



Şekil 1: Ses ve Sessizlik İlişkisi

1.1.2. Diğer Bilim Dallarında ‘Sessizlik’

1.1.2.1. Ahlak (Etik) biliminde sessizlik

Etik biliminde sessizlik, bireylerin karşılaştıkları durumlar karşısında doğru olanı yaparken konuşmak veya susmak arasındaki tercihlerinin ahlaki bir değeri ifade ettiği kabul edilir. Sessizlik, özellikle mahremiyetin korunması, kişisel sınırların saygı gösterilmesi ve gereksiz zarar vermekten kaçınmak gibi değerlerle ilişkilidir (Kitchener, 2000, s. 56). Bireyin sessiz kalması, kimi zaman bir başkasının onurunu korumak amacıyla bilinçli olarak tercih edilmiş olabilir. Aynı zamanda sessizlik, bazı durumlarda suça ortak olmamak adına ahlaki bir duruşu da temsil edebilir.

1.1.2.2. Psikoloji biliminde sessizlik

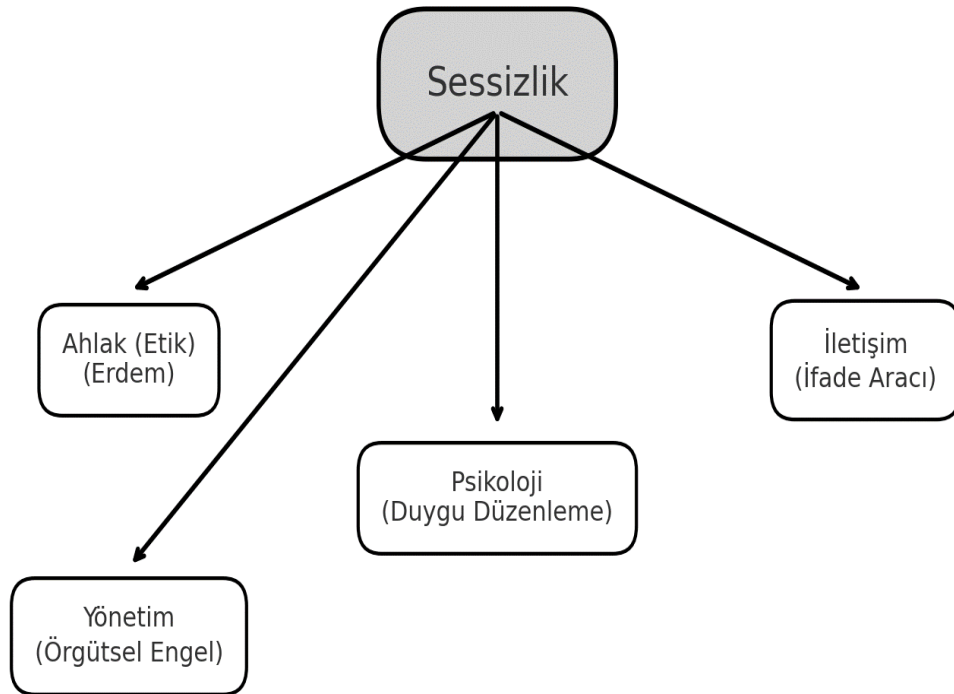
Psikoloji bilimi açısından sessizlik, bireyin duygusal ve bilişsel süreçlerini yansıtan önemli bir davranış biçimi olarak değerlendirilir. Sessizlik, stresli durumlarda bir başa çıkma stratejisi, savunma mekanizması ya da içsel düşünme sürecinin dışa vurumu olabilir (Reddy, 2015, s. 142). Ayrıca travmatik deneyimler sonrasında bireylerde sessizlik, yaşanan olayların yeniden hatırlanmasının önlenmesi ve psikolojik koruma işlevi görür. Terapi süreçlerinde ise danışanın sessiz kalması, bastırılan duyguların ya da çözülmemiş çatışmaların bir göstergesi olarak ele alınır.

1.1.2.3. İletişim biliminde sessizlik

İletişim biliminde sessizlik, bir iletişim aracı olarak görülür ve sözlü ifadeler kadar anlam taşır. Sessizlik, rıza, reddetme, düşünme ya da duygusal tepkileri ifade etmenin bir yolu olabilir (Jaworski, 1993, s. 29). Konuşmanın aksine, sessizlik; bağlama, kültüre ve iletişimdeki tarafların ilişkilerine bağlı olarak farklı anlamlar kazanır. Özellikle yüksek bağlamlı kültürlerde - örneğin Japonya gibi - sessizlik, yalnızca iletişimsizlik olarak değil; aynı zamanda toplumsal nezaket, saygı ve uyum sağlama biçimi olarak algılanmaktadır. Bu tür kültürlerde bireylerin doğrudan ifade yerine, ima ve sessizlik yoluyla mesaj vermeyi tercih etmeleri, iletişim sürecinde sessizliğe daha olumlu bir anlam yüklenmesine neden olmaktadır.

1.1.2.4. Yönetim biliminde sessizlik

Yönetim biliminde sessizlik, çoğunlukla "örgütsel sessizlik" kavramı altında incelenir. Çalışanların, işyerindeki sorunlar hakkında görüş bildirmekten kaçınması, örgütsel verimliliği ve yenilikçiliği olumsuz etkileyebilir (Morrison & Milliken, 2000, s. 706). Sessizlik, korku, güven eksikliği veya yöneticiler tarafından cezalandırılma korkusu gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Etkili liderlik, güven ortamı yaratılarak sessizliğin aşılması ve çalışan katılımının teşvik edilmesiyle mümkündür.



Şekil 2: Sessizliğin Bilim Dallarına Göre Yorumu

1.1.2.5. Tarihsel süreçte örgütsel sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı tarih boyunca çeşitli şekillerde tezahür etmiştir. Feodal toplum yapılarında astların üstlerine karşı sessiz kalması bir normdu ve sorgulama kültürü gelişmemiştir. Endüstri devrimiyle birlikte, işçi-işveren ilişkilerinde de sessizlik, iş kaybetme korkusu nedeniyle yaygınlaştı (Morrison & Milliken, 2003, s. 1466). Modern zamanlarda ise örgütlerde şeffaflık çağrıları artmış olsa da hâlâ kültürel, yapısal ve yönetsel faktörler nedeniyle sessizlik davranışları devam etmektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütsel sessizlik, çalışanların sahip oldukları düşünce, görüş, öneri ya da endişeleri çeşitli bireysel, yönetsel veya örgütsel nedenlerle dile getirmekten kaçındıkları durumları ifade eder ve bu durum örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Morrison & Milliken, 2000, s. 711). Sesin teşvik edilmediği ortamlarda sessizlik, yenilik ve gelişimi engelleyebilir.

Ses ve sessizlik, iletişimin iki tamamlayıcı unsuru olarak bireylerin ve toplulukların ifade biçimlerinde önemli roller üstlenir. Her iki unsurun da etkili bir şekilde kullanılması, iletişimin niteliğini artırarak kişisel ve örgütsel ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle örgütsel yapı içinde ses ve sessizlik dengesi, örgütün başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir.

1.2.1. Çalışan Sessizliği

Örgütlerde sessizlik olgusu birçok farklı nedenle ortaya çıkmakta ve önemli sonuçlar doğurmaktadır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik, çalışanların bireysel ya da örgütsel kaynaklı çeşitli etkenler nedeniyle bilgi, düşünce ve duygularını dile getirmekten bilinçli biçimde kaçınmaları durumunu ifade etmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde etkili iletişimin önünde önemli bir engel oluşturarak bilgi akışının kesintiye uğramasına, yönetsel karar süreçlerinde hataların artmasına ve yenilikçi düşüncelerin bastırılmasına yol açmaktadır. Bu durum, uzun vadede çalışanların örgüte olan bağlılığını zayıflatmakta ve genel örgütsel verimliliği olumsuz etkilemektedir (Detert & Edmondson, 2011, s. 462). Öte yandan, Vakola ve Bouradas (2005, s. 443) örgütsel sessizliğin çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamını zedelediğini ve bu güvensizlik algısının, çalışanların örgüte olan aidiyetini azalttığını ifade etmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik sadece iletişim süreçlerini değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve örgüt içi ilişkilerini de doğrudan etkileyen çok boyutlu bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır.

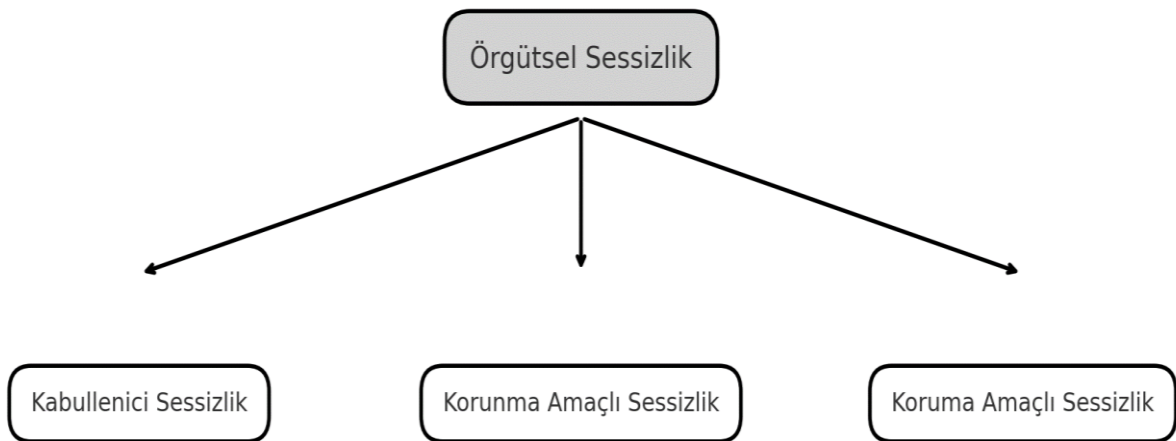
1.2.2. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Örgütsel sessizlik olgusu iletişim iklimi ile doğrudan ilişkilidir. Açık iletişimin teşvik edildiği örgütsel yapılarda, çalışanlar kendilerini daha güvende hissederek düşünce, görüş ve önerilerini ifade etme konusunda daha istekli ve özgür davranabilmekteyken, kapalı ve baskıcı iklimlerde sessizlik yaygınlaşmaktadır (Detert & Burris, 2007, s. 871).

Bu nedenle örgütlerde sessizliği azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmek, hem bireysel psikolojik güvenliği artırmakta hem de örgütsel etkinliği desteklemektedir.

Bu nedenler üç farklı boyutta incelenmektedir:

- 1- Kabullenici sessizlik,
- 2- Korunma amaçlı sessizlik,
- 3- Koruma amaçlı sessizlik.



Şekil 3: Örgütsel Sessizlik

1.2.2.1. Kabullenici sessizlik

Örgütler dinamik ve çoğu zaman çatışmalı ortamlardır. Bu bağlamda çalışanlar, karşılaştıkları olumsuzluklar veya örgütsel problemler karşısında çeşitli tutumlar geliştirebilmektedir. Bu tutumlar arasında yer alan kabullenici sessizlik, çalışanların, karşılaştıkları sorunlara kendi rızalarıyla tepki vermemeleri ve sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Çalışkan & Pekkan, 2017, s. 3).

Kabullenici sessizlik, genellikle çalışanların örgüt içerisinde değişim ya da iyileşme beklentilerini kaybettikleri ve mevcut durumun sürdürülebilir olduğuna yönelik inanç geliştirdikleri ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür sessizlik, bireylerin seslerini duyurmanın

bir fark yaratmayacağına dair kanaat geliştirmeleriyle birlikte, zamanla örgütsel yapılara ve yönetime duyulan güvenin azalması sonucunda pekişmektedir. Çalışanlar bu durumda, örgütsel aksaklıklara ya da gelişim fırsatlarına dair düşüncelerini paylaşmak yerine, edilgen bir tutum sergileyerek iletişimden bilinçli olarak kaçınmaktadır. Kabullenici sessizlik, bu yönüyle bireysel çaresizlik hissi ile yapısal değişime olan inançsızlığın birleşiminden doğan pasif bir uyum süreci olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırmalar, çalışanları sessiz kalmaya iten çeşitli etkenler olduğunu göstermektedir. Bu nedenler arasında şunlar yer almaktadır (Canatar, 2021):

Şikâyetçi biri gibi algılanmak: Çalışanlar, dile getirdikleri sorunlar nedeniyle şikâyetçi ya da olumsuz kişiler olarak etiketlenmekten çekinmektedirler.

Saygı ve itibar kaybına uğramak: Örgüt içindeki statülerinin zarar göreceği endişesi sessizliği tetiklemektedir.

Sosyal ve arkadaşlık ilişkilerine zarar vermek: Grup dinamiklerinde dışlanmaktan korkan bireyler, ilişkilerini korumak adına sorunları dile getirmemeyi tercih edebilirler.

Ötekileştirilmek: Farklı görüşleri savunmanın sosyal izolasyona yol açabileceği algısı, sessizliği artırmaktadır.

Değersizleştirilmek: Bireylerin fikirlerinin dikkate alınmayacağı ya da küçümseneceği korkusu sessizlik davranışını beslemektedir.

İşi kaybetmek veya terfi şansını yitirmek: Mevcut pozisyonunu koruma güdüsüyle bireyler, sorunları dile getirmekten kaçınabilirler.

Bu nedenler kabullenici sessizlik davranışını anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle örgütsel adalet algısının düşük olduğu, açık iletişimin desteklenmediği yapılar, çalışanlar arasında kabullenici sessizlik eğilimini artırmaktadır (Morrison & Milliken, 2000, s. 708).

Kabullenici sessizlik, yalnızca bireyin kendisini koruma amacıyla geliştirdiği bir savunma tepkisi olarak değerlendirilmemelidir; aynı zamanda örgüt içerisinde var olan yapısal tıkanıklıkların, iletişim eksikliklerinin ve katılımcı olmayan yönetim anlayışlarının bir yansımasıdır.

Sessizlik biçimi, çalışanların örgütsel süreçlere olan güvenlerinin azalmasının yanı sıra, kurum kültüründe ifade özgürlüğünün yeterince desteklenmediğini de ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla kabullenici sessizlik, bireysel bir tepkinin ötesinde, örgütün değişime açıklığı ve çalışan katılımına verdiği değeri sorgulatan önemli bir kurumsal gösterge niteliğindedir.

1.2.2.2. Korunma amaçlı sessizlik

Örgütsel davranış literatüründe önemli bir sessizlik türü olan korunma amaçlı sessizlik, bireylerin örgüt içerisinde kişisel risk oluşturabileceğini düşündükleri bir sorun karşısında ses çıkarmamayı tercih etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2019, s. 367-368). Bu sessizlik türü, çalışanların mevcut problemler veya tehditler karşısında kendilerini koruma refleksiyle geliştirdikleri bir savunma stratejisidir.

Korunma amaçlı sessizlik, bireylerin;

- 1- Sorunun daha da büyümesinden,
- 2- Yeni tehditlerin oluşmasından,
- 3- Örgüt içinden veya yöneticilerden gelebilecek olumsuz tepkilerden duydukları korku nedeniyle düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Korku kavramı, korunma amaçlı sessizliğin merkezinde yer almaktadır. Adler (1997, s. 304), korkuya kapılan bireyin mevcut durumdan kaçarak başka bir güvenli duruma sığınma eğiliminde olduğunu, bu süreçte de içsel bir güç biriktirerek kendini gelecekteki tehditlere karşı daha dirençli hale getirmeye çalıştığını vurgulamaktadır.

Adler'in yaklaşımına göre, korku bireyde savunma refleksini tetiklemekte, bu da örgütsel bağlamda sessizlik biçiminde dışa vurulmaktadır.

Özetle korunma amaçlı sessizlik; bireyin mevcut tehlike algısıyla kendisini koruma altına alması, ses çıkarmaktan imtina ederek örgütsel sistemde görünmez kalmayı tercih etmesi davranışdır. Bu durum kısa vadede bireyin kendisini güvence altına almasına yardımcı olabilirken, uzun vadede örgütsel sorunların büyümesine, iletişim kopukluklarına ve çalışanlar arasında güvensizlik ortamının oluşmasına neden olabilmektedir (Detert & Edmondson, 2011, s. 463).

Korunma amaçlı sessizlik, örgüt yönetimi açısından yalnızca bireysel bir iletişim tercihi değil, aynı zamanda hem çalışan gelişimini hem de örgütsel öğrenme süreçlerini sekteye uğratan önemli bir engel olarak değerlendirilmelidir. Bu tür sessizlik, çoğu zaman çalışanların olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla düşüncelerini paylaşmaktan geri durmalarına neden olur ve bu durum, örgüt içinde sağlıklı geri bildirim mekanizmalarının oluşmasını engeller. Bu nedenle, yöneticilerin güvene dayalı bir iletişim kültürü inşa etmeleri; açık diyalog ortamları

oluşturarak çalışanların fikir, eleştiri ve önerilerini özgürce ifade edebilecekleri bir yapı geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır.

1.2.2.3. Koruma amaçlı sessizlik

Örgütsel sessizlik literatürüne farklı bir bakış açısı getiren koruma amaçlı sessizlik kavramı, Van Dyne ve bir grup arkadaşı tarafından 2003 yılında ortaya konulmuştur (Van Dyne vd., 2003). Diğer sessizlik türlerinin aksine, koruma amaçlı sessizlik, bireysel bir çıkarı koruma veya korkuya dayalı değil; örgütün veya örgüt içindeki diğer bireylerin çıkarlarını gözetme amacına dayanmaktadır.

Bu sessizlik türünde temel motivasyon, işbirliği ve fedakârlıktır. Çalışanlar, örgüt yararına olacak şekilde bilgi paylaşımını sınırlamayı tercih ederler. Özellikle hassas, yanlış anlaşılabilir ya da örgüte zarar verebilecek bilgilerin gizli tutulması gerektiğine inandıkları durumlarda, düşüncelerini açıklamaktan kaçınabilirler (Macit & Erdem, 2020, s. 107).

Koruma amaçlı sessizlik, çalışanların belirli gerekçelerle bilinçli olarak görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları bir sessizlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür sessizlik genellikle, paylaşılacak bilgilerin örgütün dış imajını veya iç itibarını zedeleyebileceği endişesinden, dile getirilen sorunların örgüt içi dengeleri ya da çalışma barışını bozabileceği düşüncesinden ve yöneticilerin alacağı tepkilerin örgütsel ya da bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceğine dair inançtan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, çalışan sessizliği bir tehditten çok, örgütsel istikrarı ve uyumu korumaya yönelik stratejik bir davranış biçimi olarak da değerlendirilebilmektedir.

Bu bağlamda koruma amaçlı sessizlik, bireyin yalnızca kendi güvenliğini düşünmediği; örgütün bütünü ve diğer üyeleri korumayı hedeflediği bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sessizlik türü, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yüksek örgütsel bağlılıkla da ilişkilendirilmiştir (Van Dyne vd., 2003).

Ancak prososyal sessizlik her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz. Bilginin saklanması, iyi niyetli bile olsa, uzun vadede örgütsel öğrenmeyi, şeffaflığı ve yenilikçiliği olumsuz etkileyebilir (Morrison & Milliken, 2000, s. 709). Bu nedenle örgütlerin, çalışanları hem örgütsel sadakati hem de yapıcı eleştirel düşünceyi destekleyecek şekilde yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım örgütlerdeki çalışan performanlarını arttırıcı ve sadakat duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.

1.2.3. Sessizliğin Örgütsel Gelişimi

Çalışan sessizliği, örgütlerde zamanla gelişen ve örgütsel dinamikler ile kültürel normlara bağlı olarak şekillenen bir olgudur. Başlangıçta, üst düzey otoritenin sorgulanamaz olduğu yapıların egemen olduğu dönemlerde çalışan sessizliği, itaatin ve disiplinin bir göstergesi olarak görülmüştür (Morrison & Milliken, 2000, s. 706). Ancak modern örgütlerde, sessizlik çoğunlukla sorunların dile getirilmemesi, değişimin engellenmesi ve yenilikçi fikirlerin bastırılması anlamına gelmektedir.

Milli ve kültürel normlar, bireylerin örgüt içindeki sessizlik davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramına göre, yüksek bağlamlı kültürlerde (örneğin Japonya, Çin), sessizlik sosyal uyumu koruma ve çatışmadan kaçınma amacıyla daha fazla benimsenmektedir (Hofstede, 2001, s. 84). Düşük bağlamlı kültürlerde ise doğrudan ifade teşvik edilirken, sessizlik daha az tercih edilmektedir.

Güç mesafesi, bir toplumun güç eşitsizliklerini kabul etme derecesidir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda (örneğin Türkiye, Meksika), astlar üstlerine doğrudan geri bildirim vermekte çekingen davranmakta, sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Hofstede, 2001, s. 98). Bu yapı içinde çalışanlar, hiyerarşiyi sorgulamak yerine mevcut düzeni korumayı öncelerler.

Örgütlerde adalet algısının zayıf olduğu ortamlarda çalışan sessizliği artış göstermektedir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin sağlanmaması durumunda çalışanlar, düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilirler (Colquitt vd., 2001, s. 425).

1.2.4. Yöneticinin Sessizliğe Etkisi

Yöneticilerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi, örgütsel iletişim, liderlik anlayışı ve güven ortamının niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Yönetim tarzı, çalışanların örgüt içindeki fikirlerini özgürce ifade edip etmeyeceklerini belirleyen en önemli faktörlerden biridir (Detert & Edmondson, 2011, s. 462). Yöneticilerin çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki etkisi, aşağıda yer verilen dört alt başlık altında sistematik biçimde ele alınmıştır.

1.2.4.1. Olumsuz geri bildirim korkusu

Yöneticilerin eleştiriye kapalı olması, çalışanlarda olumsuz geri bildirim verme korkusuna yol açmaktadır. Çalışanlar, fikirlerini veya sorunları ifade ettiklerinde cezalandırılacaklarını veya kötü algılanacaklarını düşündüklerinde sessizliği tercih ederler (Milliken vd., 2003, s. 1457). Bu durum, örgüt içi problemlerin gizlenmesine ve potansiyel iyileştirme fırsatlarının kaçırılmasına neden olur.

1.2.4.2. Yöneticinin örtük tehdit edici davranışları

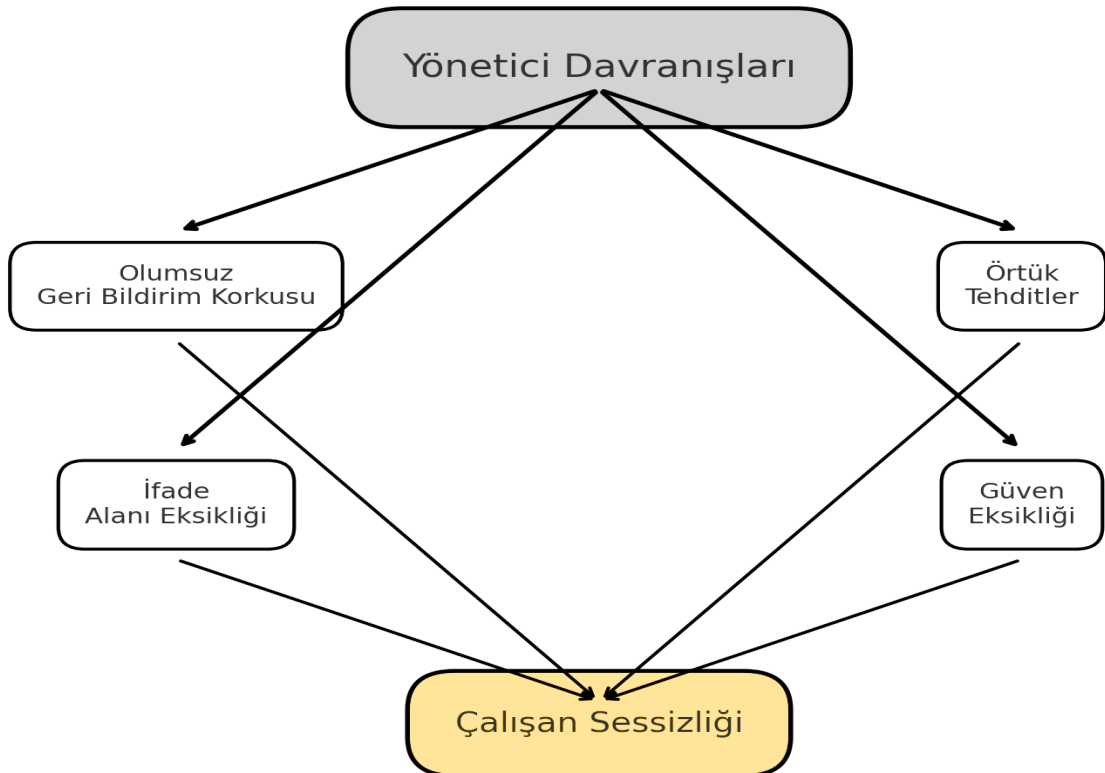
Bazı yöneticiler açıkça cezalandırıcı olmasalar bile, örtük tehditler veya soğuk tavırlarla çalışanların konuşmasını caydırabilirler. Bu örtük davranışlar, çalışanların güven kaybı yaşamalarına ve kendi fikirlerini saklamalarına neden olur (Vakola & Bouradas, 2005, s. 444).

1.2.4.3. İfade alanlarının eksikliği

Çalışanlara düşüncelerini ifade edebilecekleri resmi veya gayri resmi kanallar sunulmaması, sessizlik kültürünü besler. Yöneticilerin geri bildirim mekanizmaları oluşturmaması, açık toplantı ortamlarının olmaması gibi faktörler, çalışanların seslerini duyurmasını zorlaştırır (Detert & Burris, 2007, s. 871).

1.2.4.4. Güven ilişkisinin zayıflığı

Çalışanların yöneticilere güvenmemesi, sessizliği artıran en kritik faktörlerden biridir. Güvensizlik, sadece yöneticinin bireysel tutumlarından değil, örgütün genel adalet algısından da etkilenmektedir (Edmondson, 1999, s. 354). Güçlü bir güven ilişkisi, bireylerin düşüncelerini hür bir şekilde ifade etmelerini sağlar.



Şekil 4: Yönetici Davranışlarının Sessizliğe Etkisi

Şekil Yönetici davranışlarının çeşitli boyutları (olumsuz geri bildirim korkusu, örtük tehditler, ifade alanı eksikliği, güven eksikliği), çalışan sessizliği davranışına nasıl yol açtığını sistematik bir şekilde göstermektedir.

1.2.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Sessiz kalma biçimleri, çalışanların işyerindeki olumsuzluklar, sorunlar veya gelişim fırsatları karşısında ses çıkarmamayı tercih ettikleri çeşitli davranış şekilleridir. Sessiz kalma, her zaman pasif bir davranış değil, bazen bilinçli ve stratejik bir tercih de olabilir. Çalışanların sessiz kalma eğilimleri, örgütteki iletişim atmosferi, yöneticilerin tutumları ve bireysel karakteristik özellikler gibi etkenlerin etkisiyle biçimlenmektedir.

Çalışan itaati, örgütteki üstlerin kararlarına veya kurallarına karşı herhangi bir sorgulamada bulunmadan sessiz kalma eğilimini ifade eder. Birey, yanlış veya adaletsiz bir durumla karşılaşsa bile, otoriteye itaat etmek için sessiz kalabilir. Bu tür sessizlik genellikle hiyerarşik baskının, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerin bir ürünüdür (Morrison & Milliken, 2000).

Sağır kulak sendromu, çalışanların örgüt içindeki olumsuzlukları algılamalarına rağmen bilinçli bir şekilde görmezden gelmeleri ve bu sorunları dile getirmemeleri durumudur. Bu davranış, "nasıl olsa değişmeyecek" veya "sorun söylenince zarar görebilirim" inançlarıyla desteklenir (Vakola & Bouradas, 2005). Sağır kulak sendromu, örgütsel körlük yaratabilir. Pasif kalma ve razı olma, çalışanların örgütsel problemlere ya da adaletsizliklere aktif bir tepki vermek yerine, durumu kabullenip sessizce devam etmeleri halidir. Bu sessizlik biçiminde birey; sesini yükseltmenin, örgütü değiştirme şansının düşük olduğunu düşündüğü için mücadeleyi bırakır (Pinder & Harlos, 2001).

Çekilme ve başka davranışlara yönelme, çalışanların örgütsel sorunlar karşısında sessiz kalmakla kalmayıp, aynı zamanda psikolojik veya fiziksel olarak örgütten uzaklaşmaya başlamasıdır. Örneğin, görev motivasyonunun azalması, işe devamsızlık, görevini yaparken sadece minimum çaba göstermesi gibi davranışlar bu kapsamdadır (Van Dyne vd., 2003). Bu durum uzun vadede işten ayrılmaya da yol açabilir.

1.2.6. Sessizlik Teorileri

1.2.6.1. Sessizlik sarmalı teorisi

İletişim alanında öne çıkan kuramsal yaklaşımlar arasında yer alan Sessizlik Sarmalı Teorisi, Alman iletişim bilimci Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Teori,

bireylerin toplumda baskın görüşlerden farklı düşündüklerinde, sosyal izolasyona uğrama korkusuyla kendi fikirlerini açıklamaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini ileri sürmektedir (Noelle-Neumann, 1974, s. 45).

Başlangıçta kamuoyu araştırmalarında geliştirilen bu teoriye göre, insanlar toplumun çoğunluk görüşüne katılmasalar bile, yalnız kalma veya dışlanma korkusuyla çoğunluğun fikrine katılmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, zamanla bireylerin kendi gerçek düşüncelerini ifade etmekten tamamen vazgeçmelerine yol açmaktadır.

Örgütsel bağlamda ele alındığında, Sessizlik Sarmalı, bireylerin grup içi etkileşimlerde düşünce ve görüşlerini açıkça dile getirmelerini engelleyen psikolojik ve sosyal bir baskı mekanizması olarak işlemektedir. Özellikle baskın görüşlerin hâkim olduğu çalışma ortamlarında, çalışanlar çoğunluğun fikrine aykırı düşüncelerini ifade etmekten kaçınmakta; bu da zamanla farklı bakış açılarını susturarak örgütsel iletişimin tek yönlü ve sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Özellikle çalışanların, düşüncelerini ifade etmeleri hâlinde dışlanacaklarına dair bir algıya sahip oldukları durumlarda, fikirlerini saklama eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir (Tayfun & Çatır, 2013, s. 119).

Noelle-Neumann'ın teorisi, örgüt içi iletişim dinamikleriyle ilişkilendirilerek şöyle açıklanabilir: Bireyler, örgütsel ortamın "düşünce iklimi"ni algılar; bu iklim içerisinde fikirlerini beyan etmenin riskli olup olmadığına dair bir değerlendirme yapar ve bu değerlendirme sonucuna göre ya fikirlerini açıkça söylemeyi ya da sessiz kalmayı seçerler.

Örgütsel Sessizlik Sarmalı'nın önemli bir yorumu da Bowen ve Blackmon (2003) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, örgütsel bağlamda iş görenlerin, mesai arkadaşlarından destek görmedikleri sürece seslerini çıkarmaktan kaçındıklarını belirtmektedirler. Eğer bireyler, fikirlerini ifade etmeleri durumunda destek bulamayacaklarına inanıyor veya olumsuz tepki alacaklarını düşünüyorsa ya dürüst olmayan yanıtlar verecekler ya da sessiz kalacaklardır.

Bu bağlamda örgütlerde sessiz kalma ile ses çıkartma arasındaki tercih; büyük ölçüde mevcut baskın görüşün etkisine ve algılanan örgütsel destek düzeyine bağlıdır (Bowen & Blackmon, 2003).

Sessizlik Sarmalı Teorisinin örgütlerdeki temel varsayımları şunlardır (Tayfun & Çatır, 2013, s. 120):

Örgütün, çalışanlarını dışlama tehdidi oluşturmaması,

Çalışanların dışlanma ihtimaliyle sürekli yaşaması,

Çalışanın, mevcut sosyal ortamı değerlendirirken dışlanma korkusunun belirleyici olması,

Çalışanın bu değerlendirme sonucunda fikirlerini açıklamak ya da sessiz kalmak arasında bir tercih yapması.

Bu çerçevede Sessizlik Sarmalı, örgütlerde çalışanların iletişim davranışlarını anlamada önemli bir açıklayıcı model sunmaktadır.

1.2.6.2. Fayda-maliyet analizi

Fayda-maliyet analizi yaklaşımına göre bireyler, sessiz kalıp kalmamaya karar verirken bu eylemin sağlayacağı faydalar ile yol açabileceği maliyetleri bilinçli veya bilinçsiz şekilde tartarlar. Çalışanlar, konuşmanın olası olumsuz sonuçlarını (cezalandırılma, dışlanma, kariyer riski gibi) düşündüklerinde sessiz kalmayı daha güvenli bir seçenek olarak değerlendirebilirler (Milliken vd., 2003). Bireyler, seslerini ifade etmenin getireceği olası maliyetler, sessiz kalmanın yaratacağı sonuçlardan daha yüksek olduğunda, çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etme eğilimindedirler. Özellikle güç dengesizliklerinin olduğu örgütlerde bu analiz daha belirgin şekilde görülmektedir.

1.2.6.3. Bekleyiş teorisi

Bekleyiş Teorisi (Expectancy Theory), Victor Vroom tarafından geliştirilen motivasyon kuramlarına dayanır ve sessizlik davranışını açıklamak için kullanılabilir. Çalışanlar, bir davranışın (örneğin bir problemi dile getirmek) örgüt tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğini değerlendirirler (Vroom, 1964). Eğer çalışanlar, seslerini duyurmanın bir değişiklik yaratmayacağına ya da ödüllendirilmeyeceğine inanıyorsa, sessiz kalmayı tercih ederler. Başka bir deyişle, beklenti düşükse ve sonuç olumlu bir değişiklik yaratmayacak gibi görünüyorsa, sessizlik doğal bir sonuç olur.

1.2.6.4. Kendini uyarlama teorisi

Kendini uyarlama teorilerine göre bireyler, çevrelerindeki sosyal normlara, örgütsel kültüre ve liderlik tarzına göre kendi davranışlarını zamanla uyarlamaktadırlar (Ashforth & Mael, 1989). Bir örgütte sessizlik yaygınsa, çalışanlar da bu sessizlik normuna uyarak kendi davranışlarını sessiz kalacak şekilde biçimlendirirler. Bu uyum süreci bilinçli olmayabilir; örgütsel sosyalleşme yoluyla bireyler zamanla "sessiz kalmanın daha güvenli olduğu" bir algı geliştirirler. Özellikle yeni çalışanlar, örgütsel sessizlik kültürüne daha hızlı adapte olurlar.

1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

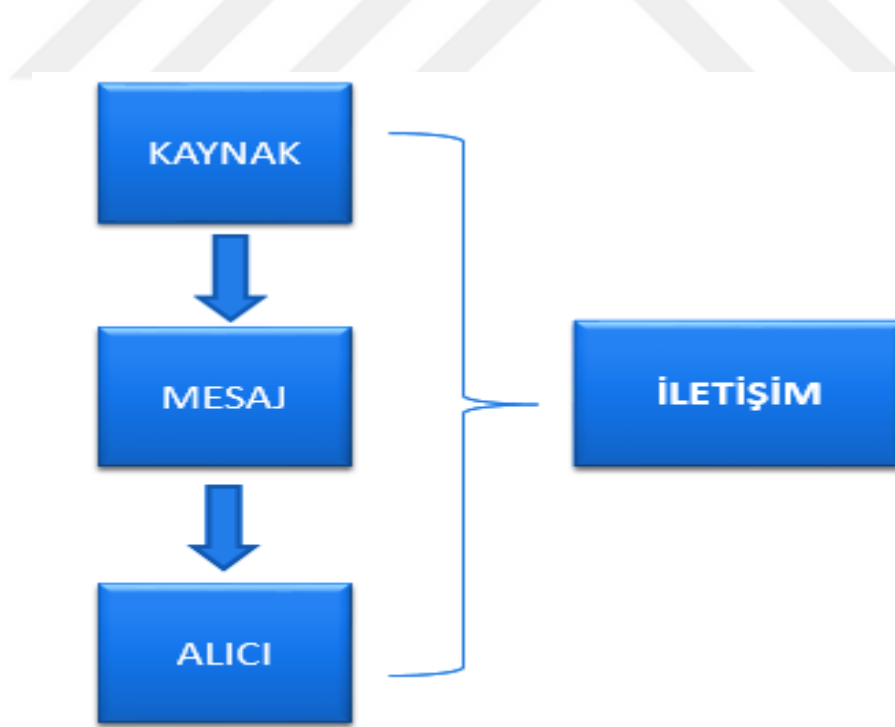
Bireyler arasında duygu, düşünce ve davranışların aktarımını sağlayan iletişim, çok yönlü ve sürekli bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır. Yazılı, sözlü veya sözsüz biçimlerde gerçekleşebilen iletişim, bireyler arası anlam paylaşımının temel taşıdır (Tanrıverdi vd., 2010, s. 104).

İletişim süreci, temel olarak iki ana unsurdan oluşur:

- Kaynak (Gönderici): İfade edilmek istenen mesajı oluşturan ve ileten kişidir.
- Alıcı (Hedef): İletişim sürecinde gönderici tarafından iletilen mesajı kabul eden, algılayan ve kendi bilgi birikimi doğrultusunda anlamlandıran kişidir.

İletişim, yalnızca bir mesajın gönderilmesiyle sınırlı bir süreç değildir; aynı zamanda bu mesajın alıcı tarafından doğru şekilde algılanması, anlamlandırılması ve uygun biçimde yanıtlanmasını da içeren çok yönlü bir etkileşim sürecidir. Bu çerçevede iletişim, sadece tek taraflı bir aktarım değil; gönderici ve alıcı arasında karşılıklı anlayışa dayanan, sürekli geri bildirimle pekiştirilen iki taraflı bir olgu/süreç olarak değerlendirilmelidir.

Bu temel iletişim süreci Şekil 5'te şematize edilmiştir.



Şekil 5: İletişim

Şekilde de görülebileceği gibi, etkili bir iletişim sürecinin sürdürülebilirliği açısından geri bildirim mekanizması kritik bir öneme sahiptir. Geri bildirim, alıcının gönderilen mesajı

nasıl algıladığını ve anlamlandırdığını gönderen kişiye iletmesini sağlayarak, iletişim sürecinin doğruluğunu ve işlevselliğini kontrol etme imkânı sunar.

Bu yönüyle geri bildirim, yalnızca bir yanıt değil; aynı zamanda iletişim döngüsünü tamamlayan ve çift yönlü etkileşimi destekleyen temel bir bileşen olarak değerlendirilir. Etkin bir geri bildirim süreci, yanlış anlamaların önüne geçilmesine, karşılıklı anlayışın gelişmesine ve örgütsel düzeyde iletişim kalitesinin artırılmasına katkı sağlar.

1.3.1. İletişim

İletişim kavramı, farklı disiplinlerde ve kaynaklarda çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Oxford Languages'a (2024) göre iletişim, "kişiler arasında bilgi, düşünce ve duygu alışverişinin, aynı veya farklı yol ve biçimlerde kişiden kişiye aktarılması" süreci olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, iletişimi yalnızca bilgi iletimi olarak değil, aynı zamanda duygu ve düşüncelerin de karşılıklı paylaşımı süreci olarak ele almaktadır.

Türk Dil Kurumu (TDK) ise iletişimi, "akla gelebilecek her türlü iletişim aracıyla düşünce, duygu veya bilgilerin başkalarına aktarılması; haberleşme, bildirişim ve iletişim" olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2024).

Her iki açıklama da iletişimin yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda bireyler arasında anlam üretme ve karşılıklı anlayış geliştirme süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iletişim, yalnızca mesajın iletildiği bir süreç değil, karşılıklı anlama ve anlam yaratma süreci olarak da değerlendirilmektedir.

1.3.1.1. İletişim türleri

Bireyler arasında bilgi, duygu, düşünce ve tutumların aktarım biçimlerini ifade eden bir sınıflamadır. Bu türler, iletişimin gerçekleşme şekline, kullanılan araçlara, katılımcıların konumlarına ya da iletişimin yönüne göre çeşitli kategorilere ayrılır. Bunlar;

- Sözsüz iletişim
- Sözlü iletişim
- Yazılı iletişim
- İçsel iletişim
- Kişiler arası iletişim
- Grup iletişimi

- Örgütsel iletişim

Sözsüz İletişim: Beden dili, mimikler, jestler, göz teması, fiziksel mesafe gibi sözel olmayan yollarla gerçekleştirilen iletişimdir.

Sözlü İletişim: Bireyler arasında yüz yüze ya da dolaylı yollarla gerçekleşen, konuşma ve dinleme unsurlarına dayalı etkileşim biçimidir.

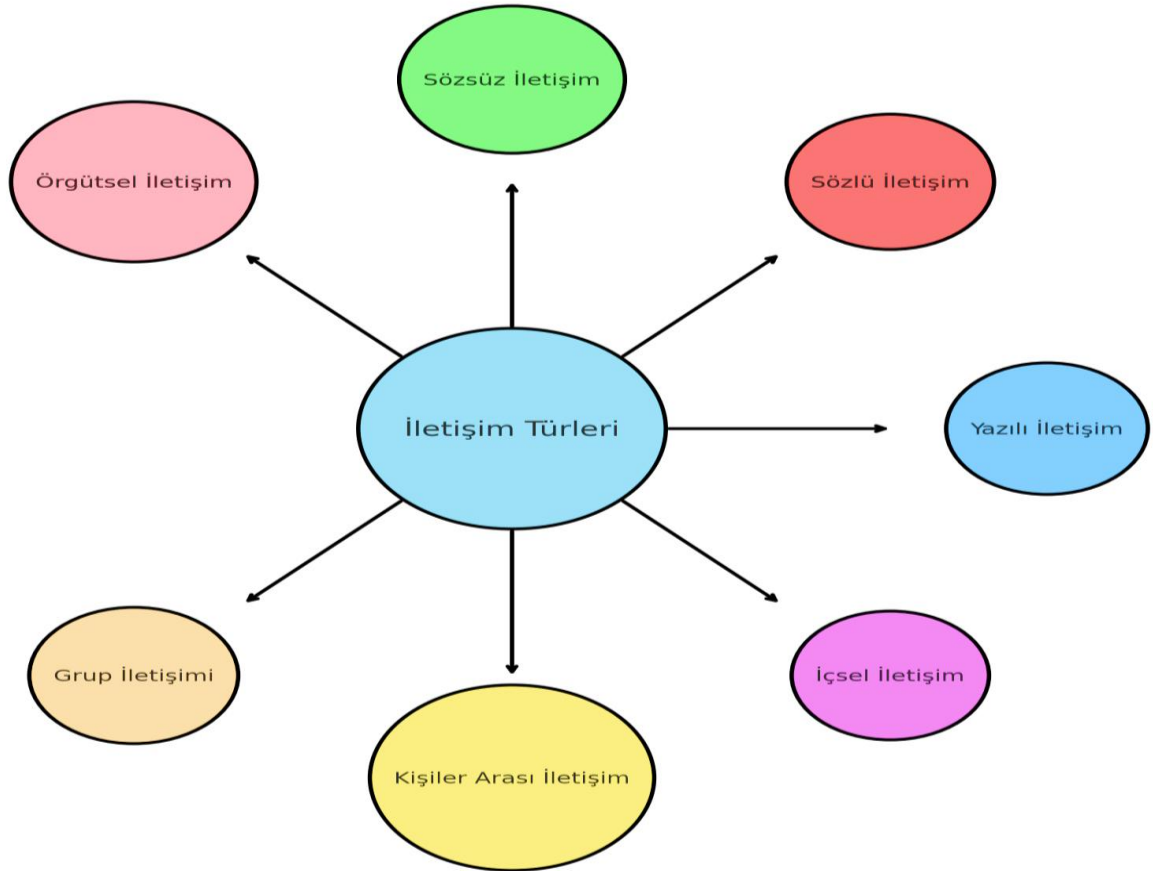
Yazılı İletişim: Duygu, düşünce ve bilgilerin mektup, e-posta, rapor ve benzeri yazılı dokümanlar aracılığıyla sistemli bir şekilde iletilmesini ifade eder.

İçsel İletişim: Kişinin kendiyle kurduğu düşünsel etkileşim biçimi olup, karar alma, değerlendirme ve farkındalık geliştirme süreçlerine temel oluşturur.

Kişiler Arası İletişim: İki veya daha fazla kişi arasında doğrudan yüz yüze ya da dolaylı yollarla gerçekleşen iletişimdir.

Grup İletişimi: Üç veya daha fazla bireyin ortak bir amaç doğrultusunda bilgi ve fikir alışverişinde bulunduğu iletişim türüdür.

Örgütsel İletişim: Belirli bir yapı ve hiyerarşi içinde işleyen, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi akışını düzenleyen iletişim biçimidir.



Şekil 6: İletişim Türleri

1.3.2. Örgütsel İletişim

İletişim, örgütsel bağlamda ele alındığında; kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendirmek amacıyla kaynaktan gelen mesajların uygun iletişim kanalları aracılığıyla alıcılar tarafından algılanıp yorumlanması sürecine odaklanmaktadır (Tanrıverdi vd., 2010, s. 105). Bu süreç, örgüt içinde yer alan bireylerin birbiriyle etkileşim kurmasını ve örgütsel hedeflere yönelik eşgüdümlü hareket etmelerini sağlar.

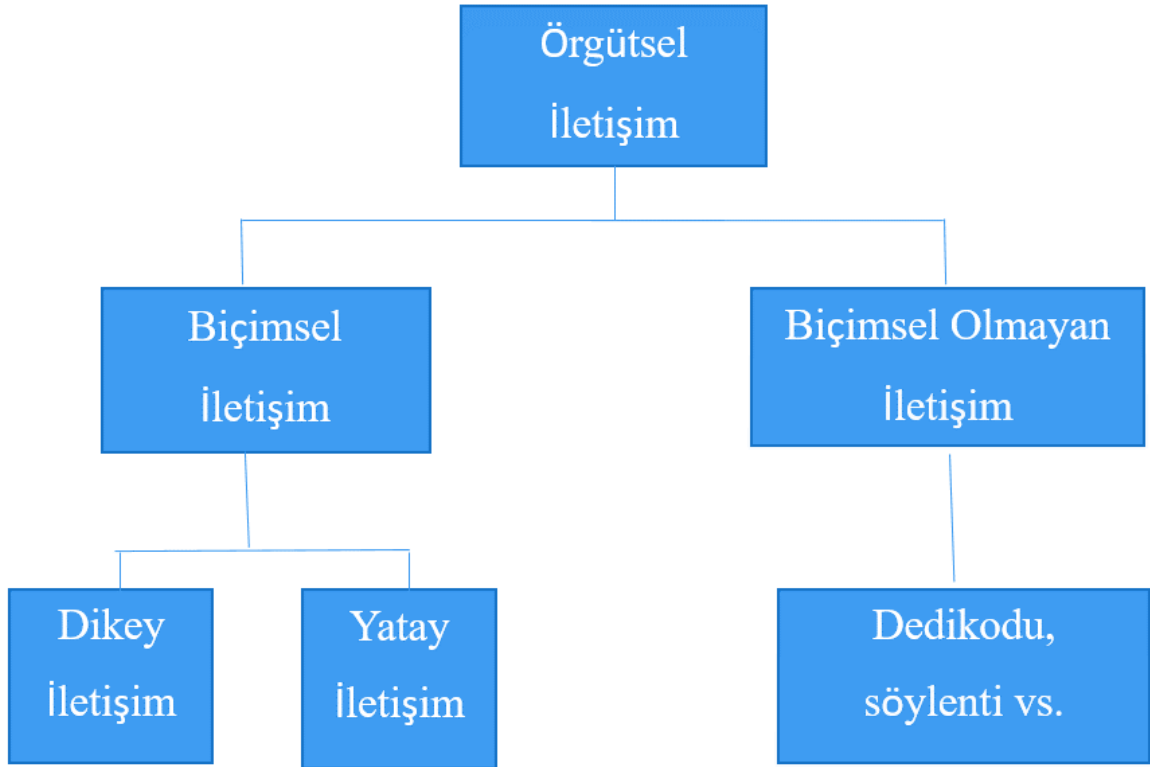
Örgütsel iletişim, bireyler arasında anlamlı bir bağ oluşturarak, örgütün etkin işleyişine ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sunar. Örgüt içerisinde bireyler arasında kurulan bu bağlantılar, bilgi ve duygu alışverişini düzenleyerek örgütsel bütünlüğün korunmasına hizmet eder. Bu bağlamda örgütsel iletişim, yalnızca bireyler arasında bilgi aktarımı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda örgütün çevresiyle sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi içinde bulunmasını da mümkün kılar (Karapınar, 2019, s. 1).

Örgütsel iletişim, yalnızca bilgi ve talimatların aktarımından ibaret basit bir süreç değil; aynı zamanda örgüt içerisindeki bireyler ve birimler arasında gerçekleşen, karşılıklı anlayışa, iş birliğine ve sürekli etkileşime dayalı karmaşık ve dinamik bir toplumsal süreçtir. Bu süreç, örgüt yapısı içerisinde eşgüdümün sağlanması, çatışma kaynaklarının önlenmesi, örgütsel aidiyet duygusunun güçlendirilmesi ve çalışanların ortak hedefler doğrultusunda motive edilmesi gibi temel işlevleri yerine getirir.

Etkili bir örgütsel iletişim sistemi, hem yönetsel etkinliğin artmasına hem de çalışan memnuniyetinin ve performansının yükselmesine doğrudan katkı sağlar.

1.3.2.1. Örgütsel iletişim türleri

Örgütsel iletişim, yalnızca bireyler arasında değil, aynı zamanda bireylerin örgüt içerisindeki hiyerarşik konumları aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Bu kapsamda, örgütsel iletişim iki ana kategoriye ayrılmaktadır: Biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişim (Ceyhan vd., 2021, s. 54).



Şekil 7: Örgütsel İletişim

Biçimsel iletişim

Biçimsel iletişim, örgüt yapısı içerisinde önceden tanımlanmış kurallar, prosedürler ve hiyerarşik ilişkiler doğrultusunda yürütülen, sistematik ve resmî iletişim süreçlerini ifade eder. Bu tür iletişim; kararların iletilmesi, görev ve sorumlulukların dağıtılması, raporlama ilişkilerinin sürdürülmesi ve örgütsel işleyişin düzenli bir biçimde devam ettirilmesi açısından kritik bir işlev üstlenir. Biçimsel iletişim, örgüt içindeki yapısal düzeni ve koordinasyonu sağlamanın yanı sıra, çalışanlar arasında rol ve beklenti netliğini de destekleyen temel bir iletişim biçimidir.

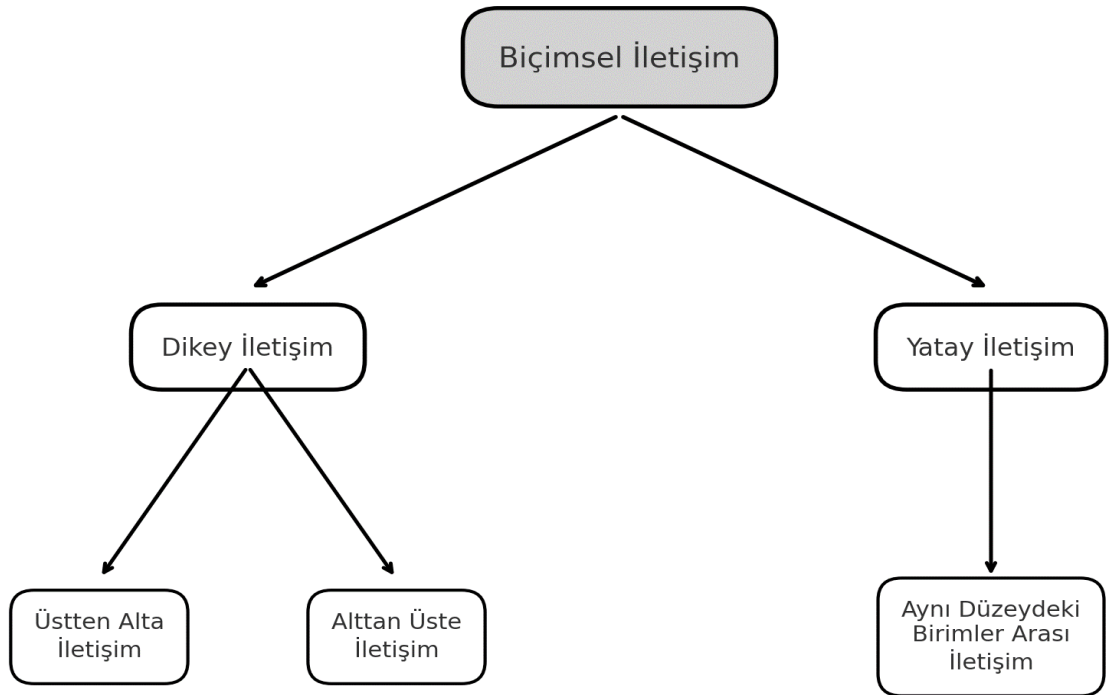
Biçimsel iletişim kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır:

Dikey iletişim: Örgütsel yapı içerisinde farklı hiyerarşik kademelerde bulunan bireyler arasında gerçekleşen bilgi, talimat ve geri bildirim akışını ifade eder. Bu iletişim türü, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yukarıdan aşağıya (top-down) ya da aşağıdan yukarıya (bottom-up) bilgi aktarımını kapsar. Dikey iletişim, örgütsel işleyişin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir ve kendi içerisinde iki alt başlıkta incelenir:

Üstten alta iletişim; yönetim tarafından verilen iş emirleri, talimatlar, prosedürler ve örgütsel hedeflerin çalışanlara aktarılması sürecidir.

Alttan üste iletişim; çalışanların yöneticilere sundukları durum raporları, geri bildirimler, öneriler ve iş süreçlerine ilişkin bilgi akışı bu kategoride değerlendirilir (Ceyhan vd., 2021, s. 54).

Yatay İletişim: Örgüt içerisindeki aynı hiyerarşik düzeyde bulunan bireyler veya birimler arasında gerçekleşen iletişimdir. Yatay iletişim, farklı departmanlar veya eşit statüdeki çalışanlar arasında bilgi ve koordinasyon sağlanması amacıyla yürütülür. İş birliğini güçlendirmesi ve süreçlerin daha verimli yürütülmesine katkı sağlaması bakımından önemli bir işlev üstlenmektedir.

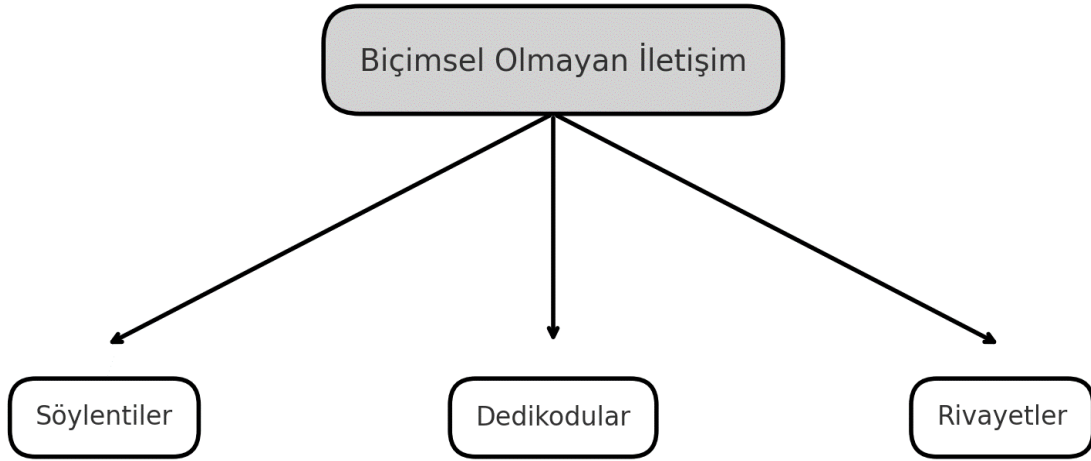


Şekil 8: Biçimsel İletişim

Biçimsel olmayan iletişim

Biçimsel olmayan iletişim, örgüt yapısında tanımlı ve hiyerarşik olarak yapılandırılmış resmî iletişim kanallarının dışında, doğal etkileşimler sonucu kendiliğinden gelişen iletişim süreçlerini ifade eder. Bu tür iletişim, belirli kurallara veya prosedürlere bağlı olmaksızın; bireyler arası sosyal ilişkiler, kişisel yakınlıklar, arkadaşlık bağları ve örgüt kültürünün dinamik yapısı üzerinden şekillenir. Biçimsel olmayan iletişim, çoğu zaman bilgi paylaşımı, duygusal destek, aidiyet duygusunun güçlendirilmesi ve örgütsel atmosferin anlaşılması açısından tamamlayıcı bir işlev görür. Ancak, denetimsiz bilgi yayılımı nedeniyle zaman zaman bilgi kirliliği veya yanlış anlaşılımlar gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir.

Biçimsel olmayan iletişim çoğu zaman, örgüt içerisinde yayılan söylentiler, dedikodular ve rivayetler yoluyla bilginin aktarılması şeklinde gerçekleşir (Ceyhan vd., 2021, s. 54). Biçimsel olmayan iletişim her ne kadar bazı durumlarda bilgi karmaşasına yol açma riski taşısa da, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamakta ve çalışanlar arasında aidiyet hissini pekiştiren önemli bir iletişim aracı olarak işlev görmektedir.



Şekil 9: Biçimsel Olmayan İletişim

1.3.3. Örgütsel İletişim İklimi

Örgütsel iletişim iklimi, çalışanların örgüt içindeki iletişim süreçlerini nasıl algıladıklarını ve bu süreçleri ne şekilde anlamlandırdıklarını yansıtan bir kavramdır. İletişim iklimi, örgütteki bireylerin bilgi paylaşımı, geri bildirim alma, duygu ifade etme ve yöneticilerle açık diyalog kurma konularındaki algı ve tutumları üzerinde doğrudan etkili olur (Pace & Faules, 1994).

Olumlu bir iletişim iklimi, çalışanların düşünce ve duygularını özgürce ifade edebildikleri, açık iletişimin teşvik edildiği ve karşılıklı güven ile psikolojik desteğin hissedildiği bir örgütsel atmosferi ifade eder. Bu tür bir iklim, yalnızca bireylerin kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini artırır, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi üretken davranışları teşvik eder ve genel örgütsel performansın yükselmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Etkin bir iletişim ortamında çalışanlar, fikirlerini açıklamaktan çekinmez, yönetime daha fazla katılım gösterir ve örgütsel amaçlarla daha güçlü bir şekilde özdeşleşirler.

Öte yandan, olumsuz bir iletişim iklimi; korku, güvensizlik ve bilgi paylaşımından kaçınma gibi tutumların hâkim olduğu bir örgütsel atmosferi tanımlar. Bu tür bir ortamda

Çalışanlar, rgte katkı sağlayabilecek görüş ve önerilerini ifade etmekten çekinirken, örgütsel bağlılık düzeylerinde de belirgin bir azalma görülmektedir.

Örgütsel iletişim iklimi, yalnızca tek bir unsurun etkisiyle değil; birbirleriyle sürekli etkileşim içinde olan çok boyutlu faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillenen karmaşık ve dinamik bir yapıdır. Bu iklim, başta liderlik tarzı, örgütsel kültür, yöneticilerin iletişime yönelik tutumları, iletişim kanallarının açıklığı ve işlevselliği ile çalışanlar arası etkileşim biçimleri gibi unsurlar tarafından şekillendirilir. Özellikle etkili liderler, şeffaflığı ilke edinerek, çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri iki yönlü iletişim ortamları oluşturur. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, sadece bilgi paylaşımını kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda güvene dayalı, katılımcı ve açık bir iletişim ikliminin gelişmesini destekler. Böyle bir ortamda çalışanlar, daha yüksek motivasyon ve bağlılık düzeyi göstererek kişisel hedeflerin yanısıra örgütsel hedeflere katkı sağlama konusunda daha istekli hâle gelirler.

1.3.3.1. İletişim iklimi türleri

Muchinsky (1977), iletişim iklimini; açık iletişim iklimi, korku iklimi, destekleyici iklim ve formalist iklim gibi isimler vererek sınıflandırmıştır.

Açık İletişim İklimi: Bilgilerin özgürce paylaşıldığı, bireylerin düşüncelerini ve duygularını ifade etmekte herhangi bir baskı ya da çekince hissetmediği ortamları tanımlar. Açık iletişim iklimi, örgüt içerisinde bireyler arasında karşılıklı güven, anlayış ve saygıya dayalı bir iletişim kültürünün benimsendiği ortamları ifade eder. Bu durum, hem yatay hem de dikey iletişim süreçlerinin etkinliğini artırır ve örgütsel şeffaflığı ciddi anlamda destekler.

Korku İklimi: Çalışanların yöneticiler tarafından olumsuz değerlendirilecekleri, cezalandırılacakları ya da dışlanacakları kaygısıyla fikirlerini açıklamaktan kaçındıkları, sessiz kalmayı tercih ettikleri iletişim ortamıdır. Korku iklimi, genellikle otoriter yönetim tarzlarının hâkim olduğu, geri bildirimin zayıf olduğu ve güven unsurunun eksik olduğu örgütlerde ortaya çıkar. Bu iklim, örgütsel sessizliği tetikleyerek çalışan bağlılığı ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratır.

Destekleyici İklimi: Bu tür iletişim iklimi, yöneticilerin çalışanlarını aktif biçimde dinlediği, onların görüş ve duygularına değer verdiği, teşvik edici ve yapıcı bir yaklaşım benimsediği ortamları tanımlar. Destekleyici iklimde çalışanlar, hem duygusal hem de profesyonel olarak desteklendiklerini hisseder; bu da örgütsel güveni artırarak çalışanların katılım düzeyini yükseltir.

Formalist İklim: İletişim süreçlerinin ağırlıklı olarak yazılı, hiyerarşik ve kurallara sıkı sıkıya bağlı olduğu, kişisel ifadelerin ve doğrudan etkileşimin sınırlı kaldığı iletişim biçimidir. Bu tür iklimde iletişim daha çok görev ve sorumlulukların aktarımı çerçevesinde şekillenir. Biçimsel kanallar dışında bilgi paylaşımına genellikle sınırlı tolerans gösterilir; bu da esnekliği ve yaratıcılığı sınırlandırabilir.

1.3.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel iletişim, bir örgütün içindeki bireyler ve birimler arasında bilgi, düşünce ve duyguların paylaşım sürecidir. Bu iletişim sürecinin işleyişini ve etkinliğini belirleyen birçok farklı etmen bulunmaktadır. Bu faktörler, iletişimin etkinliğini doğrudan belirler ve örgütün verimliliği üzerinde önemli sonuçlar doğurur (Robbins & Judge, 2013)

Yöneticilerin liderlik tarzı, örgüt içindeki iletişimin doğrudan belirleyicisidir. Destekleyici ve katılımcı liderlik tarzı, açık ve iki yönlü iletişimi teşvik ederken; otoriter ve baskıcı liderlik tarzı, çalışanların iletişim kurmaktan kaçınmasına neden olur. Örgütün yapısal özellikleri, iletişim kanallarının etkinliğini belirler. Katı hiyerarşik yapılar, iletişim akışını sınırlandırabilirken; esnek ve yatay yapılar, bilgi akışını hızlandırır ve çalışanlar arası iletişimi artırır (Mintzberg, 1979, s. 65).

Örgütteki ortak değerler, inançlar ve normlar, iletişim ikliminin temelini oluşturur. Açıklığı ve şeffaflığı teşvik eden bir kültür, çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlar. Kapalı kültürlerde ise sessizlik ve bilgi saklama davranışı yaygınlaşır (Schein, 2010, s. 35).

İletişimde kullanılan teknolojik sistemler (e-posta, intranet, iletişim yazılımları) iletişim sürecinin hızını ve kalitesini etkiler. İyi bir teknolojik altyapı, bilgi paylaşımını kolaylaştırırken; zayıf teknolojik altyapı iletişim kopukluklarına yol açabilir.

İletişim sürecinin etkinliği, yalnızca yapısal unsurlara değil; aynı zamanda bireylerin kişisel özelliklerine, iletişim yetkinliklerine ve geçmiş deneyimlerine de bağlıdır. Çalışanların mizacı ve karakter yapısı, iletişim tarzlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin, içe dönük bireyler çoğunlukla sosyal ortamlarda daha temkinli davranmakta ve fikirlerini paylaşma konusunda çekingenlik sergileyebilmektedir. Buna karşın, dışa dönük bireyler ise daha açık, girişken ve etkileşim odaklı iletişim kurma eğilimindedir. Bu farklılıklar, örgüt içi iletişim akışını, geri bildirim süreçlerini ve ekip içi etkileşimleri doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla, etkili bir iletişim ortamı oluşturulabilmesi için çalışanların bireysel farklılıklarının göz önünde bulundurulması ve iletişim yaklaşımlarının buna göre çeşitlendirilmesi önem taşımaktadır.

Örgütün büyüklüğü arttıkça iletişim daha karmaşık hale gelir. Büyük ve çok katmanlı örgütlerde bilgi kaybı ve yanlış anlama riski artar. Fiziksel yapı da (örneğin açık ofisler veya kapalı ofisler) iletişimi kolaylaştırabilir veya zorlaştırabilir.

Çalışanların geri bildirim verme konusunda kendilerini yetkili hissetmemeleri ya da bu yönde yeterince teşvik edilmemeleri, örgütsel iletişim sürecinde ciddi kopukluklara yol açabilmektedir. Geri bildirimin sınırlı kaldığı ortamlarda, bilgi akışı tek yönlü hâle gelir ve çalışanlar kendilerini dışlanmış ya da değersiz hissedebilir. Oysaki etkili bir iletişim ortamının sağlanabilmesi için, çalışanların düşünce ve gözlemlerini paylaşmalarını destekleyen açık ve işlevsel geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması büyük önem taşır. Bu mekanizmalar, yalnızca sorunların tespitini kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda karşılıklı güveni ve katılımcı örgüt kültürünü güçlendirerek, örgütsel performansa doğrudan katkı sağlar.

Yoğun iş temposu ve kısıtlı zaman, iletişim süreçlerinin kısaltılmasına ve yüzeysel bilgi alışverişine yol açar. Bu durum, yanlış anlaşılımları ve iletişim kopukluklarını artırabilir.

Örgüt içerisinde çalışanlara atfedilen rol tanımları ve sorumluluk alanları, iletişim süreçlerinin yönünü, niteliğini ve etkinliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır. Net ve açık bir şekilde tanımlanmış roller, bilgi akışını düzenlerken; görev sınırlarının belirsiz olduğu durumlarda iletişim kanallarında karmaşa ve kopukluklar yaşanabilmektedir. Özellikle rol belirsizliği çalışanların neyi, ne zaman, kiminle ve nasıl paylaşacağı konusunda tereddüt yaşamasına neden olurken; rol çatışması ise farklı beklentiler arasında sıkışan bireylerin iletişim kurma motivasyonunu zayıflatabilmektedir. Bu tür durumlar, yalnızca bireyler arası iletişimi değil, ekip çalışması ve örgütsel koordinasyon süreçlerini de olumsuz etkileyebilir.

Hiyerarşik yapıların aşırı katı olması, bilgi akışını yavaşlatır ve çalışanların üst yönetime ulaşmasını zorlaştırır. Açık kapı politikası gibi uygulamalar, bu etkinin azaltılmasına yardımcı olabilir.

Yönetim tarzı, örgüt içerisindeki iletişim ikliminin şekillenmesinde belirleyici bir role sahiptir. Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getiren pasif bireyler olarak değil, aynı zamanda karar alma süreçlerine aktif biçimde katkı sağlayan paydaşlar olarak görülmesini esas alır. Bu tarz yönetim, karşılıklı güvene dayalı bir ortam yaratarak bilgi paylaşımını teşvik eder ve örgütsel şeffaflığı güçlendirir. Buna karşılık, otokratik yönetim tarzı ise iletişimi genellikle tek yönlü ve denetim odaklı bir yapıya indirger. Bu durum, çalışanların kendilerini ifade etme konusunda baskı hissetmelerine, fikirlerini paylaşmaktan kaçınmalarına ve örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasına neden olabilir. Dolayısıyla yönetim

anlayışı, örgütsel iletişim ikliminin açık, destekleyici ya da kapalı ve bastırıcı olmasını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür.

Örgütteki statü farkları (yönetici-çalışan gibi) iletişimde engeller oluşturabilir. Alt düzey çalışanlar, üst düzey yöneticilere doğrudan fikir beyan etmekte çekimser kalabilir.

Çok fazla bilginin kısa sürede iletilmesi, çalışanların bilgiye yetişememesine ve önemli bilgilerin gözden kaçmasına neden olabilir. Bu da iletişim etkinliğini azaltır.

1.4. ÇALIŞAN PERFORMANSI

1.4.1. Performans Kavramı

Performans, bir örgüt bünyesinde çalışan bireylerin veya grupların, örgütün belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin nicelik ve nitelik açısından ölçümlenebilir ve kontrol edilebilir bir şekilde değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Şahin & Yalçın, 2017, s. 66). Bu tanıma göre performans yalnızca yapılan işin miktarını değil, aynı zamanda işin kalitesini de kapsamaktadır.

Örgütlerde çalışan performansının değerlendirilmesi, belirli periyotlara bağlı olarak sistematik bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu ölçümler, kurumun ihtiyaç ve hedeflerine bağlı olarak günlük, haftalık, aylık ya da yıllık zaman dilimlerinde yapılmakta ve çalışanların iş hedeflerine ulaşma düzeyleri, verimlilikleri ve katkıları bu dönemsel değerlendirmeler aracılığıyla analiz edilmektedir. Bu ölçümler sonucunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek örgütün genel verimliliği ve gelişim durumu hakkında çıkarımlar yapılır.

Eğer ulaşılan sonuçlar müspet (olumlu) ise, bu durum verimlilik ve etkinlik göstergesi olarak kabul edilir.

Sonuçlar menfi (olumsuz) ise, örgütte gelişim eksiklikleri ve performans sorunlarının varlığı söz konusu olur (Şahin & Yalçın, 2017, s. 66).

Performans değerlendirmeleri hem bireysel gelişim planlarının oluşturulmasına hem de örgütsel başarı stratejilerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

1.4.2. Çalışan Performansının Önemi

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, şirketlerin ve kamu kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi ve sektörde sürdürülebilir rekabet gücü elde edebilmesi için yüksek performans gösteren çalışanlara olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Tayfun & Çatır, 2013, s. 120).

Çalışan performansının yüksek düzeyde olması, yalnızca kurumların hedeflerine ulaşması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından değil; aynı zamanda bireylerin kariyer gelişimi, iş doyumu ve mesleki tatmini bakımından da önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Bu sonuçlar;

- 1- Yüksek performans gösteren çalışanlar, işlerini başarı ile tamamlayarak bireysel tatmin, mesleki gurur ve yetkinlik hissi geliştirebilmektedirler.
- 2- Başarı, bireyler için sosyal statü, saygınlık ve daha iyi kariyer fırsatları anlamına gelmektedir.
- 3- Ayrıca yüksek performans, çalışanlara daha yüksek maaş, terfi fırsatları ve uzun vadeli iş güvencesi gibi avantajlar da sağlamaktadır.

Tayfun ve Çatır (2013, s. 120), çalışanın performansının sadece örgütsel sonuçlar üzerinde değil, aynı zamanda bireysel motivasyon ve özsaygı üzerinde de doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin insan kaynakları politikaları, çalışan performansını artırıcı motivasyon stratejileri, eğitim programları ve kariyer geliştirme olanakları ile desteklenmelidir.

1.5. SESSİZLİK, İLETİŞİM VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

1.5.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel İletişim İklimi İlişkisi

Örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim iklimi arasındaki ilişki, günümüz örgüt yapılarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların fikir, düşünce ve eleştirilerini ifade etmekten kaçındığı bir durumu tanımlarken (Morrison & Milliken, 2000, s. 707), örgütsel iletişim iklimi ise çalışanlar arasında açık, güvene dayalı ve destekleyici bir iletişim ortamının varlığına işaret eder (Dennis, 1974, s. 39). Bu iki kavram arasındaki ilişki, özellikle çalışanların örgüte olan bağlılıkları, iş doyumları ve genel performansları açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Araştırmalar, güçlü bir iletişim ikliminin çalışanların seslerini daha rahat bir şekilde ifade edebileceği bir ortam yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda, destekleyici ve şeffaf bir iletişim kültürünün, örgütsel sessizliği azaltıcı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Vakola & Bouradas, 2005, s. 444). Aksine, otoriter ve cezalandırıcı bir iklimde çalışanlar, fikirlerini dile getirmekten çekinmekte, bu da örgütsel öğrenme ve yenilikçilik açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında, örgütsel iletişim iklimi ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Olumlu bir iletişim iklimi, çalışanların ses çıkarma davranışlarını teşvik ederken; olumsuz bir iletişim iklimi, sessizliğe neden olmaktadır (Milliken vd., 2003, s. 1469). Bu durum, yöneticilerin etkili iletişimi sürdürebilmek adına açık iletişim kanalları oluşturmalarının, yapıcı geri bildirim süreçlerini teşvik etmelerinin ve çalışanların düşüncelerini özgürce dile getirebileceği güvenli bir örgütsel ortam tesis etmelerinin kritik önem taşıdığını göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim iklimi arasındaki ilişkiyi anlamak, hem akademik literatür hem de örgütsel uygulamalar açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu ilişkinin iyi yönetilmesi, örgütlerin daha demokratik, katılımcı ve verimli yapılar haline gelmesini sağlayabilir.

1.5.2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Örgütsel sessizlik, çalışanların duygu, düşünce ve görüşlerini ifade etmekten çekinmeleri ya da bilinçli olarak susmayı tercih etmeleri durumunu ifade eder (Morrison & Milliken, 2000, s. 707). Bu durum, bireysel düzeyde psikolojik gerilim yaratmakla birlikte, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının ve yenilikçiliğin önüne geçerek genel verimliliği düşürebilir. Çalışan performansı ise bireyin görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirme düzeyini ifade etmektedir (Özdemir, 2010, s. 112). Bu bağlamda, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki hem teorik hem de uygulamalı araştırmalar açısından dikkat çekmektedir.

Araştırmalar, örgütsel sessizliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışan performansının olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar, iş süreçlerine ilişkin sorunları dile getiremediklerinde bu durum görevlerini verimli şekilde yerine getirmelerini engelleyebilmektedir (Yıldız, 2013, s. 86). Ayrıca, çalışanların fikirlerinin önemsenmediği bir ortamda motivasyon düşmekte, bu da performans üzerinde olumsuz bir baskı oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel iş performansı üzerinde değil, aynı zamanda ekip dinamikleri ve örgütün bütünsel başarısı üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir. Sessizlik kültürünün hâkim veya baskın olduğu örgütlerde geri bildirim mekanizmaları zayıf kalmakta ve çalışanlar potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymaktan çekinme ve ortaya koyamamaktadır. Oysaki çalışanların seslerini duyurabildikleri, görüşlerinin dikkate alındığı örgütlerde daha yüksek performans düzeyleri elde edilmektedir (Morrison, 2014, s. 174).

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif yönlü bir bağ olması da beklenebilir. Sessizlik düzeyi azaldıkça çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşma kapasitesi artmakta, bu da örgütlerin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin sessizlik kültürünü kırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi kritik bir öneme sahiptir.

1.5.3. Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı İlişkisi

Örgütsel iletişim iklimi, bir örgütteki bireylerin bilgi alışverişi, geri bildirim ve duygusal etkileşim süreçlerini nasıl algıladıklarını belirleyen sosyal ve psikolojik bir ortamdır (Dennis, 1974, s. 39). Bu iklimin niteliği, çalışanların iş doyumu, bağlılığı ve nihayetinde performansları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Özellikle açık, destekleyici ve güven temelli bir iletişim iklimi, çalışanların örgütsel hedeflere daha yüksek motivasyonla katkı sunmalarını teşvik etmektedir.

Çalışan performansı, bireyin görevlerini zamanında, etkili ve verimli şekilde yerine getirme kapasitesi olarak tanımlanır (Özdemir, 2010, s. 112). Bu bağlamda, sağlıklı bir iletişim iklimi, çalışanın hem iş süreçlerini anlamasını kolaylaştırmakta hem de örgütsel destek algısını artırarak psikolojik güven duygusunu pekiştirmektedir. Bu durum, çalışanların performansına pozitif katkı sağlamaktadır (Karakuş, 2019, s. 103).

Araştırmalar, örgüt içinde kurulan sağlıklı iletişim bağlarının, çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Özellikle yöneticilerin açık iletişim stratejileri kullanmaları, geri bildirim vermeleri ve çalışan görüşlerini dikkate almaları, performansın artmasına neden olmaktadır (Keyton, 2011, s. 55). Ayrıca, iletişim engelleri azaldıkça ve bilgiye ulaşım kolaylaştıkça çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmekte ve görevlerini daha etkili bir şekilde yürütmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel iletişim iklimi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki çerçevesinde, yöneticilerin iletişim süreçlerini güçlendirmeye yönelik stratejik adımlar atmaları, yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel verimliliği de anlamlı şekilde yükseltecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında araştırma modeline, evren ve örneklem grubuna yer verilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada test edilecek hipotezler oluşturulduktan sonra araştırmanın sınırlılıkları, kapsamı, veri toplama teknikleri ve toplanan verilerin hangi yöntem ve nasıl şekilde analiz gerçekleştirildiği açık bir şekilde belirtilmiştir. En son kısımda ise analiz sonuçları ışığında çıktılar yorumlanarak raporlanmıştır.

2.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE MODELİ

Örgütsel sessizlik, çalışanların duygu, düşünce ve gözlemlerini ifade etmekten kaçınmaları ya da çeşitli sebeplerle geri çekilmeleri durumudur. Bu kavram, bireylerin örgütsel sorunları veya gelişim fırsatlarını paylaşmaktan imtina ettikleri durumları açıklamak için kullanılmaktadır. Sessizlik, çoğu zaman iş yerinde değişim fırsatlarının kaçırılmasına ve örgütsel öğrenmenin sekteye uğramasına yol açar (Morrison & Milliken, 2000, s. 707).

Örgütsel iletişim iklimi, bir örgütteki bireylerin iletişim süreçlerini algılama, yorumlama ve bu süreçlere yönelik duygusal tepkilerinin bütünüdür. Açıklık, destek, güven gibi unsurların yoğun olduğu bir iletişim iklimi, çalışanlar arasında bilgi akışını kolaylaştırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilir (Keyton, 2011, s. 51).

Çalışan performansı, bireyin üstlendiği görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiğini yansıtan bir kavram olup, genellikle işin gerekliliklerine uygunluk, üretkenlik ve kalite kriterleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Performans, bireysel katkının ötesinde örgütün genel başarısına önemli ölçüde yön verir (Sonnentag & Frese, 2002, s. 4).

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler, bu ilişkilerin yönü (olumlu ya da olumsuz) ve ilişki düzeyleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırmada, nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan anket yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler, gerekli istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki korelasyon varlığı ve nedensel bağlar, çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilerek değerlendirilmiş ve hipotezlerin test edilmesine olanak sağlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırmanın temel amacı; örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalmaya zorlanmaları ya da bilinçli olarak sessizliği tercih etmeleri durumunun, örgütün genel iletişim iklimi ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bunun yanı sıra, çalışan performansının örgütsel iletişim iklimi üzerindeki olası etkileri ile örgütte hâkim olan iletişim ikliminin, hem çalışan performansını hem de örgütsel sessizlik düzeyini nasıl etkilediği de araştırmanın kapsamında yer almaktadır. Belirlenen bu çok boyutlu amaç doğrultusunda, aşağıda yer alan hipotezler test edilmek üzere yapılandırılmıştır:

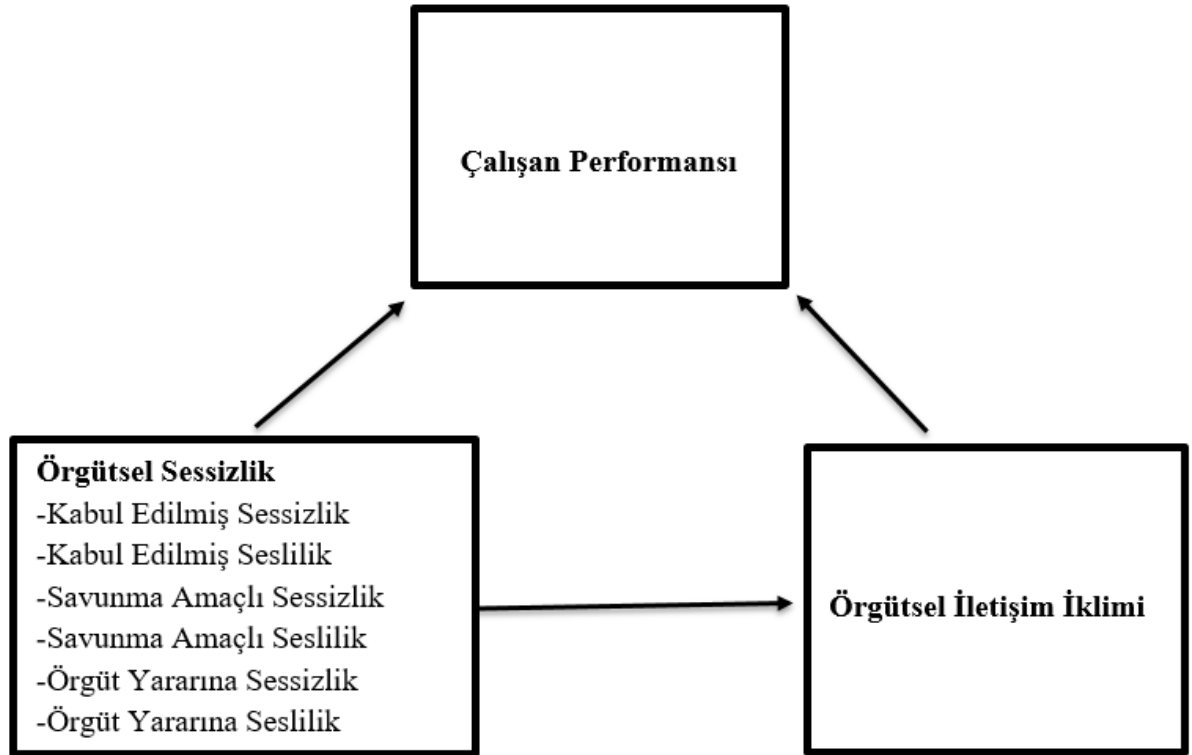
H1: Örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişim iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel iletişim iklimi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın kuramsal yapısını yansıtan model, Şekil 10'da şematik biçimde yer almaktadır. Değişkenlerin yer aldığı ve araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan bu model yapılan analizlerle test edilecektir.



Şekil 10: Araştırmanın Teorik Modeli

2.3. ÇALIŞMA GRUBU: EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamında Bayburt Üniversitesi'nde görev yapan toplam 803 akademik ve idari personele çevrimiçi anket uygulanmış; bu süreçte gönüllü katılım sağlayan 294 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, araştırma sorularını yanıtlamak ve hipotezleri test etmek amacıyla SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde öncelikle faktör analizi ile ölçeklerin yapı geçerliliği, ardından güvenilirlik analizi ile ölçüm araçlarının iç tutarlılığı değerlendirilmiştir. Bu aşamaların ardından, belirlenen hipotezler, elde edilen analiz sonuçlarına göre test edilmiş ve her bir hipotezin kabul veya reddedilme durumu istatistiksel bulgular ışığında belirlenmiştir.

2.4. VERİ TOPLAMA ARACI VE ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada nicel verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Bayburt Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari çalışanlara çevrimiçi tek bir Google form halinde uygulanmıştır. Bu formlar üniversitenin izniyle çalışanların mail adreslerine elektronik ileti olarak gönderilmiştir. Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer alırken; ikinci bölümde örgütsel sessizlik, üçüncü bölümde örgütsel iletişim iklimi ve son bölümde ise çalışan performansını değerlendirmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Araştırma sorularının ya da hipotezlerinin cevaplanmasına dönük olarak faktör analizleri, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizine geçilmeden önce, ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla da Cronbach's Alpha testleri yapılmıştır. Veri yapısının bu analiz için yeterliliğini belirlemek üzere de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi gerçekleştirilmiştir. Gruplararası farklılıkların incelenmesi için t-testi ve varyans (ANOVA) testleri yapılarak yorumlanmıştır. Akabinde gerekli regresyon ve korelasyon testleri yapılmıştır.

2.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, Şehitoğlu'nun 'Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi' (Şehitoğlu, 2010, s. 215) çalışmasından alınmıştır. Şehitoğlu'na (2010, s. 116) göre yapılan faktör analizi sonucunda, çalışmada kullanılan ölçeğin altı faktörden oluşan bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda; birinci faktör "Kabul Edilmiş Sessizlik", ikinci faktör "Kabul Edilmiş Sesslilik", üçüncü faktör "Savunma Amaçlı Sessizlik", dördüncü faktör "Savunma Amaçlı Sesslilik", beşinci faktör "Örgüt Yararına Sessizlik" ve altıncı faktör ise "Örgüt Yararına Sesslilik" olarak

adlandırılmıştır. Altı faktörlü bu yapı toplam varyansın %62,028'ini açıklamaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde ise öz değerler, açıklanan toplam varyans ve çizgi grafiği (scree plot) dikkate alınmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "Kabul Edilmiş Sessizlik" alt boyutu toplamda 5 maddeden oluşmakta olup, bu maddelere ait faktör yükleri 0,706 ile 0,536 arasında değişmektedir. Söz konusu alt boyutun iç tutarlılığını gösteren Cronbach's Alpha katsayısı 0,740 olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde, "Kabul Edilmiş Sesslilik" alt boyutunda da 5 madde yer almakta ve bu maddelerin faktör yük değerleri 0,771 ile 0,502 arasında farklılık göstermektedir. Bu alt boyutun iç tutarlılık katsayısı ise 0,718 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin "Savunma Amaçlı Sessizlik" faktörü ise 4 maddeden oluşmakta olup, bu maddelere ait faktör yükleri 0,860 ile 0,530 arasında değişmiştir. İlgili faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,807 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin Savunma Amaçlı Sesslilik alt boyutu beş maddeden oluşmakta olup, bu maddelere ait faktör yükleri 0,760 ile 0,617 arasında değişmektedir. Söz konusu alt boyutun iç tutarlılık düzeyini gösteren Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,827 olarak hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada, Örgütsel Sessizlik ölçeğinin hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm aracı olduğu ve ilgili değişkeni başarıyla yansıttığı belirlenmiştir.

Şehitoğlu (2010, s. 215) çalışmasında yedili likert tipi derecelendirme yapmıştır fakat biz bu çalışmada diğer ölçeklerle uyumlu hareket etmek açısından beşli Likert tipi derecelendirme [kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)] ile çalışmamızı tamamladık. Kullandığımız bu ölçeğin faktör analizini tekrar bu çalışma için yapmış olup, faktör analizi başlığı altında çalışmaya yer verilmiştir.

2.4.2. Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği

Çalışmamızda kullandığımız İletişim Ölçeği; Eryılmaz Ballı ve Tulunay Ateş'in 2021 yılında yayımlanan (Eryılmaz Ballı & Tulunay Ateş, 2021, s. 434) 'Örgütsel İletişim İklimi: Ölçek Geliştirme Çalışması'ndan alınmıştır ve çalışmamıza uygun şekilde uyarlanmıştır.

Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır: Yönetici kaynaklı boyutu (1, 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 29) ve çalışan kaynaklı boyutu (3, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 24, 25, 26, 27).

Bu çalışmada ölçeğin yönetici kaynaklı boyutunda yer alan maddelere yer vererek ölçümler yapılmıştır. Örgütsel İletişim İklimi ölçeğinde beşli Likert tipi derecelendirme

[kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)] metodu kullanılmıştır. Çalışmamızda kullandığımız bu ölçeğe ait faktör analizi de yapılmış olup, faktör analizi başlığı altında detaylı bir şekilde yerini almıştır.

2.4.3. Çalışan Performansı Ölçeği

Araştırmada kullandığımız üçüncü ölçek; ÇÖL 'ün 2008 yılında yayımlanan 'Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri' adlı çalışmasından alınan Çalışan Performansı Ölçeğidir (Çöl, 2008, s. 41). Performans ölçeği, ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından dört maddelik yapı halinde kullanılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında kullanılan ifadeler, araştırmalarda güvenilirlik açısından değerlendirilmiş ve Cronbach's Alpha katsayılarının tamamı kabul edilebilir eşik olan 0,70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmamızda kullandığımız çalışan performansı ölçeğinin beşinci maddesi Çakıcı ve Doğan' a ait bir çalışmadan alınmıştır (Çakıcı & Doğan, 2014, s. 86). Ve yine bu ölçeğe ait faktör analizi de yapıp çalışmaya eklenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde, Bayburt Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personele uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizine dayalı bulgular ile bu bulgulardan yola çıkılarak yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcı profiline ve araştırma değişkenlerine ilişkin ifadelerin tanımlayıcı istatistiklerine değinilmiş, ardından faktör ve güvenirlik analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Son aşamada, araştırma modelinde yer alan ölçekler arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik olarak geliştirilen hipotezler istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir.

3.1. KATILIMCILARA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarına ait;

Tablo 1: Cinsiyete ilişkin bulgular,

Tablo 2: Yaş grubuna ilişkin bulgular,

Tablo 3: Eğitim durumuna ilişkin bulgular,

Tablo 4: Medeni duruma ilişkin bulgular,

Tablo 5: Sektörde çalışma süresine ilişkin bulgular,

Tablo 6: Kurumda çalışma süresine ilişkin bulgular,

Tablo 7: Görev türüne ilişkin bulgular, detaylı biçimde sunulmuştur.

Tablo 1'de yer alan bilgilere göre toplam 294 katılımcının yer aldığı çalışmada, cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların %66,7'sinin erkek, %33,3'ünün ise kadın olduğu belirlenmiştir. Bu durum, araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, örgütteki cinsiyet temsiline dair genel bir görünüm sunmakta ve ilgili analizlerin yorumlanmasında önemli bir demografik değişken olarak dikkate alınmaktadır.

Tablo 1: Cinsiyete İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Erkek	196	66,7	66,7	66,7
Kadın	98	33,3	33,3	100,0
Toplam	294	100,0	100,0	-

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının yaş dağılımına ilişkin veriler Tablo 2'de ayrıntılı olarak sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların en yoğun olarak yer aldığı yaş grubunun %36,7 ile 36-40 yaş aralığı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, araştırma grubunun önemli bir bölümünün orta yaş grubundaki bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Öte yandan, en düşük katılım oranı ise %3,4 ile 18-25 yaş aralığında yer alan çalışanlara aittir. Bu durum, genç yaş grubundaki çalışanların örgütte daha az temsil edildiğine dair bir fikir vermektedir.

Tablo 2: Yaş Grubuna İlişkin Bulgular

Yaş Grubu	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
18-25	10	3,4	3,4	3,4
26-30	24	8,2	8,2	11,6
31-35	56	19,0	19,0	30,6
36-40	108	36,7	36,7	67,3
41-45	52	17,7	17,7	85,0
45+	44	15,0	15,0	100,0
Toplam	294	100,0	100,0	-

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının eğitim düzeylerine ilişkin veriler Tablo 3'te ayrıntılı şekilde sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, toplam 294 katılımcı arasında en yüksek oranın %65,3 ile lisansüstü eğitime sahip bireylerden oluştuğu belirlenmiştir. Bu bulgu, araştırma grubunun büyük çoğunluğunun yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın, üniversite bünyesindeki akademik ve idari personel üzerinde yürütüldüğü dikkate alındığında, lisansüstü eğitim düzeyinin yüksek olması, katılımcıların önemli bir kısmının akademik personel olduğu yönünde bir çıkarım yapılmasına olanak tanımaktadır.

Tablo 3: Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Lisans	76	25,9	25,9	25,9
Lisansüstü	192	65,3	65,3	91,2
Ortaöğretim	6	2,0	2,0	93,2
Ön lisans	20	6,8	6,8	100,0
Toplam	294	100,0	100,0	-

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 4'te ayrıntılı olarak sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların büyük çoğunluğunun evli bireylerden oluştuğu belirlenmiştir. Tabloya göre, araştırmaya katılan çalışanların %72,8'i evli. %27,2'si ise bekârdır.

Tablo 4: Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Bekâr	80	27,2	27,2	27,2
Evli	214	72,8	72,8	100,0
Toplam	294	100,0	100,0	-

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının sektördeki toplam çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 5'te detaylı olarak sunulmuştur. Toplam 294 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda, en yoğun katılımın 8-11 yıl arası sektörel deneyime sahip bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu grupta yer alan 84 kişi, toplam örneklemin %28,6'sını oluşturmaktadır.

Katılımcıların %23,8'lik bir kısmı 12-15 yıl, %16,3'ü ise 1-3 yıl arası sektör tecrübesine sahiptir. 4-7 yıl aralığında deneyimi olanlar, %15'lik bir oranla temsil edilmektedir. Sektörde 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar da yine %16,3'lük bir dilimi oluşturarak dikkat çekici bir yoğunluk göstermektedir.

Bu verilerden hareketle, örneklemin büyük bir kısmının sektörde orta ve ileri düzey deneyime sahip çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Bu durum, araştırma bulgularının yorumlanmasında profesyonel bilgi birikimi ve iş yaşamına ilişkin tecrübelerin etkisinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda çalışan bağlılığı, kurum istikrarı ve örgütsel bilgi birikimi gibi kavramların değerlendirilmesinde de referans niteliği taşımaktadır.

Tablo 5: Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Sektörde Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
1-3	48	16,3	16,3	16,3
4-7	44	15	15	31,3
8-11	84	28,6	28,6	59,9
12-15	70	23,8	23,8	83,7
16+	48	16,3	16,3	100
Toplam	294	100	100	-

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine ilişkin veriler Tablo 6'da ayrıntılı olarak sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların önemli bir kısmının kurumda 8-11 yıl arasında görev yaptığı belirlenmiştir. Tabloya göre, toplam 294 katılımcı içerisinde %31,3'lük bir oranla en yüksek temsil, bu çalışma süresi aralığında yer alan gruba aittir. Bu bulgu, üniversitedeki çalışanların büyük bir bölümünün kurumsal deneyime sahip olduğunu ve uzun süreli görev yapan personelin araştırma evreninde baskın olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 6: Kurumda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
1-3	60	20,4	20,4	20,4
4-7	60	20,4	20,4	40,8
8-11	92	31,3	31,3	72,1
12-15	70	23,8	23,8	95,9
16+	12	4,1	4,1	100
Toplam	294	100	100	-

Tablo 5 ve Tablo 6 birlikte incelendiğinde, katılımcıların toplam iş tecrübesi ile mevcut kurumda geçirdikleri sürelerin birbirine yakınlık gösterdiği, dolayısıyla aralarında anlamlı bir paralellik bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun uzun süredir aynı kurum bünyesinde görev yaptığını ve çalışma yaşamlarında kurumsal süreklilik gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, mesleki geçişlerin ya da kurumlar arası değişikliklerin düşük düzeyde olduğunu ve çalışanların kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık sergilediklerini düşündürmektedir. Kurumun yalnızca Bayburt il ve ilçelerinde hizmet vermesi dikkate alındığında, çalışanların kurumlararası geçiş (naklen atama) süreçlerinde farklı bir üniversiteye ya da kamu kurumuna geçiş konusunda yönergesel sınırlamalar ve kontenjan yetersizlikleri gibi çeşitli engellerle karşılaştıkları da düşünülebilir. Bu durum, çalışanların mevcut kuruma olan bağlılıklarını yalnızca kurumsal aidiyetle değil, aynı zamanda yapısal ve bürokratik kısıtlarla da ilişkilendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Elde edilen sonuçlar, çalışanların kurumsal değerlere uyum sağladığını ve kurumların da bu bağlılığı destekleyen uygulamalara önem verdiğini ya da yapısal kısıtlar nedeniyle kişilerin bu duruma uyum sağladığını düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının görev türlerine ilişkin bulgular Tablo 7'de ayrıntılı olarak sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların büyük çoğunluğunu akademik personelin oluşturduğu belirlenmiştir. Tabloya göre, araştırmaya dâhil olan toplam 294 çalışanın %58,5'i akademik personel, geri kalan kısmı ise idari personel statüsündedir. Bu durum, araştırma evreninde akademik personelin daha baskın bir şekilde temsil edildiğini ve bulguların yorumlanmasında bu dağılımın dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 7: Görev Türüne İlişkin Bulgular

Görev Türü	Frekans (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Akademik Personel	172	58,5	58,5	58,5
İdari Personel	122	41,5	41,5	100,0
Toplam	294	100,0	100,0	-

3.2. DEĞİŞKENLERİ OLUŞTURAN İFADELERE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait her bir ifadeye ilişkin kod numarası, katılımcı sayısı, aritmetik ortalama, standart sapma ve varyans değerleri üç ölçekte yer alan her bir madde için ayrı ayrı hesaplanarak Tablo 8'de ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

Tablo içeriğinde yer alan kodlamalar;

ÖS: Örgütsel Sessizlik,

ÇP: Çalışan Performansı,

Öİİ: Örgütsel İletişim İklimi.

Ölçeklerini temsil edecek şekilde yapılandırılmış ve her bir maddeye nümerik sınıflandırma uygulanmıştır. Nümerik sınıflandırma her bir ölçekte kendi içerisinde 1'den başlayacak şekilde düzenlenmiştir.

Tablo 8'de yer alan bu göstergeler, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların dağılımını ve varyasyonunu analiz etmek amacıyla kullanılmıştır.

Tablo 8: İfadelere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Kod	İfade	Katılımcı	Ortalama	Std. Sap.	Varyans
ÖS1	Çalıştığım birimde, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	294	3,10	1,298	1,684
ÖS2	Çalıştığım birimde, çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınamadıklarına inandığım için fikirlerimi söylemem.	294	2,15	0,966	0,933
ÖS3	Çalıştığım birimde, sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	294	1,90	0,940	,884
ÖS4	Çalıştığım birim içerisinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	294	2,02	1,042	1,085
ÖS5	Çalıştığım birimde, işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	294	2,46	1,122	1,259
ÖS6	Çalıştığım birimde, ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımdan önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	294	3,55	0,986	0,972
ÖS7	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	294	3,44	1,052	1,108
ÖS8	Çalışma arkadaşlarımdan tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	294	3,22	0,995	0,990
ÖS9	Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarıma destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	294	2,19	1,092	1,192
ÖS10	Çalıştığım birimdeki geleceğime dair kaygılarımdan dolayı kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	294	2,12	1,009	1,017
ÖS11	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	294	2,85	1,194	1,425
ÖS12	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	294	2,87	1,204	1,451
ÖS13	Kendimi korumak için çalıştığım birimin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	294	2,10	0,954	0,911
ÖS14	Çalıştığım birimde korkutulduğum için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	294	2,03	1,054	1,111
ÖS15	Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	294	2,22	0,974	9,949
ÖS16	Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	294	1,58	0,747	0,559
ÖS17	Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	294	1,64	0,783	0,614
ÖS18	Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarıma destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	294	2,11	1,052	1,108
ÖS19	Korkutulduğum için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	294	1,97	0,998	0,996
ÖS20	Çalıştığım birimdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	294	4,17	0,893	0,797
ÖS21	Çalıştığım birimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	294	4,33	0,768	0,589

ÖS22	Çalıştığım birimin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	294	4,15	0,923	0,851
ÖS23	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	294	4,28	0,799	0,639
ÖS24	Çalıştığım birim adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	294	4,20	0,864	0,746
ÖS25	İşbirliği yapma özelliğimden dolayı çalıştığım birim yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	294	4,18	0,727	0,528
ÖS26	Çalıştığım birimi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	294	4,16	0,755	0,569
ÖS27	Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	294	4,20	0,720	0,518
ÖS28	Çalıştığım birim yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	294	4,19	0,685	0,469
ÖS29	Çalıştığım birimin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	294	4,09	0,783	0,613
ÇP1	İş hedeflerine fazlasıyla ulaşırım.	294	4,01	0,711	0,505
ÇP2	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	294	3,91	0,783	0,613
ÇP3	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	294	4,10	0,733	0,537
ÇP4	Yaptığım işte sürekli olarak kendimi geliştiririm.	294	4,11	0,758	0,575
ÇP5	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	294	4,25	0,738	0,544
Öİİ1	Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenirim.	294	3,49	1,067	1,138
Öİİ2	Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.	294	3,29	1,102	1,215
Öİİ3	İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.	294	3,79	0,993	0,986
Öİİ4	Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenirim.	294	3,51	1,008	1,015
Öİİ5	Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.	292	3,40	1,085	1,176
Öİİ6	Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.	294	3,53	1,098	1,206
Öİİ7	Yönetim özellikle işimle ilgili konularda görüşüme başvurur.	294	3,37	1,146	1,313
Öİİ8	Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.	294	3,34	1,160	1,345
Öİİ9	Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.	292	3,34	1,126	1,268
Öİİ10	Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni artırır.	290	3,57	1,058	1,119
Öİİ11	Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.	294	3,29	1,071	1,147
Öİİ12	Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.	294	3,18	1,174	1,379
Öİİ13	Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşabildiği bir ortam vardır.	292	3,17	1,226	1,503
Öİİ14	Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.	292	3,49	1,114	1,241
Öİİ15	Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.	294	3,03	1,231	1,515
Öİİ16	Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.	294	3,50	1,111	1,234

Araştırmaya katılan bireylerin görüşlerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel bulgular Tablo 8’de özetlenmiştir. Tüm ifadeler beşli Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir;

- 1- Kesinlikle katılmıyorum,
- 2- Katılmıyorum,
- 3- Kararsızım,
- 4- Katılıyorum,
- 5- Kesinlikle katılıyorum.

Ortalama (Mean), standart sapma (Std. Deviation) ve varyans değerleri dikkate alınarak genel eğilimler değerlendirilmiştir.

Genel Eğilimlerin ortalama puanları incelendiğinde değerlerin 1,58 ile 4,33 arasında değiştiği görülmektedir. Bu da katılımcıların bazı ifadelere yüksek düzeyde katıldığını, bazılarına ise düşük düzeyde katıldığını göstermektedir.

Katılımcılar en yüksek düzeyde aşağıdaki ifadelere katılmıştır:

“Çalıştığım birimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” (Ortalama 4,33)

“İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.” (Ortalama 4,28)

“Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” (Ortalama 4,25)

“Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.” (Ortalama 4,20)

Bu sonuçlar, çalışanların gizli bilgi güvenliği, bireysel sorumluluk ve iş üretkenliği konusunda oldukça duyarlı olduklarını ve yüksek düzeyde görev bilincine sahip olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların en düşük katılım gösterdiği ifadeler şunlardır:

“Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.” (Ortalama 1,58)

“Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.” (Ortalama 1,64)

“Çalıştığım birimde, sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.” (Ortalama 1,90).

Bu durum, çalışanların pasif ya da savunmacı iletişimden uzak durduklarını ve genel olarak daha açık, çözüm odaklı bir iletişim tercihi içinde olduklarını düşündürmektedir.

Varyans ve standart sapma açısından değerlendirecek olursak Bazı ifadelerde varyans ve standart sapma değerlerinin yüksek olması (örneğin 1,451, 1,503 gibi), katılımcılar arasında bu konulara dair görüş ayrılıklarının fazla olduğunu göstermektedir. Özellikle yönetime ilişkin bazı ifadelerde bu çeşitlilik dikkat çekicidir.

Elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun bilgi gizliliğine önem verdiği ve görev bilinci yüksek bireyler olarak sorumluluklarını yerine getirme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca, korkuya dayalı sessizlik ya da savunma amaçlı davranışlara yönelik düşük katılım düzeyleri, çalışanların bu tür tutumları benimsemediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgüt içerisindeki şeffaflık düzeyinin ve güven ortamının katılımcılar tarafından genel olarak olumlu algılandığını göstermektedir.

3.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Bu bölüm Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları hakkında bilgi verilmek üzere hazırlanmıştır.

Cronbach's Alpha katsayısı, bir ölçme aracının (örneğin anket ya da ölçek) iç tutarlılığını, yani aynı yapıyı ölçmeye çalışan maddeler arasındaki uyum düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan bir güvenilirlik analizidir (Tavşancıl, 2014, s. 56). Ölçeğin tüm maddelerinin birbiriyle ne derece ilişkili olduğunu ölçer. Bu nedenle analizlerde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır.

3.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği güvenilirlik analizi, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan 29 madde alt boyutlara ayırarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne ilişkin yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,777 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin iyi düzeyde bir iç tutarlılık sergilediğini göstermektedir. Literatürde, Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması, ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlı olduğunu ve ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir (Pallant, 2020, s. 102).

Her alt boyut için yapılan güvenilirlik analizinde ise (Cronbach's Alpha) bazı boyutlar için kabul edilebilir düzeyde tutarlılık görülürken, bazıları çok düşük ya da negatif değer almıştır.

- Örgüt Yararına Sessizlik (0.925): Yüksek iç tutarlılık.
- Örgüt Yararına Sessizlik (0.865): Yüksek iç tutarlılık.
- Savunma Amaçlı Sessizlik (0.778): Kabul edilebilir düzeyde tutarlılık.
- Kabul Edilmiş Sessizlik (0.416): Düşük tutarlılık
- Kabul Edilmiş Sessizlik (0.333): Düşük tutarlılık
- Savunma Amaçlı Sessizlik (-0.585): Negatif değer, maddelerin birbiriyle tutarsız olduğunu göstermiştir.

Bu nedenle Kabul Edilmiş Sessizlik ve Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutları düşük güvenilirliğe sahip olduğundan, Savunma Amaçlı Sessizlik ise güvenilirlik analizi sonucunda maddeler arası tutarsızlık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda Örgüt Yararına Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutları incelemeye değer alt boyutlar olarak tespit edilmiş ve bu alt boyutlar üzerinden incelemeler yapılmıştır. İç tutarlılık açısından alt boyutların tamamının faktör analizleri gerçekleştirilmiş yorumlanmıştır.

Genel olarak elde edilen bu sonuçlar, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin araştırmada güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermiştir.

Tablo 9: Örgütsel Sessizlik İçin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı (N)
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,777	29
Kabul Edilmiş Sessizlik	0,333	5
Kabul Edilmiş Sessizlik	0,416	5
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,778	4
Savunma Amaçlı Sessizlik	-0,585	5
Örgüt Yararına Sessizlik	0,865	5
Örgüt Yararına Sessizlik	0,925	5

3.3.2. Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgütsel İletişim İklimi Güvenirlik analizi, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan 16 maddeye ilişkin analiz sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,971 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir değer olup, ölçeğin çok yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Literatürde 0,90 ve üzerindeki Cronbach's Alpha değerleri mükemmel bir iç tutarlılık düzeyine işaret etmektedir (Tavşancıl, 2002, s. 51).

Standardize edilmiş Cronbach's Alpha değeri de 0,971 olarak hesaplanmıştır ve bu bulgu, ölçek maddeleri arasındaki tutarlılığın son derece yüksek olduğunu teyit etmektedir. Ölçekte toplam 16 madde bulunmakta olup, veriler maddeler arasında önemli bir tutarlılık olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği'nin güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Tablo 10: Örgütsel İletişim İklimi İçin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı (N)
Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği	0,971	16

3.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği Güvenirlik Analizi

Çalışan Performansı Güvenirlik analizi, ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan 5 maddeye ilişkin analiz sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Çalışan Performansı Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,870 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin çok yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,80 ve üzeri olması, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002, s. 51).

Standardize edilmiş Cronbach's Alpha değeri 0,872 olarak hesaplanmıştır ve bu sonuç da maddeler arasındaki iç tutarlılığın yüksek olduğunu desteklemektedir. Ölçekte toplam 5 madde yer almakta olup, herhangi bir madde çıkarımı gerektirecek bir tutarsızlık bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlar, Çalışan Performansı Ölçeğinin veri toplamada güvenilir bir araç olarak kullanılabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 11: Çalışan Performansı İçin Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı (N)
Çalışan Performansı Ölçeği	0,870	5

3.4. FAKTÖR ANALİZLERİ

3.4.1. Veri Seti Uygunluğu

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ifadeler faktör analiziyle değerlendirilmiştir. Bu analizden önce veri setinin uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü dikkate alınmıştır. KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması, ölçek maddelerinin birbirini yeterli düzeyde temsil ettiğini ve faktör analizinin yürütülmesi için verinin elverişli olduğunu göstermektedir. Buna karşın, değerin 0,50'nin altında kalması, faktör analizine devam edilemeyeceğine ve verinin bu analiz için uygun olmadığına işaret eder. KMO değeri sıfıra yaklaştıkça, maddeler arasındaki ortak varyansın azaldığı ve güvenilir sonuçlar elde edilemeyeceği yorumu yapılabilir. (Öztürk & Hırlak, 2024, s. 264)

Faktör analizi olarak bu çalışmada (Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği, Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği) temel bileşenler analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ise 6 alt boyut (Kabul edilmiş sessizlik, Kabul edilmiş seslilik, Savunma amaçlı sessizlik, Savunma amaçlı seslilik, Örgüt yararına sessizlik ve Örgüt yararına seslilik) halinde ayrı ayrı analiz edilmiştir. Döndürme metodu olarak dik döndürme yöntemlerinden olan Varimax metodu kullanılmıştır.

Tablo 12'ye göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutuna ait faktör analizinde, açıklanan varyans oranı %48,18 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, faktörün toplam varyansın yaklaşık yarısını açıkladığını göstermekte olup, sosyal bilimler alanında kabul edilebilir bir düzeydedir (Hair vd., 2014). Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.763 ile örneklemin faktör analizine uygun olduğunu ve Bartlett's Test of Sphericity sonucunun anlamlı çıkması değişkenler arasında yeterli korelasyon bulunduğunu ortaya koymaktadır. ÖS04 ve ÖS03 maddeleri sırasıyla 0.774 ve 0.766 değerleri ile alt boyutu güçlü şekilde temsil etmektedir. ÖS02 ve ÖS05 ise 0.634 faktör yüküyle faktörle anlamlı düzeyde ilişkili olarak kabul edilmektedir. ÖS01 maddesi -0.647 faktör yükü ile negatif yönde fakat güçlü bir ilişki göstermektedir. Bu, maddenin diğerleriyle aynı yapıyı yansıttığını ancak ifade yönü ters olduğu için negatif yüklendiğini göstermektedir. Tabachnick ve Fidell (2013), faktör yüklerinin mutlak değerinin 0.40'ın üzerinde olmasının faktörle anlamlı ilişkiyi işaret ettiğini belirtmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Kabul Edilmiş Sessizlik)

İfadeler	Kabul Edilmiş Sessizlik
ÖS04	0.774
ÖS03	0.766
ÖS02	0.634
ÖS05	0.634
ÖS01	-0.647

Varyans: 48,18%**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test = 0,763; Bartlett's Test (χ^2) = 284,96; p = 0,000**

Tablo 13'e göre Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutuna ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, açıklanan varyans %60,85 olup bu değer faktörün veri setindeki değişkenlerin önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. KMO değeri 0,575 ile analiz için sınırda kabul edilebilecek düzeydedir. Bartlett testi anlamlı çıkmış ($\chi^2 = 158,79$; $p < 0.001$) ve bu da değişkenler arasında faktör analizi için yeterli ilişki olduğunu göstermektedir. ÖS07, ÖS08 ve ÖS06 gibi maddelerin yüklerinin yüksek olması, bu maddelerin alt boyutu iyi temsil ettiğini göstermektedir. Ancak ÖS10'un yük değeri -0.238 ile faktörle yeterli ilişki göstermediği anlaşılmaktadır (Hair vd., 2014) faktör yüklerinin mutlak değerce 0.40'ın altında olması durumunda madde uyumunun zayıf olduğunu belirtmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Kabul Edilmiş Sessizlik)

İfadeler	Kabul Edilmiş Sessizlik
ÖS07	0.732
ÖS08	0.703
ÖS06	0.655
ÖS09	0.568
ÖS10	-0.238

Varyans: 60,15**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test = 0,575; Bartlett's Test (χ^2) = 158,79; p = 0,000**

Tablo 14'e göre Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunda açıklanan varyans %87,80 gibi oldukça yüksek bir değerdir ve bu faktörün maddelerin büyük kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır. KMO değeri 0,596 ile sınırda uygunluk göstermektedir. Bartlett testi sonucu anlamlıdır ($\chi^2 = 536,28$; $p < 0.001$). Tüm maddeler (ÖS11, ÖS12, ÖS13, ÖS14) 0.70 üzeri faktör

yüklerine sahiptir ve faktörü güçlü bir biçimde temsil etmektedir. Bu durum, bu alt boyutun güçlü yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Savunma Amaçlı Sessizlik)

İfadeler	Savunma Amaçlı Sessizlik
ÖS13	0.815
ÖS11	0.780
ÖS12	0.774
ÖS14	0.729

Varyans: 87,80%

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,596 Bartlett Testi (χ^2): 536,28 p = 0,00

Savunma Amaçlı Sessizlik boyutunda açıklanan varyans %69,68 olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,809 ile oldukça iyi seviyededir. Bartlett testi de anlamlıdır ($\chi^2 = 915,62$; $p < 0.001$). ÖS16, ÖS17 ve ÖS19 gibi maddeler yüksek pozitif faktör yüklerine sahipken, ÖS15 ve ÖS18 maddeleri negatif ve yüksek yüklerle faktöre bağlanmıştır. Bu durum, bazı maddelerin ters yönde ifade edilmiş olabileceğini ve ölçekleme yönüyle açıklanabileceğini düşündürmektedir. Yine de bu maddeler de faktörle güçlü ilişkiler sergilemektedir.

Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Savunma Amaçlı Sessizlik)

İfadeler	Savunma Amaçlı Sessizlik
ÖS16	0.889
ÖS19	0.876
ÖS17	0.852
ÖS15	-0.745
ÖS18	-0.803

Varyans: 69,68%

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,809 Bartlett Testi (χ^2): 915,62 p = 0,00

Tablo 16'da Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutuna ilişkin analizde varyans %65,20 olarak belirlenmiştir. KMO değeri 0,789 olup, faktör analizine uygunluk iyi düzeydedir. Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 746,49$; $p < 0.001$). Tüm maddeler (ÖS20-ÖS24) 0.74 ile 0.87 aralığında güçlü yüklerle faktöre bağlanmaktadır. Bu bulgular, bu boyutun ölçek içinde yüksek iç tutarlılıkla temsil edildiğini göstermektedir (Hair vd., 2014).

Tablo 16: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Örgüt Yararına Sessizlik)

İfadeler	Örgüt Yararına Sessizlik
ÖS21	0.871
ÖS23	0.840
ÖS24	0.812
ÖS22	0.765
ÖS20	0.742

Varyans: 65,20%**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,789 Bartlett Testi (χ^2): 746,49 p = 0,00**

Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutunda açıklanan varyans %77,14 ile oldukça yüksek düzeydedir. KMO değeri 0,853 ile mükemmel düzeyde örnekleme uygunluğunu göstermektedir. Bartlett testi son derece anlamlıdır ($\chi^2 = 1239,08$; $p < 0.001$). Tüm maddeler çok yüksek faktör yüklerine sahiptir (0.818 – 0.941 aralığında) ve faktörü güçlü şekilde temsil etmektedir. Bu alt boyut, yapısal olarak oldukça güçlü bir bileşen olarak değerlendirilebilir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 17: Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Örgüt Yararına Sessizlik)

İfadeler	Örgüt Yararına Sessizlik
ÖS28	0.941
ÖS26	0.912
ÖS27	0.873
ÖS25	0.819
ÖS29	0,818

Varyans: 77,14%**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,853 Bartlett Testi (χ^2): 1239,08 p = 0,00**

Tablo 18’de, Çalışan Performansı ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Analizin Ölçeğe ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği değeri 0,808 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklemin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermekte olup, literatürde KMO değerinin 0,80 ile 0,89 arasında olması 'çok iyi' olarak değerlendirilmektedir (Field, 2013).

Ayrıca Bartlett's Test of Sphericity analizi sonucunda $\chi^2(10) = 770,418$; $p = 0,000$ bulunmuş, bu da verilerin faktör analizi yapmaya elverişli olduğunu ortaya koymuştur (Tabachnick & Fidell, 2013). Faktör yükleri incelendiğinde, tüm ifadelerin yüklerinin 0,559 ile 0,766 arasında değiştiği ve bu değerlerin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, maddelerin ölçmek istenilen yapı ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu ve ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçlar genel olarak, Çalışan Performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu desteklemektedir.

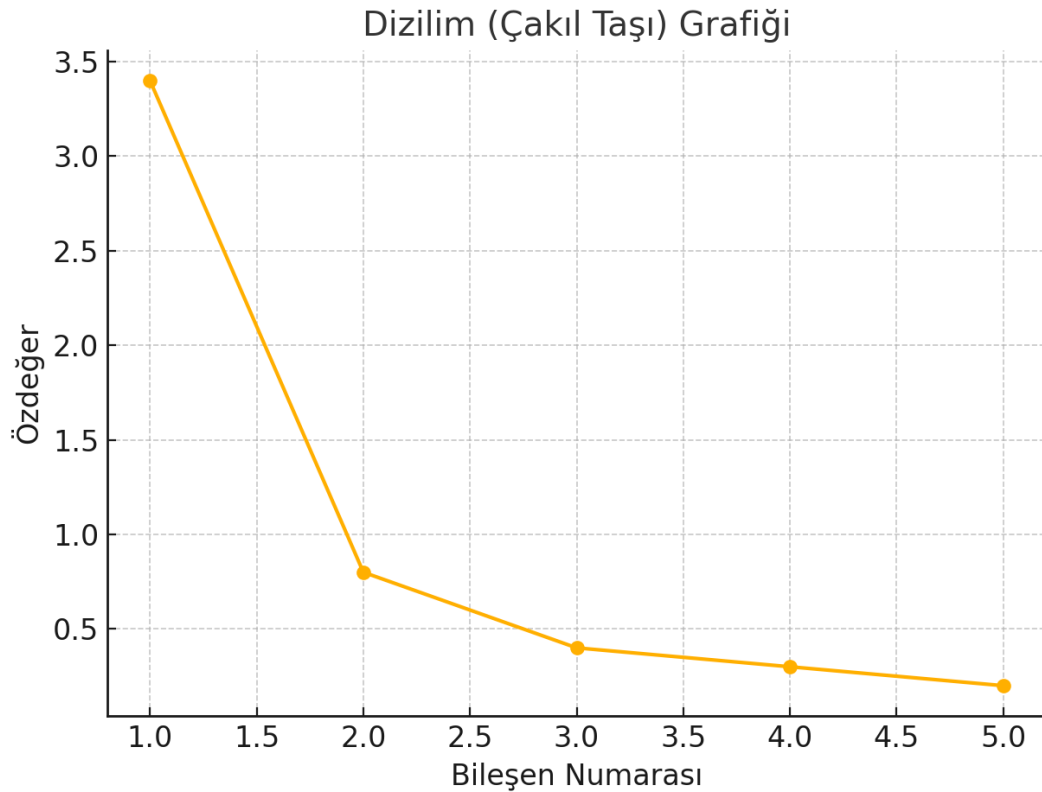
Tablo 18: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Çalışan Performansı
ÇP3	0,766
ÇP1	0,701
ÇP5	0,682
ÇP4	0,606
ÇP2	0,559

Varyans: 36,67%

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test = 0,808; **Bartlett's Test** $\chi^2 (10) = 770,418$; **p** = 0,000

Şekil 12'de ise bu analizin SPSS programından alınan analiz sonuç eğrisi yer almaktadır.



Şekil 11: Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 19’da Örgütsel İletişim İklimi ölçeğinin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı 0,947 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer, veri setinin faktör analizi açısından yüksek düzeyde uygunluk taşıdığını ortaya koymaktadır (Field, 2013).

Bartlett's Test of Sphericity sonuçları ise $\chi^2 (120) = 4832,280$; $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuş, bu durum, değişkenler arasında anlamlı düzeyde korelasyon bulunduğunu ve dolayısıyla faktör analizinin uygulanabilir olduğunu ortaya koymuştur (Tabachnick & Fidell, 2013).

Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,528 ile 0,789 arasında değişmekte olup, tüm ifadeler faktör yükleri açısından kabul edilebilir sınırların üzerindedir. Bu sonuçlar, Örgütsel İletişim İklimi ölçeğinin yüksek derecede yapı geçerliliğine sahip olduğunu ve maddelerin ölçülmek istenen kavramı başarılı şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

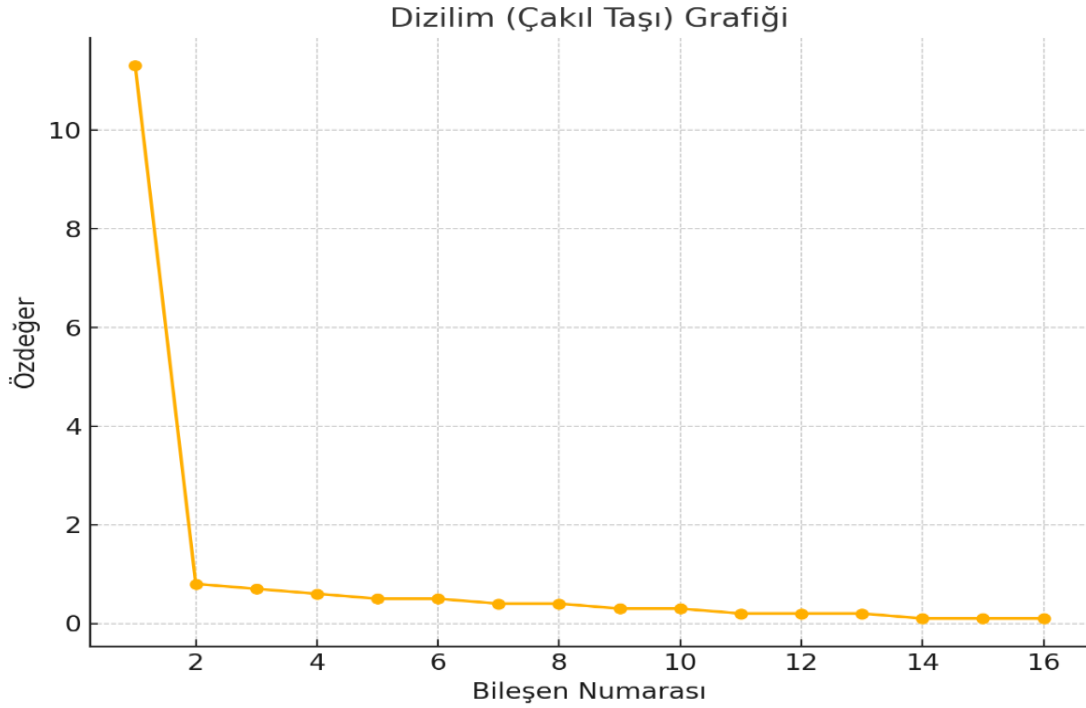
Tablo 19: Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Faktör Analizi

Kodlar	Örgütsel İletişim İklimi
Öİİ8	0,789
Öİİ12	0,782
Öİİ 5	0,777
Öİİ14	0,755
Öİİ13	0,752
Öİİ9	0,737
Öİİ4	0,725
Öİİ16	0,714
Öİİ2	0,704
Öİİ6	0,702
Öİİ11	0,696
Öİİ15	0,696
Öİİ7	0,663
Öİİ1	0,598
Öİİ3	0,588
Öİİ10	0,528

Varyans: 84,91%

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test = 0,947; Barlett’s Test $\chi^2 (120) = 4832,280$; $p = 0,000$

Şekil 13’te ise bu analizin SPSS programından alınan analiz sonuç eğrisi yer almaktadır.



Şekil 12: Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 20’de Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Çalışan Performansı ve Örgütsel İletişim İklimi değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Her değişken için hesaplanan ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden dağılımların özellikleri değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, veri setinin genel yapısını anlamak ve ileri analizler öncesinde veri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla önemli bir aşamadır (Field, 2013, s. 77).

Tabloda sunulan çarpıklık ve basıklık değerleri, değişkenlerin dağılım özelliklerini değerlendirmek için kullanılmıştır. Çarpıklık, dağılımın simetrisini; basıklık ise dağılımın sivrililiğini veya düzlüğünü ifade eder. Genel kabul gören bir kural olarak, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması, dağılımın normal dağılıma yakın olduğunu gösterir. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olmasının normal dağılım varsayımını kabul etmek için yeterli olduğunu belirtmiştir. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin ortalama puanı 3,72 olarak bulunmuştur. Bu değer, katılımcıların örgütsel sessizlik eğilimlerinin orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin standart sapması 0,35554 olup, verilerin ortalama etrafında oldukça homojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Çarpıklık katsayısının -0,575 olması dağılımın sola çarpık olduğunu, basıklık katsayısının ise 0,306 olması normal dağılıma yakın bir basıklık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Tabachnick & Fidell, 2019, s. 87). Alt boyutlar

üzerinden incelendiğinde ise negatif çarpıklık, dağılımın sola çarpık olduğunu ve basıklık değerine bakıldığında ise dağılımın normal olduğu göstermiştir.

Çalışan Performansı değişkenine ilişkin ortalama değer 4,07 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, araştırma kapsamındaki bireylerin iş performansını yüksek düzeyde algıladığını göstermektedir. Standart sapmanın 0,60 olması, çalışan performansına yönelik algılarda görece daha fazla varyasyon olduğunu işaret etmektedir. Çarpıklık katsayısının -0,781 olması, veri dağılımının sola çarpık olduğunu; basıklık değerinin 1,604 olması ise dağılımın sivri (leptokurtik) bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, verilerin merkezde yoğunlaştığını ve uç değerlerin daha az olduğunu göstermektedir (Pallant, 2020, s. 58).

Örgütsel İletişim İklimi değişkeninin ortalama değeri 3,39 olarak bulunmuş olup, bu değer katılımcıların örgütlerindeki iletişim iklimini orta düzeyin biraz üzerinde algıladıklarını göstermektedir. Standart sapmanın 0,92 olması, iletişim iklimine ilişkin algılarda daha fazla çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Çarpıklık katsayısının -0,511 olması, dağılımın sola çarpık olduğunu; basıklık değerinin -0,095 olması ise dağılımın normale oldukça yakın bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır (Field, 2013, s. 79).

Genel olarak, değişkenlere ait dağılımlar incelendiğinde, verilerin çoğunlukla normal dağılıma yakın bir yapı gösterdiği ve kullanılan ölçeklerin güvenilir şekilde analizlere temel oluşturabileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 20: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kod	Katılımcı	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	294	3,72	0,35	-0,575	0,306
Kabul Edilmiş Sessizlik				-0.587	1.137
Kabul Edilmiş Sesslilik				-0.266	-0.164
Savunma Amaçlı Sessizlik				-0.466	0.452
Savunma Amaçlı Sesslilik				-0.304	0.840
Örgüt Yararına Sessizlik				-0.820	0.445
Örgüt Yararına Sesslilik				-0.689	1.056
Çalışan Performansı	294	4,07	0,60457	-0,781	1,604
Örgütsel İletişim İklimi	294	3,39	0,92838	-0,511	-0,095

3.5. GRUPLAR ARASI FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ

ANOVA (Varyans Analizi) ve t-testi, gruplar arası ortalama farkları incelemek için kullanılan iki temel parametrik testtir. T-testi, yalnızca iki grup arasında (örneğin kadın ve erkek, evli ve bekar) bir değişkene ilişkin anlamlı bir fark olup olmadığını test ederken; ANOVA ise üç veya daha fazla grup arasında (örneğin farklı yaş grupları, eğitim düzeyleri) ortalama farkların varlığını sorgular. Bu testler, sosyal bilimlerde deneysel araştırmalarda sıkça kullanılır ve örneklem arası karşılaştırmaların istatistiksel olarak geçerliliğini değerlendirmek için güçlü birer araçtır (Büyüköztürk, 2021; Field, 2013). Analizler bu bilgiler ışığında yapılmıştır.

3.5.1. Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Çalışan Performansı bağımlı değişkenine göre t-testi sonuçları Cinsiyet, Medeni Durum ve Meslek Türü değişkenleri üzerinden incelenmiştir.

Cinsiyet değişkeninin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenen Tablo 21'e göre, kadın ve erkek çalışanların kurumsal ortamlarda benzer performans düzeyleri sergilediğini göstermektedir. Performans değerlendirmelerinin objektif kriterlerle yapıldığı ortamlarda, cinsiyete bağlı ayrımların ortadan kalktığı ve her iki grubun da benzer başarı düzeylerine ulaşabildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 21: Cinsiyetin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin T-Testi

Bağımlı Değişken	Faktör	Değişken	N	Ort	Std. Sapma	t	p
Çalışan Performansı	Cinsiyet	Kadın	98	4.084	0,604	0,300	0,765
		Erkek	196	4.061	0,606		

p>0,05 İstatistiksel olarak anlamlı fark yok.

Tablo 22'de belirtildiği üzere Medeni duruma göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, bekâr ve evli çalışanların performans puanları arasında istatistiksel olarak küçük bir fark bulunmaktadır. Buna göre:

Evli bireylerin performans ortalaması: 3.955

Bekâr bireylerin performans ortalaması: 4.121

Elde edilen bulgular, çalışanların medeni durumlarının performans düzeylerinde farklılık yaratabileceğini göstermektedir. Bekar bireylerin iş ortamında daha fazla zaman ve enerjiye sahip olmaları, dikkat dağınıklığının daha az olması veya kariyer hedeflerine daha

odaklı olmaları gibi faktörler bu farkı açıklayabilir. Buna karşılık, evli bireylerin iş dışında sorumluluklarının bekâr bireylere oranla daha fazla olması performanslarını dolaylı yoldan etkileyebilir.

Tablo 22: Medeni Durumun Çalışan Performansına Etkisine İlişkin T-Testi

Bağımlı Değişken	Faktör	Değişken	N	Ort	Std. Sapma	t	p
Çalışan Performansı	Medeni	Evli	214	3.955	0,602	2.114	0.035
	Durum	Bekâr	80	4.121	0,597		

p < 0.05 İstatistiksel olarak anlamlı fark var.

Tablo 23 incelendiğinde akademik ve idari personel arasında çalışan performansı meslek türüne bakılmaksızın performansının genel olarak benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmaya göre akademik ya da idari personel olmanın iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 23: Meslek Türünün Çalışan Performansına Etkisine İlişkin T-Testi

Bağımlı Değişken	Faktör	Değişken	N	Ort	Std. Sapma	t	p
Çalışan Performansı	Meslek	Akademik Personel	172	4.062791	0.631	0.451	0.653
	Türü	İdari Personel	122	4.095082	0.568		

p>0,05 İstatistiksel olarak anlamlı fark yok.

3.5.2. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Çalışan Performansı bağımlı değişkenine göre tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçları Eğitim Durumu, Yaş ve Meslekte Deneyim Süresi değişkenleri üzerinden incelenmiştir.

Eğitim durumuna göre çalışan performansında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, çalışanların eğitim düzeylerine göre performans ortalamalarının benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 24: Çalışan Performansının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Varyans Testi (Anova)

Değişken	Grup	N	Std. Sapma	F	P
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	6	0.207	F = 0.667	p = 0.573
	Önlisans	20	0.835		

Eğitim	Lisans	76	0.499
Durumu	Lisansüstü	192	0.623

p>0,05 İstatistiksel olarak anlamlı fark yok.

Çalışanların yaş gruplarına göre performans düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, farklı yaş gruplarındaki çalışanların iş performansı açısından benzer düzeylerde olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 25: Çalışan Performansının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Testi (Anova)

Değişken	Grup	N	Std. Sapma	F	P
Yaş	18-25	10	0.826	F = 1.670	p = 0.142
	26-30	24	0.571		
	31-35	56	0.599		
	36-40	108	0.658		
	41-45	52	0.618		
	45+	44	0.338		

p>0,05 İstatistiksel olarak anlamlı fark yok.

Çalışanların meslekteki deneyim süresine göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Tablo 26’da yer alan bulgulara göre, çalışanların deneyim yılı arttıkça performans düzeylerinin çok belirgin bir şekilde değişmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 26: Çalışan Performansının Meslekte Deneyim Süresi Değişkenine İlişkin Varyans Testi (Anova)

Değişken	Grup	N	Std. Sapma	F	P
Meslekte Deneyim Süresi	1-3 yıl	48	0.691	F = 1.552	p = 0.187
	4-7 yıl	44	0.656		
	8-11 yıl	84	0.524		
	12-15 yıl	70	0.680		
	16+ yıl	48	0.442		

p>0,05 İstatistiksel olarak anlamlı fark yok.

3.6. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sürecinde, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücünü belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini ve gücünü ölçmek üzere regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sayesinde, örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki nedensel ilişkiler istatistiksel olarak test edilmiştir.

3.6.1. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı arasında ilişki olup olmadığını var ise düzeyini anlamak için Pearson Korelasyon Analizi tekniği kullanılmıştır. Bunun nedeni; Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemeyi amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. En yaygın kullanılan türü Pearson korelasyon analizidir. Ancak değişkenler normal dağılmıyorsa Spearman korelasyonu tercih edilir (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 85).

Korelasyon analizinde kullanılan Pearson korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren bir ölçüttür ve -1 ile +1 arasında değer alır. r değeri sıfıra yaklaştıkça ilişki zayıflar, ± 1 'e yaklaştıkça ilişki güçlenir. Genel kabul gören sınıflandırmalara göre:

0.00 – 0.19: Çok zayıf ilişki

0.20 – 0.39: Zayıf ilişki

0.40 – 0.59: Orta düzeyde ilişki

0.60 – 0.79: Güçlü ilişki

0.80 – 1.00: Çok güçlü ilişki

Bu sınıflandırmaya göre, örneğin 0.25'lik bir r değeri zayıf bir ilişkiyi, 0.72'lik bir r değeri ise güçlü bir ilişkiyi ifade eder. Ancak yalnızca r değerinin yüksek olması yeterli değildir; bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için p -değeri de dikkate alınmalıdır. Genellikle $p < 0.05$ değeri, elde edilen ilişkinin tesadüfi olmadığını ve güvenilir olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2021, s. 41). Analizlerimiz bu doğrultuda ele alınmıştır.

Tablo 27'de belirtildiği gibi yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre;

Örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişim iklimi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = 0,406$; $p < 0,05$). Bu durum, örgüt içinde iletişim iklimi olumlu algılandıkça çalışanların sessiz kalma eğilimlerinin de arttığını göstermektedir. Bu bulguya göre, örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel iletişim iklimi de artma eğilimindedir. Kılıç ve Saygılı 2019'da yaptıkları çalışmada, örgütsel iletişim ile işgörenlerin çalışma ortamında karşılaştıkları problemlerin çözülmesi sürecinde ses çıkarmamaları yönünde ortaya çıkan örgütsel sessizlik arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, örgütsel iletişim iklimi ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, örgütsel iletişim ile 'örgüt yararına sessizlik' boyutu arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ankarada hizmet veren havacılık bakım merkezlerinde görevli 324 işgören üzerinde ampirik (deneysel) bir çalışma yapan araştırmacılar veri toplama aracı olarak anket yöntemini kullanmışlardır. Örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik arasında zayıf düzeyde, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki ($r=-0,121$, $p<0,05$) olduğu görülmüştür (Kılıç ve Saygılı, 2019, s: 120). Bu çalışmanın bulguları ile mevcut araştırmamızı karşılaştıracak olursak bizim araştırmamızda örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişim iklimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r= 0,406$; $p< 0,05$) bulduğumuzu görüyoruz. Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik ile örgütsel iletişim iklimi arasında Kılıç ve Saygılı'nın çalışmasının aksine pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İki çalışma arasındaki farkı; çalışılan kurum farklılığı yani evrenin farklı oluşu kurumlar arası çalışma koşullarının farklı oluşu, çalışanların sosyo-kültürel anlamda farklılığı gibi nedenlerden kaynaklandığını düşünebiliriz. Bu sonuçlar Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel İletişim İklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve neticede H1 Hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir. Alman İletişim Bilimci Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisi ulaştığımız bu sonucu desteklemektedir. Alman iletişim bilimci Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisi (Spiral of Silence Theory), bireylerin kamuoyundaki baskın görüşlere karşı çıkma konusunda yaşadıkları çekincelere odaklanır. Teoriye göre bireyler, toplumda hâkim olan görüşün dışında bir fikir taşıdıklarında, sosyal izolasyona uğramaktan çekindikleri için düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar ve zamanla sessiz kalmayı tercih ederler. Bu durum, farklı fikirlerin görünürlüğünü azaltırken, baskın görüşün daha da güçlenmesine yol açar. Sessizlik sarmalı böylece kendi kendini besleyen bir süreç haline gelir. Noelle-Neumann, bu kuramıyla medyanın kamuoyu üzerindeki etkisini de vurgular; zira bireyler, hâkim kanaatleri büyük ölçüde medya aracılığıyla

algılar (Noelle-Neumann, 1974). Teori, hem siyasi iletişim hem de örgütsel dinamikler bağlamında fikir açıklama davranışlarını anlamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Örgütsel iletişim iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde ancak düşük düzeyde anlamlı bulunmuştur ($r = 0,158$; $p < 0,05$). Bu sonuçlar, örgüt içinde iletişim iklimi ve sessizlik düzeylerinin çalışanların performanslarıyla ilişkili olduğunu ve bu değişkenler arasında düşük düzeyde de olsa istatistiksel olarak anlamlı bağlantılar bulunduğunu göstermektedir. Konyalılar ve Balal'ın 2023 yılında yaptığı bir çalışmanın bulgularına göre, küçük ölçekli işletmelerde görev yapan çalışanların iletişim becerilerine yönelik algıları ile iş performansları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların iletişim becerilerine dair algılarının yükselmesiyle birlikte iş performans düzeylerinde de olumlu bir artışın gerçekleştiğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, iş performansındaki artış, çalışanların iletişim becerilerine ilişkin algılarında da olumlu yönde değişimlere yol açmaktadır (Konyalılar & Balal, 2023, s. 1959). Çalışmamıza paralel yönde bir sonuç ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bizim çalışmamız Örgütsel İletişim İklimi ile Çalışan Performansı arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki olduğunu göstermekte ve H2 Hipotezimizin kabul edildiğini doğrulamaktadır.

Örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,376$; $p < 0,05$). Şahin ve Yalçın'a ait bir çalışmada; örgüt yararına sessizlik ile performans arasında ($r=0,337$, $p<0,05$) pozitif yönde, anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Şahin & Yalçın, 2017, s. 77). Bu çalışma örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasında bulduğumuz ilişkiyi desteklemektedir. Bu araştırmada örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında ($r=0,268$; $p<0,05$) pozitif yönde bahsi geçen araştırmaya nazaran biraz daha düşük düzeyde ilişki saptanmıştır. Biz de araştırmamızı örgütsel sessizliği alt boyutlara indirgeyerek ele aldığımızdan Şahin ve Yalçın'ın ilgili çalışmasında olduğu gibi çalışanların çatışmalardan kaçınma amacıyla sessiz kalmayı tercih ederek düşük düzeyde de olsa performanslarını artıracabileceklerini söyleyebiliriz. Bu sonuçlar Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve neticede H3 Hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir. Alt boyut değişkenlerinin analizlerinde; Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunun, hem Örgüt Yararına Sessizlik ($r = 0,334$, $p < 0,05$) hem de Çalışan Performansı ($r = 0,257$, $p < 0,05$) ile pozitif yönde anlamlı zayıf ilişkileri bulunduğu görülmektedir. Örgüt Yararına Sessizlik boyutu ile Örgüt Yararına Sessizlik ($r = 0,429$, $p < 0,05$), Örgütsel İletişim İklimi ($r = 0,248$, $p < 0,05$) ve Çalışan Performansı ($r = 0,268$, $p < 0,05$) arasında anlamlı pozitif orta düzey ve zayıf düzey ilişkiler bulunmuştur.

Genel değerlendirmede yapılacak olursa bu bulgular, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmede kullanılan Pearson korelasyon katsayısının, örgütsel davranış araştırmalarında etkili bir analiz yöntemi olduğunu göstermektedir (Field, 2013; Pallant, 2020). Ayrıca, korelasyon katsayısının 0,30–0,70 aralığında olması orta düzey, 0,10–0,30 aralığında olması zayıf düzeyde ilişki olarak değerlendirilir (Pallant, 2020, s. 135). Bu bilgiler ışığında ana ölçekler ile sessizlik ölçeğinin alt boyutlar arasında oluşan ilişkinin diğer ölçeklere nazaran zayıf düzeyde olması nedeniyle araştırmamızın bundan sonraki analizleri alt boyutlara indirgmeden Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı ölçekleri üzerinden yapılarak ve aralarındaki ilişki ve bağlantılar incelenecektir.

Tablo 27: Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	1.a.	1.b.	1.c.	2	3
1. Örgütsel Sessizlik	1					
1.a. Savunma Amaçlı Sessizlik	-	1				
1.b. Örgüt Yararına Sessizlik	-	-0,023	1			
1.c. Örgüt Yararına Seslilik	-	0,334 **	0,429 **	1		
2.Örgütsel İletişim İklimi	0,406**	0,184 **	0,248 **	0,476 **	1	
3. Çalışan Performansı	0,376**	0,257 **	0,268 **	0,324 **	0,158 **	1

**** p< 0,05**

3.6.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı ve Otokorelasyon

Analizlere regresyon modelinin temel varsayımlarından olan çoklu doğrusal bağlantı ve otokorelasyon testi ile başlanmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunda model katsayılarının güvenilirliğini azaltabilir. Bu nedenle, Tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelenmiştir (Field, 2013; Gujarati, 2012).

Analiz sonucunda Tablo 28’de yer aldığı üzere, Tüm modellerde tolerans değerlerinin 0,10’un üzerinde olması ve VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinin 10’un oldukça altında olması, modellerde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.

Otokorelasyon ise hata terimlerinin birbirini takip etmesi durumudur. Bu durumu test etmek için Durbin-Watson (D-W) katsayısı incelenmiştir. Her üç modelde Durbin-Watson katsayılarının 1,5-2,5 aralığında bulunması, artık hata terimlerinde otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu sonuçlar neticesinde çoklu doğrusal bağlantı problemi ve otokorelasyon olmadığını belirlediği için regresyon analizlerine geçilmiştir.

Tablo 28: Çoklu Doğrusal Bağlantı ve Otokorelasyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Tolerans	VIF (Variance Inflation Factor)	D-W (Durbin-Watson)
Örgütsel Sessizlik	Çalışan Performansı ve Örgütsel İletişim İklimi	0,975	1,026	2,171
Çalışan Performansı	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel İletişim İklimi	0,875	1,197	1,884
Örgütsel İletişim İklimi	Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı	0,859	1,164	1,968

3.6.3. Regresyon Analizleri

Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 29’da yer almaktadır. Regresyon modellerinin genel anlamlılığı ANOVA (Analysis of Variance - Varyans Analizi) sonuçlarıyla test edilmiştir. Her bir model için elde edilen F değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiş ve regresyon modellerinin geçerli olduğunu desteklemiştir. Örgütsel sessizlik değişkeninin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = 0,221$; $R^2 = 0,141$; $F(1, 292) = 47,948$; $p < 0,05$). Örgütsel iletişim ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,155$; $R^2 = 0,165$; $F(1, 292) = 57,528$; $p < 0,05$). Bununla birlikte, örgütsel iletişim ikliminin doğrudan çalışan performansı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte ($\beta = 0,103$; $R^2 = 0,025$; $F(1, 292) = 7,515$; $p < 0,05$), açıklayıcı gücü diğer değişkenlere kıyasla daha düşüktür. Bu doğrultuda, çalışan performansı üzerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim ikliminin etkilerini; ayrıca örgütsel sessizlik üzerinde çalışan performansı ve iletişim ikliminin etkilerini analiz edebilmek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Ancak, analiz sonuçları doğrultusunda örgütsel iletişim iklimi üzerinde diğer değişkenlerin etkisini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizine ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 29: Tekli Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β Katsayısı	Standart Hata	R^2	F (ANOVA)
Çalışan Performansı	Örgütsel Sessizlik	0,221	0,032	0,141	47,948
Örgütsel Sessizlik	Örgütsel İletişim İklimi	0,155	0,020	0,165	57,528
Örgütsel İletişim İklimi	Çalışan Performansı	0,103	0,038	0,025	7,515

ANOVA (Analysis of Variance)

Tablo 30’da, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik değişkeni, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,634$; $p < 0,05$). Bu durum, örgütte sessizlik düzeyi arttıkça çalışan performansının da arttığını göstermektedir. Bazı çalışanların sessizliği stratejik bir uyum aracı olarak kullanması olasıdır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel iletişim iklimi değişkeni, çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir ($\beta = 0,005$; $p < 0,05$). Bu sonuç, iletişim ortamının doğrudan performansı açıklamada yeterli olmadığını göstermektedir. İletişim ikliminin performans üzerindeki etkisi dolaylı olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 30: Çalışan Performansı Bağımlı Değişkeni Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler			
	X1(Örgütsel Sessizlik)		X2(Örgütsel İletişim İklimi)	
	β	SH	β	SH
Y (Çalışan Performansı)	0,634	0,101	0,005	0,039
$R^2 = 0,141$				

F(2;293) =23,900

P<0,05

Tablo 31’de örgütsel sessizlik bağımlı değişkeni ile çalışan performansı ve örgütsel iletişim iklimi bağımsız değişkenleri arasında çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışan performansı değişkeni, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir

($\beta = 0,136$; $p < 0,05$). Bu durum, yüksek performans sergileyen bireylerin daha fazla sessiz kalma eğiliminde olabileceğini göstermektedir. Bu sessizlik, stratejik veya çatışmadan kaçınmaya yönelik olabilir. Örgütsel iletişim iklimi değişkeni de örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,188$; $p < 0,05$). Bu bulgu, olumlu algılanan iletişim ortamının bazı bireylerde sessizlik davranışını tetikleyebileceğini düşündürmektedir. Bu bulgular, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Örgütsel İletişim İklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve neticede H4 Hipotezimizin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 31: Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişkeni ile Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken			
	X1(Çalışan Performansı)		X2(Örgütsel İletişim İklimi)	
	β	SH	β	SH
Y (Örgütsel Sessizlik)	0,136	0,02	0,188	0,03
$R^2 = 0,264$ $F(2;293) = 52,187$ $p < 0,05$				

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan Cronbach's Alpha analizleri, kullanılan tüm ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ardından gerçekleştirilen korelasyon analizleri, örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, hipotezlerin ön koşulu olan değişkenler arası ilişkilerin varlığını desteklemiştir.

Devamında uygulanan tekli ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile bu değişkenler arasındaki nedensel etkiler test edilmiş ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki yordayıcı gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma kapsamında test edilen dört hipotezin tamamı istatistiksel olarak desteklenmiş ve tümü kabul edilmiştir. Konuya ilişkin hipotez sonuçları Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Kabul/Red
H1	Örgütsel sessizlik ile örgütsel iletişim iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

H2	Örgütsel iletişim iklimi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3	Örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4	Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmamızda Bayburt Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta olan 803 akademik ve idari personele çevrimiçi olarak bir anket uygulanmış, 294 adet gönüllü çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan anket verileri, araştırma kapsamındaki istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Tüm bu verilere faktör ve güvenirlik analizleri yapılmış çalışmanın hipotezleri bu analizler sonucunda test edilmiştir.

Sonuç

Bu araştırma, örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri istatistiksel yöntemlerle ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan analizler, hem veri toplama araçlarının geçerliliğini ve güvenirliğini göstermekte hem de araştırmanın hipotezlerini destekler nitelikte sonuçlar sunmaktadır. Hipotezlerin red kabul durumları Tablo 32’de sunulmuştur.

Faktör analizi sonuçları, kullanılan üç ölçeğin de yapı geçerliliğine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle örgütsel iletişim iklimi ölçeğinin yüksek KMO değeri, maddelerin temsil ettiği yapıyı iyi yansıttığını göstermektedir. Güvenirlik analizleri de, tüm ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu doğrulamıştır.

Araştırmada uygulanan Pearson korelasyon analizine göre, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik ile örgütsel iletişim iklimi arasında pozitif ve orta/düşük düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasında ise yine pozitif ve orta düzeyde; örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilik ile çalışan performansı arasında ile düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim iklimi ile çalışan performansı arasındaki ilişki düşük düzeyde olsa da istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizleri, örgütsel sessizlik değişkeninin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık, örgütsel iletişim ikliminin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi oldukça sınırlıdır. Ancak iletişim ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Bu da iletişim ortamının, çalışanların sessizlik davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, önceki literatürde yer alan bazı çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Örneğin, Kılıç ve Saygılı’nın (2019) çalışmasında, örgütsel iletişim ile

sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Konyalılar ve Balal'ın (2023) çalışması ise iletişim algılarının performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgular, örgüt içi iletişim süreçlerinin yalnızca bilgi alışverişini değil, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilediğini ortaya koymaktadır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, bu araştırma kapsamında ulaşılan bulgular; örgütlerde sessizlik davranışının ve örgütsel iletişim ikliminin, çalışanların performans düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışanların fikirlerini, endişelerini ve önerilerini ifade etmekten kaçınmaları, yalnızca bireysel üretkenliği değil, aynı zamanda takım içi iş birliğini ve genel örgütsel verimliliği de etkileyebilmektedir. Benzer şekilde, şeffaf, açık ve destekleyici bir iletişim iklimi, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmelerini sağlayarak performanslarını artırabilmektedir. Bu nedenle, sessizlik ve iletişim iklimi gibi kavramların yalnızca bireysel tutumlar olarak değil; örgütte benimsenen yönetim stratejileri, kurumun sahip olduğu örgütsel kültür ve uygulanan liderlik anlayışları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Etkili liderlik uygulamaları, iletişimde açıklığı teşvik eden kültürel yapıların inşası ve çalışanların katılımına önem veren yönetsel yaklaşımlar, örgütsel sessizlik düzeyini azaltmakta ve performansı yükseltmektedir. Dolayısıyla, bu değişkenler arasında tespit edilen ilişkiler yalnızca teorik değil, aynı zamanda uygulamaya dönük politika ve müdahale geliştirmeleri açısından da önemli ipuçları sunmaktadır.

Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik, örgütsel iletişim iklimi ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin birbirini etkileyen çok yönlü dinamikler içerdiğini göstermektedir. Özellikle örgütsel sessizliğin, çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olması, sessizlik olgusunun yalnızca olumsuz bir kavram olarak ele alınmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bazı durumlarda çalışanlar, örgüt yararına sessizlik tercihinde bulunabilir ve bu durum iş performansını destekleyebilir. Benzer şekilde, örgütsel iletişim ikliminin çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyebileceği ancak performans üzerinde dolaylı etkilere sahip olduğu görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar, Kılıç ve Saygılı (2019) ile Konyalılar ve Balal (2023) gibi yerel (Bir il veya bölgedeki belirli çalışma grupları özelinde yapılan çalışma) çalışmalardan elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Bu paralellik, örgütsel iletişimin doğrudan ya da dolaylı yollarla çalışanların sessizlik davranışları ve performans düzeyleri üzerinde etkili olduğunu desteklemektedir. Örgütsel yapıların, çalışanların iletişim ihtiyaçlarına uygun

ortamlar sunamaması durumunda, çalışanlar ya çatışmalardan kaçınmak adına sessizliği tercih etmekte ya da katılımcı iletişim yerine savunmacı sessizlik sergilemektedir.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayanarak şu önerilerde bulunulabilir:

1. Örgütler, çalışanlara açık iletişim kurabilecekleri güvenli ortamlar sağlamalı ve yöneticiler, geri bildirim için açık liderlik anlayışı benimsemelidir.
2. Sessizlik nedenleri incelenerek, örgütsel iletişim stratejileri geliştirilmelidir.
3. Eğitim ve gelişim programlarında iletişim becerilerine yönelik içeriklere ağırlık verilmeli, çalışanların sözlü ve yazılı iletişim kanallarına erişimi kolaylaştırılmalıdır.
4. Çalışan performans değerlendirme süreçlerinde sadece çıktı odaklı değil, süreç ve davranış temelli ölçütler de kullanılmalıdır.
5. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, örgütsel sessizliğe neden olabilecek yeni alt boyutların varlığı sorgulanmalı ve çalışan performansı ile arasındaki ilişkiler detaylı şekilde incelenmelidir. Yeni çalışmalar yapılırken sektörel farklılıklar gözetilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adler, A. (1997). *İnsanı tanıma sanatı*. (Çev. Emre Kapkın). İstanbul: Say Yayınları, s. 304.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Bruneau, T. J. (1973). *Communicative silences: Forms and functions*. *Journal of Communication*, 23(1), 17–46. (s. 22) <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1973.tb00929.x>
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge. (s. 142) <https://doi.org/10.4324/9781315663425>
- Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (28. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık. <https://www.pegem.net/ekitap/sosyal-bilimler-icin-veri-analizi-el-kitabi-28-baski/108633>
- Canatar, B. (2021). Örgütsel Sessizlik. Erişim adresi: <https://burkaycanatar.com.tr/2021/03/28/orgutsel-sessizlik/>
- Ceyhan, S., Kenar, G., Nacak, M., Bektaş, M., vd. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisi: Burdur ilinde bir araştırma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 52–63.
- Ceyhan, S., Tekin, A., & Yalçın, M. (2021). *Örgütsel iletişim süreçleri ve yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.54.
- Colquitt, J. A., vd. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. (s. 425) <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Çakıcı, A., & Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79–89. <https://doi.org/10.31671/dogus.2018.78>
- Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2017). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.18394/iid.303183>
- Çalışkan, E., & Pekkan, B. (2017). Örgütsel sessizlik: Teorik bir çerçeve. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 1–13.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. The effects of perceived empowerment on employee performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35–46. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.220>
- Dennis, H. S. (1974). *A theoretical and empirical approach to organizational communication climate*. *Communication Yearbook*, 1, 38–59.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>

- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Eryılmaz Ballı, F., & Tulunay Ateş, Ö. (2021). Organizational communication climate: Scale development study. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(1), 400–433. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.651764>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (4th ed.)*. London: SAGE Publications.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10th ed.)*. Boston: Pearson. Erişim: <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001424067>
- Hair F. Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. & G. Kuppelwieser, V. (2014), Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research, *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Sage Publications. (s.84, s.98)
- Jaworski, A. (1993). *The power of silence: Social and pragmatic perspectives*. Sage Publications. (s. 23, s. 45) <https://doi.org/10.4135/9781483325460>
- Karakuş, M. (2019). İletişim ikliminin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 99–114.
- Karapınar, P. B. (2019). Örgütsel iletişim ve işgören performansı ilişkisi: Bir alan araştırması. *İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları*, s. 1.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experience*. Sage Publications.
- Kılıç, T., & Saygılı, İ. (2019). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkileri: Havacılık bakım merkezlerinde bir uygulamaya. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111–125.
- Kitchener, K. S. (2000). *Foundations of ethical practice, research, and teaching in psychology*. Lawrence Erlbaum Associates. (s. 56) <https://doi.org/10.4324/9781410601100>
- Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction*. Wadsworth Publishing. (s.67)
- Konyalılar, N., & Balal, B. F. (2023). Örgüt iklimi ve iletişim becerilerinin iş performansına etkisi: Küçük işletme çalışanları üzerine. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(37), 1947–1961. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10459183>
- Kubbealtı Akademisi. (2011). Misalli büyük Türkçe sözlük. *İstanbul: Kubbealtı Yayınları*.
- Macit, M., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizlik: Nedenleri ve sonuçları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 100–110, s. 107.
- 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), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. (s. 1466) <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592–607. <https://doi.org/10.2307/255359>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367>
- Oxford Languages. (2024). İletişim tanımı. Erişim adresi: <https://languages.oup.com>
- Özdemir, M. (2010). *Örgütsel davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, s. 112.
- Öztürk, E. (2019). Örgütsel sessizlik ve liderlik ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 367–380.
- Öztürk, H., & Hırlak, B. (2024). Örgütsel dışlanmanın presentizm üzerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü: Psikolojik danışmanlar üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 255–275.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994). *Organizational communication: Strategies for success*. Prentice Hall.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Open University Press. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Poyatos, F. (2002). *Nonverbal communication across disciplines, volume 2: Paralanguage, kinesics, silence*. John Benjamins Publishing. (s. 121) <https://doi.org/10.1075/z.ncad2>
- Reddy, M. (2015). Silence as a communication tool: Analysis from psychological perspectives. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(3), 140–152. (s. 142)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Şahin, A., & Yalçın, A. (2017). *Performans yönetimi ve değerlendirme süreçleri*. Ankara: Gazi Kitabevi, s. 66.

- Şahin, H., & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: izmir ili çigli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 62–92. <https://doi.org/10.11611/yead.295336>
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez no: 263113)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson Education.
- Tanrıverdi, H., Yıldız, S., & Yüksel, S. (2010). *Organizasyonlarda iletişim ve yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Sessizlik sarmalı teorisi çerçevesinde örgütsel sessizlik. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 117–135.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2024). *TDK güncel Türkçe sözlük*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71–82. <https://doi.org/10.29064/ijma.343033>
- Yıldız, B. (2013). Örgütsel sessizlik ve iş gören performansı ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 83–91.

EKLER

Ek 1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarihi ve Sayısı: 06.06.2024-208113



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-83542712-050.99-208113
Konu : Etik Kurul İzni/ Onayı (Nuray
KARAHAN)

06.06.2024

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 29.04.2024 tarihli ve E-89693340-050.99-200579 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile göndermiş olduğunuz Anabilim Dalınız Tezli Yüksek Lisans Programı 222208012 numaralı öğrencisi Nuray KARAHAN'ın yapacağı araştırmasında gerekli olan Etik Kurulu izin sonucu yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Doç.Dr. Murat KUL
Enstitü Müdürü

Ek: Etik Kurul Kararı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 435E45A8B84E Kodu :23452
Kep Adresi: bayun@ibso1.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://tutkiye.gov.tr/etd/teK=5264&eD=B5E45A8B84&eS=208113>

Bilgi için: Zeliha DEMİREK
Unvanı: Büro Personeli



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.06.2024-207148 **BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ** *B5D45A4LYC*



T.C.

**ETİK KURULU
KARARI**

Karar Tarihi
30.05.2024

Karar Sayısı
156

Oturum Sayısı
6

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 30.04.2024 tarihli ve E-83542712-050.99-200876 sayılı yazısı gereği, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 222208012 numaralı öğrencisi Nuray ~~KARAHAN~~ Yüksək, lisans tezi olarak "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim ve Çalışan Performansı İlişkisi" başlıklı araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup, araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

~~Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL~~ Başkan
BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR

Ek 2: Araştırma İzni

Evrak Tarihi ve Sayısı: 03.07.2024-212813



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-83542712-605-212813
Konu : Araştırma İzni (Nuray KARAHAN)

03.07.2024

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 14.06.2024 tarihli ve E-89693340-605-209739 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız gereği Anabilim Dalımız 222208012 numaralı öğrencisi Nuray KARAHAN'ın Araştırma İzni sonucu yazımız ekinde sunulmuştur. Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Doç.Dr. Murat KUL
Enstitü Müdürü

Ek: Genel Sekreterlik'in yazısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: BSF4UF857P Du Kodu :25652 Belge Takip Adresi : <https://tarkiye.gov.tr/ebd?eK=5264&eD=BSF4UF857P&eS=212813>

Bilgi için: Zeliha DEMİRER

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarihi ve Sayısı: 28.06.2024-211218



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı : E-20852668-605-211218
Konu : Araştırma İzni (Nuray KARAHAN)

28.06.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26.06.2024 tarihli ve E-83542712-605-210799 sayılı yazınız.

İlgi yazıya istinaden, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı, 222208012 numaralı öğrencisi Nuray KARAHAN'ın "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı İlişkisi" konulu tez çalışması kapsamında, araştırma/uygulama yapabilme talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL
Rektör Yardımcısı

Ek 3: İzinler (mail)

27.04.2025 21:35

Gmail - Çalışan Performansı Ölçeği için izin



Nuray Bakay Karahan <nuraybakaykarahan@gmail.com>

Çalışan Performansı Ölçeği için izin

3 ileti

Nuray Bakay Karahan

25 Nisan 2024 13:45

Alıcı: [REDACTED]

Merhaba hocam. Umarım çok iyisinizdir. Ben Bayburt Üniversitesi YL öğrencisi Nuray Karahan. Ayrıca Balıkesir Üniversitesi Erdek Meslek Yüksek Okulundan eski öğrenciniz Nuray Bakay. 2005-2006 öğretim yılında iki dönem dersinizi almıştım. Tez çalışmam için araştırma yaparken sizin isminize rastlamak beni çok mutlu etti. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı ilişkisi konu başlığını çalışıyorum. Müsaade ederseniz çalışan performansı değişkenim için sizin 'Algılanan Güçlendirimin İşgören Performansı Üzerine Etkileri' adlı çalışmanızda kullandığınız performans ölçeğini kullanmak istiyorum.

Sonsuz sevgiler, saygılar diliyorum değerli hocam. İyi günler.

Nuray Bakay Karahan

GÜNER COL <[REDACTED]>

25 Nisan 2024 15:53

Alıcı: Nuray Bakay Karahan

Merhaba Nuray hanım.

Öncelikle lisans üstü çalışma yapıyor olmana çok sevindim. Atıf yaparak kullanabilirsiniz. Kolaylıklar ve başarılar dilerim.

iPhone'umdan gönderildi

Nuray Bakay Karahan <[REDACTED]>

> şunları yazdı (25 Nis 2024 13:45):

Merhaba hocam. Umarım çok iyisinizdir. Ben Bayburt Üniversitesi YL öğrencisi Nuray Karahan. Ayrıca Balıkesir Üniversitesi Erdek Meslek Yüksek Okulundan eski öğrenciniz Nuray Bakay. 2005-2006 öğretim yılında iki dönem dersinizi almıştım. Tez çalışmam için araştırma yaparken sizin isminize rastlamak beni çok mutlu etti. Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim İklimi ve Çalışan Performansı ilişkisi konu başlığını çalışıyorum. Müsaade ederseniz çalışan performansı değişkenim için sizin 'Algılanan Güçlendirimin İşgören Performansı Üzerine Etkileri' adlı çalışmanızda kullandığınız performans ölçeğini kullanmak istiyorum.

Sonsuz sevgiler, saygılar diliyorum değerli hocam. İyi günler.

Nuray Bakay Karahan

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA

Yasal Uyarı:

Bu e-posta ve beraberinde iletilen bütün dosyalar sadece göndericisi tarafından alınması amaçlanan yetkili gerçek ya da tüzel kişinin kullanımı içindir. Eğer söz konusu yetkili alıcı değilseniz bu e-postanın içeriğini açıklamaz, kopyalamaz, yönlendirmeniz ve kullanmanız kesinlikle yasaktır ve bu e-postayı derhal silmeniz gerekmektedir. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA bu e-postanın içerdiği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda herhangi bir garanti vermemektedir. Bu nedenle bu bilgilerin ne şekilde olursa olsun içeriğinden, iletilmesinden, alınmasından ve saklanmasından sorumlu değildir. Bu e-postadaki görüşler yalnızca gönderen kişiye aittir ve İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA'nın görüşlerini yansıtmayabilir.

İSTANBUL UNIVERSITY-CERRAHPAŞA

Disclaimer:

This e-mail and any files transmitted with it are confidential and intended solely for the use of the individual or entity to whom they are addressed. If you are not the intended recipient you are hereby notified that any dissemination, forwarding, copying or use of any of the information is strictly prohibited, and the e-mail should immediately be deleted. İSTANBUL UNIVERSITY-CERRAHPAŞA makes no warranty as to the accuracy or completeness of any information contained in this e-mail and hereby excludes any liability of any kind for the information contained therein or for the information transmission.

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=13b8a2c594&view=pt&search=all&permthid=thread-a:r1548921862652635202&simpl=msg-a:r31782132076...>

1/2



Nuray Bakay Karahan <nuraybakaykarahan@gmail.com>

Sessizlik Ölçeği için izin

3 ileti

Nuray Bakay Karahan

25 Nisan 2024 14:02

Alıcı: [Redacted]

Merhaba hocam. Ben Bayburt Üniversitesi YL öğrencisi Nuray Karahan. Müsaade ederseniz tez çalışmamda 'Örgütsel Sessizlik, Örgütsel vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi' adlı çalışmamda kullandığınız sessizlik ölçeğini kullanmak istiyorum. İlginiz için şimdiden çok teşekkür ederim. Kolaylıklar diliyorum. İyi günler.

Nuray Karahan

Yasin Şehitoğlu

26 Nisan 2024 10:30

Alıcı: Nuray Bakay Karahan

Türkçeye uyarladığım ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Nuray Bakay Karahan <[Redacted]>, 25 Nis 2024 Per, 14:03 tarihinde şunu yazdı:

[Alınılan metin gizlendi]

Nuray Bakay Karahan

26 Nisan 2024 13:51

Alıcı: Yasin Şehitoğlu <yasinsehitoglu@bayburt.edu.tr>

Çok teşekkür ederim hocam.
İyi günler.

26 Nis 2024 Cum 10:30 AM tarihinde Yasin Şehitoğlu <[Redacted]> şunu yazdı:

[Alınılan metin gizlendi]



Nuray Bakay Karahan <nuraybakaykarahan@gmail.com>

İletişim İklimi Ölçeği için izin

3 ileti

Nuray Bakay Karahan <[REDACTED]>

25 Nisan 2024 13:54

Alıcı: [REDACTED]

Merhaba hocam. Ben Bayburt Üniversitesi YL öğrencisi Nuray Karahan. Tez çalışmam için müsaade ederseniz 'Organizational Communication Climate: Scale Development Study' isimli çalışmanızdaki iletişim iklimi ölçeğini kullanmak istiyorum. İlginiz için şimdiden çok teşekkür ederim. kolaylıklar diliyorum. İyi günler.

Nuray Karahan

Funda Eryılmaz Ballı <[REDACTED]>

25 Nisan 2024 15:20

Alıcı: Nuray Bakay Karahan <[REDACTED]>

Merhaba,

Ekteki makalede orijinal ölçek yer almakta. Bu makaleyi referans göstererek ölçeği kullanabilirsiniz.

Ölçekle ilgili detaylar ilgili makalenin sonunda var. Sormak istediğiniz bir şey olduğunda tekrar iletişime geçersiniz...

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Sağlıkla kalın.

Arş. Gör. Dr. Funda ERYILMAZ BALLI
Süleyman Demirel Üniversitesi
Eğitim Fak. Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi ABD

Oda No: 352

Dahili : 4627

[REDACTED]

Gönderen: Nuray Bakay Karahan <[REDACTED]>**Gönderildi:** 25 Nisan 2024 Perşembe 13:54:08**Kime:** Funda Eryılmaz Ballı**Konu:** İletişim İklimi Ölçeği için izin

Merhaba hocam. Ben Bayburt Üniversitesi YL öğrencisi Nuray Karahan. Tez çalışmam için müsaade ederseniz 'Organizational Communication Climate: Scale Development Study' isimli çalışmanızdaki iletişim iklimi ölçeğini kullanmak istiyorum. İlginiz için şimdiden çok teşekkür ederim. kolaylıklar diliyorum. İyi günler.

Nuray Karahan

Ek 4: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yapmakta olduğum **YÜKSEK LİSANS** tezimin araştırması için, veri toplamak amacıyla oluşturulan bu ankete vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederim.

Elde edilecek bulgular, genel toplam içinde değerlendirileceğinden ve bilimsel amaçlı kullanılacağından isminiz kesinlikle istenmemektedir. Bu nedenle isminizi ya da kimliğinizi

açığa çıkaracak herhangi bir işaretlemeyi yapmayınız.

Bu anketten alınacak sonuçların doğru ve güvenilir olması, çalışma için çok **BÜYÜK ÖNEM** taşımaktadır. Bu sebeple **TÜM SORULARI DOĞRU İFADELERLE** cevaplamanızı rica ediyorum.

Zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet İLHAN
Yüksek Lisans Öğrencisi: Nuray KARAHAN
E-mail: [REDACTED]
İletişim: [REDACTED]

1)Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2)Yaşınız?

18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46+ ()

3)Eğitim Durumunuz?

Lise () Ön-lisans () Lisans () Lisansüstü ()

4)Medeni Durumunuz?

Evli () Bekâr ()

5)Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?

1-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16+ ()

6)Kaç yıldır bu üniversitede çalışıyorsunuz?

1-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16+ ()

7) Mesleğiniz nedir?

İdari Personel () Akademik Personel ()

SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum
----------------------------	-----------------	---------------	----------------	---------------------------

Lütfen bu açıklamayı dikkate alarak soruları cevaplandırınız.

MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Çalıştığım birimde, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5
2) Çalıştığım birimde, çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
3) Çalıştığım birimde, sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1	2	3	4	5
4) Çalıştığım birim içerisinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
5) Çalıştığım birimde, işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümde, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem	1	2	3	4	5
6) Çalıştığım birimde, ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımdan önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
7) Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	1	2	3	4	5
8) Çalışma arkadaşlarımdan tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
9) Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımdan destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	1	2	3	4	5

10. Çalıştığım birimdeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
11. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
13. Kendimi korumak için çalıştığım birimin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım birimde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
15. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
16. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	1	2	3	4	5
17. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	1	2	3	4	5
18. Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	1	2	3	4	5
19. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım birimdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım birimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım birimin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
23. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
24. Çalıştığım birim adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

25. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı çalıştığım birim yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	1	2	3	4	5
26. Çalıştığım birimi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	1	2	3	4	5
27. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
28. Çalıştığım birim yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	1	2	3	4	5
29. Çalıştığım birimin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	1	2	3	4	5

İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum
-----------------------------------	------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

Lütfen bu açıklamayı dikkate alarak soruları cevaplandırınız.

MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1)İş hedeflerine fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
2)Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
3)Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
4)Yaptığım işte sürekli olarak kendimi geliştiririm.	1	2	3	4	5
5)Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5

İLETİŞİM İKLİMİ ÖLÇEĞİ

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum
-----------------------------------	------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------------------

Lütfen bu açıklamayı dikkate alarak Soruları cevaplandırınız.

MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yönetim işle ilgili konularda örgüt çalışanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
2. Yönetim örgütte alınacak kararlarla ilgili olarak örgüt çalışanlarının fikirlerine yeterince başvurur.	1	2	3	4	5
3. İşle ilgili her konuda yönetime kolaylıkla ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
4. Yönetim iş yerindeki ilişkilerde örgüt çalışanlarına güvenir.	1	2	3	4	5
5. Yönetim örgütte işleyişin etkili şekilde yürütülebilmesi için gerekli bilgileri çalışanlarla yeterince paylaşır.	1	2	3	4	5
6. Örgüt çalışanları yönetime işle ilgili yeni önerilerini rahatlıkla sunabilir.	1	2	3	4	5
7. Yönetim özellikle işimle ilgili konularda görüşüme başvurur.	1	2	3	4	5
8. Yönetim örgüt çalışanlarının sunduğu önerileri dikkate alır.	1	2	3	4	5
9. Yönetim örgüt çalışanlarının paylaşımlarını önyargısız olarak dinler.	1	2	3	4	5
10. Yönetimin davranışları örgüt çalışanlarının ona duyduğu güveni artırır.	1	2	3	4	5
11. Yönetimin işle ilgili bilgilendirmelerini yeterli bulurum.	1	2	3	4	5
12. Örgüt çalışanları yönetimle konuşurken kendilerini özgür hisseder.	1	2	3	4	5

13. Örgütte herkesin gerçek düşüncelerini açıkça paylaşabildiği bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
14. Yönetim işle ilgili görüşlerime değer verir.	1	2	3	4	5
15. Yönetim çalışanların işle ilgili yaşadıkları sıkıntıları fark eder.	1	2	3	4	5
16. Yönetimin bana verdiği bilgiye güvenirim.	1	2	3	4	5



ÖZ GEÇMİŞ

Nuray Karahan, aslen [REDACTED] ilk, orta ve lise öğrenimini sırasıyla Ankara, Diyarbakır ve Sivas illerinde tamamlamıştır.

2007 yılında Balıkesir Üniversitesi Erdek Meslek Yüksekokulu Yerel Yönetimler programından mezun olmuştur. 2015 yılında ise Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nden lisans derecesi ile mezun olmuştur.

2021 yılında Cezve Yayınevi tarafından yayımlanan *Her Çocuk Kendisinin Öğretmenidir* ve *Her Ebeveyn Kendisinin Çocuğudur* adlı iki kolektif eserde yazar ekibinde yer almıştır.

Akademik çalışmalarını sürdürmekte olan Karahan, yüksek lisans eğitimine Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda devam etmektedir.

Üç çocuk annesi olan Karahan, annelik sorumlulukları ve aile yaşamından edindiği deneyimlerin, bireysel gelişimine ve eğitim anlayışına önemli katkılar sağladığına inanmaktadır.