

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İNFORMAL İLETİŞİME
ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra SARI

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ

ARALIK – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ




ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN İNFORMAL İLETİŞİME
ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra SARI

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

“Bu tez 18/12/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Mahmut AKSOZ	KABUL	
Doc. Dr. Harun KIRILMAZ	KABUL	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ARJANOĞLU	KABUL	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Büşra SARI
Öğrenci Numarası	:	1660Y47101
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği
Benzerlik Oranı	:	%14

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

Büşra SARI

18/12/2019

İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ

Tarih: 18/12/2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	4
1.1 Ses-Seslilik-Sessizlikle İlgili Çeşitli Kavramlar	4
1.1.1 Ses	4
1.1.2 Seslilik	4
1.1.3 Sessizlik	4
1.2 Seslilik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2.1 İlk Dalga	5
1.2.2 İkinci Dalga.....	6
1.2.3 Mevcut Dalga.....	6
1.3 Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	7
1.4 Çalışan Sessizliği	9
1.4.1 Sessiz Kalma Biçimleri.....	10
1.4.1.1 İşgören İtaati	10
1.4.1.2 Sağır Kulak Sendromu.....	11
1.4.1.3 Pasif Kalma ve Rız Olma	11
1.4.1.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	12
1.4.2 Sessizliğin Boyutları	13
1.4.2.1 Kabullenici Sessizlik.....	13
1.4.2.2 Savunmacı Sessizlik.....	14
1.4.2.3 Örgüt Yararına Sessizlik	14
1.4.3 Sessizlik Teorileri	15
1.4.3.1 Fayda Maliyet Analizi	15
1.4.3.2 Bekleyiş Teorisi.....	16
1.4.3.3 Sessizlik Sarmalı	16
1.4.3.4 Kendini Uyarılama Teorisi.....	18

1.4.4 Sessiz Kalma Nedenleri	18
1.4.4.1 Yöneticilere Güvenilmemesi	18
1.4.4.2 Konuşmanın Riskli Görülmesi	19
1.4.4.3 İzolasyon Korkusu	19
1.4.4.4 Geçmiş Tecrübeler	20
1.4.4.5 İlişkileri Zedeleme Korkusu	20
1.4.4.6 Mobbing	20
1.4.4.7 Ulusal Kültürel Normlar	21
1.4.4.8 Örgütsel Sessizlik İklimi	21
1.5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	22
1.5.1 Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	22
1.5.2 Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	23
1.5.3 Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Sessizlik	24
BÖLÜM 2: İNFORMAL İLETİŞİM	25
2.1 Örgütsel İletişim Kavramı ve Amaçları	25
2.2 Örgütsel İletişimin Türleri (Biçimleri)	26
2.2.1 Formal (Biçimsel) İletişim	26
2.2.1.1 Dikey İletişim	27
2.2.1.2 Yatay İletişim	28
2.2.1.3 Çapraz İletişim	28
2.2.2 İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim	29
2.2.2.1 İnfomal İletişim Kanalları	32
2.3 Sağlık Hizmetlerinde İnfomal İletişim	40
2.4 Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi	41
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	43
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	44
3.3 Veri Toplama Aracı	44
3.4 Veri Toplama Süreci	45
3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	45
3.6 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	46
3.7 Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	47

3.8 Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	48
BÖLÜM 4: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	49
4.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	49
4.2 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları	50
4.3 Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki	58
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	88

KISALTMALAR

TDK : Türk Dil Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	48
Tablo 2	: Normallik Testi Sonuçları.....	48
Tablo 3	: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 4	: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları	50
Tablo 5	: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları	51
Tablo 6	: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 7	: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları	54
Tablo 8	: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 9	: Katılımcıların Unvan/Statülerine Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları	57
Tablo 10	: Hipotez Değerlendirmeleri.....	58
Tablo 11	: Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Arasındaki İlişki.....	60
Tablo 12	: Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi	62
Tablo 13	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İnfomal İletişime Etkisi.....	63
Tablo 14	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İnfomal Gruplara Etkisi	64
Tablo 15	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Yöneticilerin İnfomal Ziyaretlerine Etkisi.....	64
Tablo 16	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Kurum İçi Sohbetlere Etkisi	65
Tablo 17	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Laf Taşıyıcılara Etkisi	65
Tablo 18	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Şakalara Etkisi	66
Tablo 19	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İnfomal Sanal İletişime Etkisi.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Sessizlik Sarmalı Modeli.....	17
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	46

Tezin Başlığı: Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği	
Tezin Yazarı: Büşra SARI	Danışman: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ
Kabul Tarihi: 18.12.2019	Sayfa Sayısı: viii(ön kısım) + 83(tez) + 5(ek)
Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi	
<p>Organizasyonlardaki bürokratik yapılanma sebebi ile artan hiyerarşik kademeler iletişimi güçleştirmektedir. Çalışanlar memnun olmadıkları durumları üst yönetime dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Üst yönetime karşı sessizlik gösteren çalışanların mesai arkadaşları ile memnuniyetsizliklerini paylaşma eğiliminde olmaları sebebi ile örgütsel sessizliğin infomal iletişimi etkilediği düşünülmektedir. Bu çıkış noktası ile çalışmanın amacı, örgütsel sessizliğin infomal iletişime etkisinin bulunup bulunmadığı ve hangi yönde olduğu konusunu belirlemeye yöneliktir. Çalışmada örgütsel sessizlik düzeyini ölçmek için Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği; infomal iletişim düzeylerini ölçmek için ise Bektaş (2014) tarafından geliştirilen İnfomal İletişim Kanalları Ölçeği ile çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi sosyo-demografik özelliklerinin yer aldığı bir anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Mann Whitney U, Kruskal Wallis testleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen verilere göre; katılımcıların, genel örgütsel sessizlik ve infomal iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel sessizliğin infomal iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. İlişki ve etki boyutu düşük düzeyli olsa bile katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri arttığında, infomal iletişim düzeylerinde de artış olacağı beklenmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel sessizlik eyleminde bulunmalarına sebep olan faktörler göz önünde bulundurularak etkili iletişimin sağlanabileceği çalışma ortamları oluşturarak, infomal iletişimi olumlu yönde beslemek sağlık kuruluşları için önemli görülmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İnfomal İletişim, Sağlık Kuruluşları	

Title of the Thesis: The Effects of Organizational Silence on Informal Communication: A Public Hospital Case	
Author: Büşra SARI	Supervisor: Assoc. Prof. Harun KIRILMAZ
Date: 18.12.2019	Np: viii(pretext) + 83(mainbody) + 5(app.)
Department: Health Management	
<p>Increasing hierarchical levels due to bureaucratic structuring in organizations makes communication difficult. Employees prefer to remain silent rather than expressing their dissatisfaction to senior management. It is thought that organizational silence affects informal communication because employees who show silence towards top management tend to share their dissatisfaction with their colleagues. The aim of this study is to determine whether organizational silence has an impact on informal communication and in which direction. In the study, Organizational Silence Scale developed by Dyne (2003) and adapted to Turkish by Şehitoğlu (2010) was used to measure the level of organizational silence; In order to measure the level of informal communication, Informal Communication Channels Scale developed by Bektaş (2014) and a questionnaire including socio-demographic characteristics of employees such as gender, age and education level were used. Firstly, reliability analyzes, descriptive statistical methods, Mann Whitney U, Kruskal Wallis tests, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the data obtained from the study; There was a positive relationship between participants' general organizational silence and informal communication levels and a significant positive effect of organizational silence on informal communication. Even if the relationship and impact dimension is low level, it is expected that the levels of informal communication will increase when the organizational silence levels increase. Therefore, considering the factors that cause employees to take organizational silence action, it is considered important for health institutions to create a working environment where effective communication can be achieved and to feed informal communication positively.</p>	
Key Words: Organizational Silence, Informal Communication, Health Institutions	

GİRİŞ

Tangirala ve Ramanujam (2008:39) örgütsel sessizliği “çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimden esirgemeleri, kendine saklamaları” şeklinde tanımlamışlardır. Morrison ve Milliken (2000:706) de bu davranış şeklinin kolektif bir şekilde sergilendiğini öne sürmüşlerdir. Bu sessizlik durumu başta bireysel bir davranış halindeyken diğer örgüt çalışanlarının birbirlerinden etkilenecek ortak bir davranış biçimine dönüşmesi ile örgütsel sessizlik iklimine evrilebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012:136; Uğur, 2017:1). Sessizlik davranışının en önemli nedenleri yöneticinin olumsuz geri bildiriminden korkma ve dışlanma endişesidir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Günümüz örgütlerinin önem verdikleri konu, çalışanların yenilikçi fikir ve görüşlerinden faydalanmak olmasına karşın bilginin yukarı akışını engelleyen sebeplerden dolayı sessizlik iklimi gelişmektedir (Korkmaz ve Aydemir, 2015:140; Durak, 2014:93). Resmi geri bildirim mekanizmalarının eksikliği (yazılı bir uyarı yerine sözlü olarak ikaz edilme gibi) bilginin yukarı akışını engelleyen önemli olgulardan biridir (Morrison ve Milliken, 2000:713). Bu durumun engellenebilmesi için yöneticiler çalışanların fikirlerini rahatça dile getirebilecekleri ve önerilerini sunabilecekleri ortamlar yaratabilmelidirler (Şahin ve Yalçın, 2017:64).

Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi noktasında önemlidir. Bu öneme karşın bazen yöneticiler ile çalışanlar karşılıklı istek ve beklentileri noktasında anlaşamayabilirler. Bu anlaşmazlık durumunda çalışanlar geribildirimde bulunmak yerine gizli saklı konuşmayı tercih edebilmektedirler (Barutçugil, 2002:169). Eğer sessizlik örgüt içerisinde bir iklim haline dönüşürse iletişim bundan zarar görecektir ve bu durumda formal iletişim yetersiz kalarak informal iletişime zemin hazırlayacaktır (Pentilla, 2003:25).

Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yöntemleri ile geribildirim sağlanabilmesine karşın çalışan, anlaşmazlık durumlarında daha çok biçimsel olmayan iletişim türü olan informal iletişimi tercih etmektedir (Şahin, 2016:4). Akkırman (2004:155)’a göre informal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şekli olarak ifade edilmektedir. Informal iletişimde hiyerarşik kademeler olmadığı için çalışanlar kendilerini rahat hissederek duygularını kolaylıkla dile getirebilmektedirler (Subramanian, 2006:2). Yöneticiler informal iletişimi bir engel olarak görmeyip formal

iletişim ile elde edemedikleri bazı bilgilere informal iletişim yolu ile ulaşabilirler (Certo ve Certo, 2012:358).

Hastaneler gibi önemli risklerin bulunduğu organizasyonlarda çalışan sessizliği konusunda özellikle dikkatli olunmalıdır. Sebebi ise bu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmalarının neden olduğu hatalar organizasyonun yaşam kaybına veya ciddi hasar maliyetlerine yol açabilmektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011:1735). Bu sebeple örgütsel sessizlik düzeyi sağlık kurumları açısından ayrıca bir önem arz etmekle beraber örgütsel sessizlik olgusuna informal iletişim düzeyleri açısından da yaklaşılması gerektiği hususunda mevcut çalışmanın bir kaynak olacağı öngörülmektedir.

Verilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan bu çalışmada, öncelikle ilgili konuların literatür taraması yapılarak birinci ve ikinci bölüm oluşturulmuştur. İkinci adım olarak çalışmanın yöntemi anlatılarak araştırma modeli ve hipotezler sunulmuştur. Ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları ile beraber verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanarak bu bölüm sonlandırılmıştır. Bir sonraki adım olarak elde edilen verilerin analiz sonuçları verilerek ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel sessizlik düzeyinin informal iletişim düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çıkış noktası ile ortaya konulacak araştırma sonuçlarının literatüre ve sağlık kuruluşlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı: Tez çalışmasının temel amacı, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin informal iletişim düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisinin var olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Esas olarak araştırılmak istenen, organizasyon içerisinde oluşan örgütsel sessizlik ikliminin meydana getirdiği olumsuz etkilerin, çalışanların informal iletişim düzeylerindeki olumsuz etkilerle açıklanıp açıklanamadığıdır. Bu temel amaçla birlikte, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve informal iletişimlerinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi ve sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerinin, örgütsel sessizlik ile informal iletişim düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi de çalışmanın diğer amaçlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi: Temel amaç olarak insan sağlığı gibi önem derecesi yüksek bir olguya odaklı hizmet sunan sağlık kuruluşları içerisinde gerçekleşecek olan en ufak bir hata ya da olumsuzluk telafisi mümkün olmayan sonuçlar meydana getirebilecektir. Bu süreçte en büyük role sahip olan sağlık çalışanlarının kurum içerisindeki örgütsel sessizlik

ve informal iletişim düzeylerinin ve birbirlerine etkilerinin tespit edilmesi amacıyla bu çalışma gerçekleştirilecektir. Çalışmanın, sağlık çalışanları açısından kendilerini rahatça dile getirebilecekleri bir çalışma ortamı ve sağlık kuruluşları ve yöneticileri açısından ise huzursuzluk ortamının olmadığı verimli bir organizasyon yapısının oluşturulmasında önemli bir kaynak olacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik ve informal iletişimi beraber ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konu ile ilgili herhangi bir çalışma ile karşılaşılmamış olması konunun önemini artırmaktadır. Bu sebeple çalışmanın, örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisine dair var olan boşluğu doldurarak örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylelikle hedeflenen konu ile davranış ve iletişim literatürü arasında kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır.

Araştırmanın Yöntemi: Örgütsel sessizliğin informal iletişim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışma, belirlenen il sınırları içerisinde bulunan bir kamu hastanesinde gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik için Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 30 ifadeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” içerisindeki seslilik ifadeleri çıkarılarak toplam 13 ifade şeklinde kullanılmıştır. İnfomal iletişim için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen ve 34 ifadeden oluşan “İnfomal İletişim Kanalları Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formu da ankete eklenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin, araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda SPSS veri analiz programından yararlanılarak analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra tanımlayıcı istatistikler, fark analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak bulgular değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1 Ses-Seslilik-Sessizlikle İlgili Çeşitli Kavramlar

1.1.1 Ses

Türk Dil Kurumu'na göre ses; “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim” olarak tanımlanmaktadır. Yine Türk Dil Kurumu'na göre ses; “Duygu ve düşünce” olarak da ifade edilmektedir (TDK, 2018). Tanımlardan anlaşılacağı üzere sesin iki tür boyutu bulunmaktadır ve bu boyutlar kişiler arası iletişimin sağlanabilmesi için birlikte ele alınarak düşünülebilir. Duygu ve düşüncelerimizi sese dönüştürerek dile getirip iletişimi başlatmış oluruz. İletişimimizin devamı için ise bu sesi doğru anlamlandırabilmemiz önemlidir (Budak, 2015:4).

1.1.2 Seslilik

Dyne ve diğerlerinin (2003)' te yaptığı tanıma göre çalışanların, organizasyon menfaatine katkı sağlayacak şekilde görüş bildirmeleri ve bilgilendirme yapmaları seslilik olarak ifade edilmiştir. Hirschman (1970)' e göre sesliliğin yönetim bilimi açısından tanımı ise çalışanların protesto ve dilekçeler vasıtası ile istek ve şikayetlerini yöneticilere duyurabilme çabası olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:336). İlk tanımda çalışanların örgüt yararına gösterdikleri tutum sesliliğin olumlu tarafını ifade etmektedir. İkinci tanımda ise olumlu ve olumsuz özelliği bir arada verilmiştir. Çalışanların haklarını savunmaları olumlu bir özellik iken organizasyon disiplinini sarsacak şekilde faaliyet göstermelerinin ise olumsuz olarak algılanması söz konusudur (Budak, 2015:5).

1.1.3 Sessizlik

Pinder ve Harlos'un Cohen'in 1990 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, Cohen, sessizliğin haksız yere kötü muamele ya da mutlak kabullenme olmadığını reddeden ilk kişi olmuştur. Cohen sessizliğin sadece itiraz anlamına gelmediğini, kişilerin bilgi eksikliklerinden, söylemlerini dile getirecekleri uygun ortamı bulamamalarından ya da tehlikeli veya boşuna olacağına dair düşüncelerinden kaynaklı olabileceğini söylemiştir (Pinder ve Harlos, 2001:337).

Sessizliğin olumsuz şekli ise organizasyon lehine olabilecek fikirlerin çeşitli sebepler nedeni ile kasıtlı olarak gizlenmesidir (Budak, 2015:4). Bu durum iletişimde güçlülere sebep olacaktır.

Sessizlik kavramı ilk bakışta “sesli olmama durumu” gibi sesliliğin karşıtı olarak algılsa bile aslında bu iki kavram birbirinin zıddı değildir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1360). Dyne ve diğerlerinin Scott’ un 1993 yılında yapmış olduğu çalışmadan aktardığına göre sesliliği ve sessizliği iletişimin iki diyalektik bileşeni olarak tanımlamıştır. Seslilik ve sessizlik beraber olmadan etkili bir iletişimin mümkün olamayacağını çünkü kimsenin birbirini dinlemeyeceğini söylemiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1365).

1.2 Seslilik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel seslilik ve sessizlik kavramının kronolojik gelişimini Brinsfield vd.(2009) üç döneme ayırmaktadır. Bu dönemler; 1970-1980 ortalarını konu alan ilk dalga, 1980 ortaları-2000 dönemini konu alan ikinci dalga ve 2000 ve sonraki dönemi ele alan mevcut dalgadır.

1.2.1 İlk Dalga

1970-1980 yılları arasında olan ilk dalga döneminde sosyal bilimciler seslilik ve sessizliğin kavramsallaştırılması üzerine çeşitli araştırmalar yapmışlardır (Acaray, 2014:91).

Albert Hirschman 1970 yılındaki çalışması ile sesliliği, örgüt çalışanlarının örgütsel tatminsizliğe karşı verdikleri bir tepki olarak değerlendiren ilk sosyal bilimci olduğu söylenebilir (Kavak, 2016:30). Hirschman tüketicilerin tatminsizliğe iki şekilde cevap verebileceğini öne sürmüştür. Bunlardan birincisi çıkış (örgüt ile ilişkileri sonlandırma) ikincisi ise seslilik (şikayet etme) eylemleridir (Acaray, 2014:91). Hirschman sesliliğin örgüt çalışanlarının memnuniyetsizliklerini dile getirmede kullanıldığını, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını ifade etmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8).

İlk dalga döneminde öne çıkan bir diğer çalışma ise Abraham Tesser öncülüğündeki bir sosyal psikoloji topluluğunun yaptığı “Susma Etkisi” adlı çalışmadır. Mum etkisi olarak da ifade edilen bu kavram, bireylerin negatif bir ortam yaratacağı endişesi nedeniyle

olumsuz bilgileri iletmedeki isteksizliklerini tanımlamaktadır. Araştırmacılar olumsuz bir durumu iletmedeki huzursuzluğun haberi veren ve alan kişi arasındaki ilişkinin zarar göreceği endişesi ve haberi alan kişinin o anki duygularından kendini sorumlu hissetmesi gibi etkenlerin sebep olduğunu gözlemlemişlerdir (Şehitoğlu: 2010:18). Read (1962)' ye göre çalışanlar arasındaki statü ve güç farklılıkları da susma etkisini güçlendirmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:33).

1970 döneminde öne çıkan bir diğer araştırma da 1974 yılında Elisabeth Noelle-Neumann'ın yapmış olduğu "Suskunluk (Sessizlik) Sarmalı" isimli çalışmadır. Bu teori genel olarak, bireylerin örgütte izole edilmemek ya da kendilerinden şüphe duyulmaması için ortamdaki hakim olan görüşe uyum sağladıklarını açıklamaktadır (Acaray, 2014:92). Sessizlik sarmalı çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.2.2 İkinci Dalga

1980-2000 yılları arasında seslilik ve sessizlik ile ilgili; muhbirlik, örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi konular hakkında çalışmalar yapılmıştır (Budak, 2015:7). Yapılan çalışmalar seslilik ve sessizliğe olan ilginin bu dönemde arttığını göstermektedir (Şehitoğlu, 2010:19). Örgütsel adalet kavramı ilk defa 1987 yılında Greenberg tarafından dile getirilmiştir. Bu kavram ile çalışan sesliliği üzerinde durulmuştur (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12). Diğer kavramlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacaktır.

1.2.3 Mevcut Dalga

2000 yılından sonra yapılan çalışmaları barındıran ve hala içerisinde olduğumuz dönemi kapsayan mevcut dalga döneminde, ilk ve ikinci dalga dönemlerinde ele alınan sessizlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar bir adım ileriye taşınmıştır (Şehitoğlu, 2010:22). Bu dönemde öne çıkan dört çalışma bulunmaktadır (Kavak, 2016:34). Bu çalışmalardan ilki 2000 yılında Morrison ve Milliken'in ilk ve ikinci dalga dönemindeki yapılan çalışmaları derledikleri Örgütsel Sessizlik adlı çalışmalarıdır. İkinci çalışma ise Pinder ve Harlos'un 2001 yılında sessizliğin detaylarını açıkladıkları Çalışan Sessizliği adlı çalışmadır. Devamında ise 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin'in yapmış olduğu çalışanların üstleri ile iletişime geçememe sebeplerini araştıran çalışma mevcuttur. Bu çalışmayı aynı yıl Dyne vd. tarafından yapılan Çalışan Sesliliği ve Çalışan Sessizliği'ni çok boyutlu olarak inceleyen çalışma takip etmiştir (Acaray, 2014:93).

Seslilik ve sessizlik kavramlarının araştırılması ile ilgili olan dönemlerden ilk dalga döneminde yapılan araştırmaların iletişim çevresinde olduğu, ikinci dalga döneminde yapılan çalışmaların yönetim merkezli olduğu ve mevcut dalga döneminde yapılan çalışmaların ise ilk ve ikinci dalga dönemindeki araştırmaları örgütsel sessizlik adı altında toplayarak yönetim ve organizasyon dalına yeni bir araştırma konusu kazandırdığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010:22-23).

1.3 Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki önceden yalnızca çalışanın örgüte fayda sağlaması amacı ile tek yönlü bir iletişim içerisinde süregelirken günümüzün yoğun rekabet ortamı ile birlikte çalışanların daha fazla sorumluluk almaları ve fikirlerini daha açık şekilde dile getirmeleri önem kazanmıştır. Bu ilke ile hareket edilmesi, beraberinde birçok farklı yönetsel kavramı gün yüzüne çıkarmıştır. Bu kavramlardan biri de örgütsel sessizliktir (Acaray, 2014:79).

Morrison ve Milliken (2000) tarafından yönetim literatürüne kazandırılan örgütsel sessizlik kavramı, üst yönetimdeki kişilerin tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Yurtseven, 2016:26). Yine aynı çalışmada örgütsel sessizlik kolektif bir fenomen olarak ele alınmış ve çalışanların örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihleri olarak ifade edilmiştir (Çakıcı, 2010:10). Diğer bir önemli çalışmada ise Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, çalışanların işle ilgili davranışsal veya duygusal değerlendirmelerini bilinçli ve kasten üst yönetime söylemekten kaçınmaları olarak tanımlamışlardır. Bir diğer örgütsel sessizlik tanımı ise işle ilgili fikir ve şikayetlerin bilinçli olarak açığa çıkarılmaması şeklinde yapılmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1360). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, konuşmaya değer olmayan ya da söylemek için herhangi bir fikri olmayan kişilerin sessizliğini kapsamamaktadır (Durak, 2012:45).

Pinder ve Harlos' a göre sessizliğin beş tane ikilemli fonksiyonu bulunmaktadır:

- Sessizlik insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- Sessizlik hem kabul etmenin hem de muhalefet etmenin bir göstergesi olabilir.

Sessizlik konuşmanın zıddı olarak algılanmak yerine bir iletişim şekli olarak görülmelidir (Pinder ve Harlos, 2001:362).

Morrison ve Milliken çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan nedeni üst yönetimle aralarında dikey bir iletişim olması ve yatay iletişimin eksikliği nedeni ile oluşabilecek herhangi bir olumsuz geri besleme davranışı ya da üst yönetimin muhalif düşünceleri reddedeceği inancı olarak açıklamıştır (Yurtseven, 2016:27). Sessizlik davranışı ilk görüşte bir iletişimsizlik ya da olumlu uysal bir davranış olarak gözükse de doğru algılanabildiği takdirde aslında bir tepki ve sözsüz bir iletişim biçimi olduğu anlaşılacaktır (Taşkıran, 2010:95). Bu noktada yöneticiler dikey iletişim kadar yatay iletişime de önem vermeli ve çalışanların fikirlerini korkmadan dile getirebilecekleri açık bir iletişim ağı oluşturabilmelidirler (Acaray, 2014:80). Yöneticiler örgütsel sessizliği iyi analiz edemezlerse örgütün değişim ve gelişimi için bir engel oluşturabilme potansiyeli ortaya çıkacaktır (Durak, 2012:44).

Sessizliğin kolektif bir olgu olduğu inancına göre örgüt içerisinde birden fazla çalışanda görülebilir ve çalışanların bir süre sonra birbirine benzemesi ile hızla yayılacaktır. Bu davranış sonucunda örgütsel değişim ve gelişimin önü tıkanacaktır (Çaloğlu, 2014:6). Yöneticilerle sağlıklı bir iletişim kurulmadığı takdirde bu ortak davranış biçimi örgüte olumsuz etkide bulunmanın yanı sıra bireysel olarak da düşük iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik hislerini beraberinde getirecektir (Aktaş ve Şimşek, 2015:207). Çalışanlar örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade ettiklerinde bir şeyi değiştiremeyeceğini düşündükleri ya da şikayetçi biri olarak görünmek istemedikleri için sessiz kalmayı tercih ettiklerinde çalışanın yaşadığı sıkıntı ve stres zaman içerisinde örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olabilir (Özdemir ve Uğur, 2013:258-259). İnsanın vücudundaki herhangi bir ağrıyı ağrı kesici kullanarak gidermesi mümkündür. Fakat tıpta işe yarayan bu yöntem örgütte çalışanların bastırılmaya çalışılması, sessizleştirilmesi ile mümkün olmayacaktır. Yalnızca bir süreliğine rahatlama sağlayacak olan sessizlik, içinde barındırdığı temel sebebi ortadan kaldırmada etkili olamayacaktır (Ruçlar, 2013:64). Bazı çalışmalar sessizliğin eylemsizliği temsil ettiğini varsaysa bile günümüzde düşünce en büyük sermaye olarak görülmekle beraber sessizlikle de iletişim kurulabilir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011:99; Pinder ve Harlos, 2001:335-336).

Yöneticilerin sessizlik davranışını pozitif yöne dönüştürüp örgüt kültürü oluşturabilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2017:49). Çalışanlarla arasında oluşturacağı güven ortamı ile

aylık toplantılar düzenleyerek her kademedeki çalışanın düşüncelerini dinleyip açık iletişim kurabilmesi örgütsel sessizliğin oluşumunu azaltacaktır (Çatır, 2015:27 ; Şahin, 2016:5).

1.4 Çalışan Sessizliği

Örgütsel sessizliğin temelinde “insanlar örgüt ortamında ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ederler ve ne zaman ve neden ses çıkarmayı tercih ederler” sorusu mevcuttur (Milliken ve Morrison, 2003:1566). Örgütsel sessizlikle ilgili araştırmalar bu odak noktası çevresinde iki başlık altında toplanmıştır. Bu temel başlıklardan biri çalışan sesliliği diğeri ise çalışan sessizliği kavramıdır (Aktaran: Şehitoğlu ve Zehir, 2010:88). Çalışmamızın ana unsurunun sessizlik olması sebebi ile literatür içerisinde çalışan sesliliği kısmına yer verilmeyecektir. Sessizlik ile ilgili literatür incelemesinde ise örgütsel sessizlik kavramı ile çalışan sessizliği kavramının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Yalçınsoy, 2017:2). Örgütsel sessizlik organizasyon çerçevesinde ele alınırken çalışan sessizliği ise daha bireysel bir kalıba indirgenmektedir (Şehitoğlu, 2010:41-42).

İşgören sessizliği olarak da adlandırılan çalışan sessizliği terimi ilk olarak Hirschman (1970) tarafından tanımlanmıştır. Hirschman işgören sessizliğini pasif fakat yapıcı bir tepki olarak tanımlamıştır (Soybaş, 2015:15). Pinder ve Harlos’a (2001:334) göre çalışan sessizliği; değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında samimi düşüncelerini esirgemesidir. Bu tanıma göre çalışan sessizliğini kırmak isteyen kişi, kendi isteği ile problemlili olan durumu iyileştirmek için gerekli yetiye sahip olan arkadaşları ile iletişime geçmelidir (Karakiraz, 2012:10). Pinder ve Harlos bu çalışmalarında sessizliği suistimal derecesinde bir taktik olarak kullananları konunun dışında bıraktıklarını dile getirmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001:334). Aynı çalışmada Pinder ve Harlos çalışan sessizliğinin bireysel bir davranış olduğunu savunmaktadır. Buna karşılık Brinsfield ve arkadaşları (2009) ise çalışan sessizliğinin bireysel olarak başlayıp diğer çalışanları da etkileyerek örgütsel düzeyde bir sessizlik haline dönüşeceğini öne sürmüşlerdir (Erdoğan, 2011:32). Dyne ve arkadaşları (2003:1362) çalışan sessizliğinin bilinçli ve kasıtlı bir davranış olduğunu dile getirmişlerdir.

Çalışanlar bazen konuşmayı bazen de sessiz kalmayı tercih ederler. Fakat neden sessizleştikleri, örgütle ilgili ses çıkartmakta isteksiz oldukları konuları ve bu konuları kimlerle konuşup kimlerle konuşmayacaklarına nasıl karar verdikleri önemli konulardır. Kişi sessiz kalmaya bireysel olarak karar vermesine rağmen bu davranışı sergilemesinde çeşitli faktörler vardır. Çalışanlar yeni bir iş ortamına girdiklerinde hangi davranışı sergilemesinin daha güvenli olacağını edindikleri deneyimlerden, gözlemlerden ya da iş arkadaşları ile aralarında geçen diyaloglardan öğrenirler. (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1454-1456).

Çalışan sessizliği nasıl öğreniliyor türleri ve boyutları nelerdir sorularına ilerleyen bölümlerde cevap aranacaktır.

1.4.1 Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanlar bilinçli ve kasıtlı olarak sergiledikleri sessiz kalma davranışını farklı şekillerde gösterebilirler. Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma biçimleri aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1.1 İşgören İtaati

İtaat, mevcut durumun sorgulanmaksızın derinden kabul edilmesini ifade etmektedir (Bildik, 2009:43). İtaat davranışının gösterildiği örgütsel yapılarda gücün merkezde toplandığı otoriter yönetim şekli hakimdir. Otoriter yönetim tarzında çok kademeli hiyerarşik bir yapı ve esnek olmayan kuralların varlığı nedeniyle genellikle farklı görüşlerin kabul görmediği bir ortam olduğu için çalışanlarda itaat etme eğilimi göstermektedirler (Sayılı, 2008:189). Örgütsel itaat, çalışanların organizasyon yapısını, iş tanımlarını ve çalışan politikaları için düzenlemeler ile örgütte mevcut olan kuralların gerekli ve istenebilir olduğunun kabulüdür. Çalışanlar kurallara uyma, verilen görevi yerine getirme, verilen görevleri zamanında tamamlama ve örgütsel kaynakların idareli kullanımı gibi davranışlarda bulunarak örgüte karşı itaatlerini göstermektedirler (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994:767). Sadakat düzeyi yüksek olan çalışan memnuniyetsizliğini sesini çıkararak ya da sessiz kalıp itaat göstererek belli etmektedir. Memnuniyetsizliğini örgütten ayrılma eylemi ile gösteren çalışanların ise sadakat düzeyleri düşüktür (Alioğulları, 2012:21). İtaat etme davranışı ile sessiz kalma davranışı arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. İtaat davranışı gösteren çalışanlar sessiz kalanlara göre mevcut durumun şartlarını daha fazla sindirmişlerdir ve mevcut durumu değiştirebilmek için fazla çaba göstermezler (Bildik, 2009:43). İtaatkar çalışanların

statükoya tahammülleri yüksektir ve mevcut durumun şartlarını normal olarak görüp kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001:350). İtaat etmek sessiz kalmaktan daha derin bir durumdur ve kırılabilmesi için sessizliğe nazaran daha fazla yardım gerekmektedir (Bildik, 2009:43).

1.4.1.2 Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıklarla veya olumsuzluklarla karşılaştıklarında bu durumu duymazdan veya görmezden gelme davranışı sergileyerek sessiz kalmalarıdır. Sağır kulak sendromu olarak bilinen bu davranış şekli süreklilik göstererek biçimsel olmayan bir kurala dönüşürse diğer örgüt çalışanlarını da örgütte gerçekleşen olaylara sessiz kalma davranışına itebilir (Alioğulları, 2012:21). Çalışanların memnuniyetsizliklerini açık bir şekilde söylemekten kaçınma davranışı olarak da tanımlanabilen sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:346). Bu sendrom örgütlerde genellikle cinsel taciz konularında karşımıza çıkmaktadır. Cinsel tacizin anlatılmasının organizasyonda olumsuz şekilde karşılanacağı belirtilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467).

Pierce ve diğerleri (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini belirtmişlerdir. Bu faktörler;

- Yetersiz ve niteliksiz örgüt politikaları; örgütteki bildirim mekanizmasının istenilen şekilde ve hızlı çalışmaması,
- Yönetimin eksik yaptırım ve tepkileri; suçlamaların reddedilmesi, mağdur kişiye misilleme yapılması, şikayet edilen durumu ciddiye almayıp küçümseme, değerli çalışanların korunması şeklinde davranışlar sergilenmesi,
- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, erkek yoğunluğu olan işletmeler, kırsal kesimdeki işletmeler, minimum düzeyde çalışan insan kaynakları departmanı bu duruma örnektir (Alioğulları, 2012:21-22; Budak, 2015:17).

1.4.1.3 Pasif Kalma ve Razi Olma

Bu davranış biçiminde çalışan, içinde bulunduğu duruma “böyle gelmiş böyle gider” mantığı ile bakarak çok fazla üzerinde durmaz ve olanları sessiz bir şekilde izler. Dolayısıyla sergilemiş olduğu tutum sonrası yeniden oluşabilecek şartlara da razı olmak

zorunda kalacaktır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Çalışanların mevcut durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamalarının nedeni ise konuşmalar dahi hiçbir farklılık olmayacağına dair inançlarıdır (Pinder ve Harlos, 2001:343). Farklılık yaratamayacakları inancı çalışanlara, örgütte bireyselliğin bir anlamının olmadığı düşüncesinin yerleştirmektedir. Bu düşünce çalışanın herhangi bir örgütsel durumda aktif rol almasının önüne geçerek mevcut duruma razı olup pasif kalmayı tercih etmesi sonucunu meydana getirir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Bireysel olarak kendi fikirlerini dile getiremeyen çalışan, gücü elinde bulunduran baskın olan grubun düşüncelerine razı olur (Sarıkaya, 2013:59). Çalışanlar yasadışı veya ahlak dışı herhangi bir muameleye maruz kaldıkları zaman da örgüt içindeki genel görünüşlerinin zedelenmemesi adına maruz kaldıkları muameleye karşı çıkmayarak razı olmaktadır (Alioğulları, 2012:22).

Araştırmacılar bu sessizlik türünü; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizlik olarak dörde ayırmışlardır. İlgisiz ve anlamsız sessizlikte bireyler geri çekilerek ya da anlamsız bir şekilde sessizlik davranışı sergilemektedirler. Geri çekilen sessizlikte birey işbirliğini güçlendirmek adına kafa sallayarak, destekleyici sessizlikte ise gülümseyerek destekleyici görünmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001:343).

1.4.1.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanların örgüt içerisindeki problemlerle ilgili konularda konuşmayı riskli görmesi ile bu problemlere çözüm bulma süreci gecikmekte ve zorlaşmaktadır. Bu durum örgüt açısından yeni fırsatların kaçırılmasına sebep olurken birey açısından da yaşadığı stres nedeni ile verim düşüklüğüne sebep olmaktadır (Bildik, 2009:44). Yöneticilerden gelecek olumsuz geri bildirim korkusu etkili kararların alınamamasına sebep olacaktır (Alioğulları, 2012:22).

Çalışanların sessiz kalmaları işten çekilme düşüncesine sebebiyet verebilmektedir. İşten geri çekilme davranışı, devamsızlık, ilgisizlik, çalışan devri ve çalışan sessizliğini içermektedir. İşyerinde karşılaşılan olumsuz durumlar neticesinde çalışan, örgütün gelişmesinde herhangi bir katkı sağlayabilme umudunu kaybetmektedir. Bu sebeple beraber konuşmanın da işe yaramayacağı düşüncesi çalışanın örgüt faaliyetlerinden geri çekilmesine sebep olmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:41).

1.4.2 Sessizliğin Boyutları

Çalışanların sessizliği ile ilgili literatür incelendiğinde ilk olarak Pinder ve Harlos' un (2001: 331-369) sessizliği, razı olma anlamındaki kabul edilen sessizlik ve savunmacı sessizlik olarak iki şekilde sınıflandırdığı görülmektedir. Van Dyne vd. (2003:1362) bu iki sessizlik boyutuna ek olarak çalışmalarında örgüt yararına sessizlik şeklinde adlandırdıkları üçüncü bir sessizlik boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Çakıcı (2010:32) sessizlik türlerini sessizliğin 3K'sı olarak nitelendirmiş ve kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik türleri olarak adlandırmıştır. İlgili yazın incelendiğinde sessizlik boyutlarının farklı şekillerde adlandırıldığı görülmüştür. Bu çalışmada sessizlik boyutları; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik şeklinde ifade edilerek tanımlamalar yapılacaktır.

1.4.2.1 Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik işgörenlerin görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye bağlı olarak örgütten esirgemesidir. Bu kişiler mevcut durumun farkında oldukları halde durumu kabullenirler ve bu durumu değiştirme çabasında bulunmazlar (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Burada dikkat edilmesi gereken Özgen ve Sürevegil'in (2009:311) belirttiği işgörenin olayla ilgili bilgisinin mevcut olduğu halde iletişim kurmaktan kaçınması durumudur (Ruçlar, 2013:75). İşgörenler bu yönleri ile kasıtlı bir pasif davranış sergilerler (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366).

Örgüt içerisindeki durumu sorgulamadan kabul etme davranışı çalışan itaati ile ilişkilendirilebilir. İşgörenler itaatkar ise buldukları ortamın şartlarını normal olarak değerlendirip kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001:349-350). İşgören durumu normal olarak kabul edebileceği gibi düşük özgüven sebebi ile konuşmasının anlamsız olacağı ve bir fark yaratmayacağı düşüncesi ile de sessiz kalmayı tercih edebilir (Dyne, Ang ve Botero , 2003:1366). “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider” mantığı da bir başka sessiz kalma tercihidir. Bu sessiz kalma tercihi öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkilendirilebilir. Bir örgütte çalışanlar konuşmak istediklerinde bu durum amirleri tarafından engelleniyorsa çalışanlar zamanla konuşmamaya yani öğrenilmiş çaresizliğe yöneleceklerdir (Durak, 2012:52). Örgüt içerisindeki hiyerarşi bazı çalışanları korkutarak örgütsel işlerine gerekli özeni göstermelerini engelleyebilir ve örgütsel vatandaşlık bilincini zedeleyebilir (Yüksel, 2006:45).

Günümüzde ise üst yönetimin bu davranış şekli ortadan kalkmış ve verilen görevi sorgulamadan yerine getiren çalışanlar değil farklı önerilerde bulunabilen çalışanlar ideal kabul edilmeye başlanmıştır (Durak, 2012:53-54).

1.4.2.2 Savunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik olarak da adlandırılan savunmacı sessizlik, işgörenlerin ilgili durumla alakalı fikir, bilgi ve görüşlerini korkuya dayalı olarak dış tehditlerden esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1367). Bu davranışı sergileyen kişiler örgütle ilgili sorunların farkında olmalarına rağmen görmezden gelirler, yapılan kişisel hataları açıklamazlar ve farklı fikirler sunmaktan kaçınırlar (Çakıcı, 2010:33). Kabullenici sessizliğe göre alternatiflerin farkında olunması sebebi ile daha proaktif bir davranış şeklidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1367). Savunma amaçlı sessizlik davranışı sergileyen işgören, kendini korumak adına bilgi ve görüşlerini paylaşmayarak bu durumu kişisel bir strateji olarak değerlendirir (Çatır, 2015:34). Bu stratejiyi örgütteki hiyerarşik düzen içerisinde kendi imaj, itibar ve konumlarını korumak için bir araç olarak kullanabilirler (Morrison ve Milliken, 2003:1565).

Savunmacı sessizlik davranışına verilebilecek örneklerden birisi “sessizlik etkisi” (mum effect)’dir. Sessizlik etkisi, insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan kaçınmak için üstlerine olumsuz haberleri iletmekten kaçınmalarınıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1367). Başka bir deyişle işgörenlerin üstlerine olumsuz haberleri olumlu haberlere kıyasla daha az iletme eğiliminde olduklarıdır (Durak, 2012:56). Savunma amaçlı sessizlik davranışının bir diğer örneği ise kariyer hedeflerinde ilerleme, üstlerinin desteğini kazanma, ilişkilerdeki güven ortamı gibi bireysel avantajlarını kaybetmek istemeyen çalışanlar açıkça konuşmaktan korkarak sessizliğe eğilimli olmalarıdır (Detert ve Burris, 2007:872 ; Yalçınsoy, 2017:5). Başka bir örnek ise işgörenlerin sorundan sorumlu tutulma korkusu sebebi ile düzeltilmesi gereken sorunlar hakkında doğruları söylemekten kaçınarak kendini koruma amaçlı savunmacı sessizliği davranışı göstermeleridir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1367).

1.4.2.3 Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt ya da örgütü oluşturan diğer çalışanlara fayda sağlamak amacı ile özgeci ve işbirliği güdülerine dayalı olarak işle ilgili bilgi, fikir veya görüşlerin esirgenmesidir (Dyne, Ang

ve Botero, 2003:1368). Savunma amaçlı sessizlikte bulunan korku kaynaklı kişisel çıkarlar yerine fedakarlık temeline dayanmaktadır (Önal, 2015:98; Yalçınsoy, 2017:6). Savunmacı sessizlikle benzer olarak işgören alternatiflerin farkındadır ve proaktif bir davranış sergilemektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1368 ; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701). Brinsfield vd., (2009:147)'ne göre örgüt yararına sessizlik hem örgütü koruma amaçlı hem de iş arkadaşlarını koruma amaçlı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Her ikisinde de işgörenin korumacı güduları ön plandadır (Kavak, 2016:49). Örgüt yararına sessizlikte işgörenler örgüt ile ilgili bilgileri örgüt dışındaki kişiler ile paylaşmazlar. İşgörenlerin bu davranışı sergilemesinde örgütün herhangi bir baskısı söz konusu olmamakla birlikte bilinçli ve isteğe bağlı bir davranış biçimidir (Çakıcı,2010:34; Dyne, Ang ve Botero, 2003:1368). İşgören, iş arkadaşının zarar görmesini engellemek için yapmış olduğu hataları kimseye söylemeyerek sessiz kalabilir. Burada işgören, iş arkadaşının zarar görmesini istemezken aynı zamanda aralarındaki ilişkinin de bozulmasını istememektedir (Uğur, 2017:12). İşgörenin iş arkadaşı ile aralarındaki ilişkinin bozulmasını istememesinin altında sosyal sermaye olgusuna verdiği değer yatmaktadır ve bu olguyu sürdürme ihtiyacı hissederek sessiz kalma eğiliminde bulunabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003:1565).

1.4.3 Sessizlik Teorileri

Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmelerini veya bu sessiz kalma davranışını sergilemelerinin nedenlerini açıklayan çeşitli kuramlar, teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler fayda maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma teorisi olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

1.4.3.1 Fayda Maliyet Analizi

Çalışanlar konuşma ya da sessiz kalma kararı verirken fayda maliyet analizi yaparlar. Düşüncelerini dile getirmeden önce konuşunca sağlayabilecekleri faydalara karşı konuşmanın sonucunda ödeyecekleri olası bedelleri karşılaştırarak bu durumu fayda maliyet analizi olarak değerlendirirler (Premeaux, 2001:10-11). İçsel bir davranış olması sebebi ile örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmamıştır (Olğun, 2017:83). Bu analizde çalışanlar bireysel menfaatlerine göre hareket etmektedirler. Konuşma sonucunda sağlayacakları fayda ödeyecekleri bedelden fazla ise konuşma davranışı sergileyecekler aksi durumda ise sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Kahveci, 2010:11). Çalışanların

sergileyecekleri davranış biçiminden elde edebilecekleri doğrudan ve dolaylı maliyetleri bulunmaktadır. Doğrudan maliyetlere zaman ve harcanan enerji kaybı örnek verilebilir. Dolaylı maliyetlere ise itibar kaybı, görüşüne karşı çıkan kişiler tarafından yapılabilecek olası misilleme davranışı, görüşü yok sayıldığında duyacağı psikolojik rahatsızlıklar ve karşıt görüşlerin meydana getirecekleri risk ve çatışmaları örnek verebiliriz (Alioğulları, 2012:27).

1.4.3.2 Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre bir davranışın sergilenmesine etki eden faktörler bireyin kişisel özelliklerinin yanında çevresel koşulların etkisi ile de belirlenir ve yönlendirilir. Tek başına kişisel özellikler ya da çevresel koşullar etkisinden söz edilemez. Bireyin psikolojisinde dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten beklentileri vardır. Bu etkenlerin tümü bireyin örgütteki çalışma ortamına nasıl bir katkı sağlayacağıın belirleyicileridir (Eren, 2003:591-592).

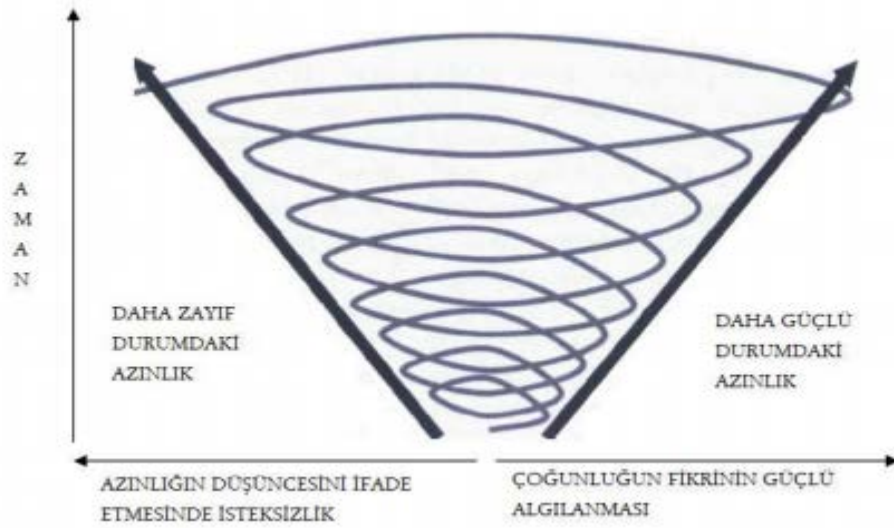
Bu kurama göre beklenti, valans ve araçsallık olmak üzere davranışı yönlendiren üç temel unsur bulunmaktadır. Beklenti, kişinin bireysel çabası ile gerçekleştirdiği iş sonucunda elde etmek istediklerine olan inancıdır. Valans, bireyin elde etmek istediği sonuca (ödüle) atfettiği değerdir. Son olarak araçsallık ise bireyin bir işi gerçekleştirirken iş sonunda ödül alacağı ya da almayacağı düşüncesine bağlı olarak gösterdiği çabadır (Bacı, 2017:147-148).

Beklenti teorisine göre bir eylemin istenilen sonuçlara yol açacağı ya da istenmeyen sonuçları önleyeceği arzulanıyorsa ve bireyin tahmini istenilen sonuçlara yol açacağı yönünde yüksekse, birey belli bir davranışı sergileme yolunda olumlu bir tutum içerisine girecektir. Diğer taraftan ise bireyler açık iletişimin olumlu sonuçlar getireceğine inanmıyorlarsa daha az konuşarak örgüt içerisinde sessizleşebileceklerdir (Premeaux, 2001:10).

1.4.3.3 Sessizlik Sarmalı

Noelle – Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi, kendi düşüncelerinin örgüt içerisinde azınlıkta olduğunu gören bireyin düşüncesini dile getirmek yerine örgütten izole edilme korkusu ile örgüt içerisindeki baskın grubun düşünceleri doğrultusunda söylemde bulunma zorunluluğu hissettiği görüşüne

dayanmaktadır (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015:13). Kendi düşüncelerini ifade ettiklerinde düşüncemi dikkate alıp tartışacaklar mı yoksa beni dışlayacaklar mı şeklinde izolasyon korkuları vardır. İzole olmaksızın baskın grubun fikirlerine uyum sağlamayı tercih ederler. Bu düşünce tarzına Noelle-Neumann (1993:182) “En kötü hastalık cüzzam ya da tüberküloz değil, hiç kimse tarafından seilmeme herkes tarafından dışlanma duygusudur.” şeklinde örnek vermiştir. Sosyal kimlik teorisine göre bireyler demografik özellikler bakımından benzer oldukları kişi ve gruplarla diğerlerine göre daha fazla beraber çalışmak istemektedirler. Demografik olarak homojen olan gruplar daha fazla entegre olma özelliği gösterirler. Aynı zamanda bu homojenlik açık ve özgür iletişimi teşvik etmektedir. Çalışanlar bu şekilde entegre olduklarında azınlıkta bulunan görüşlerini egemen düşünce haline getirme potansiyelleri yükselecektir.



Şekil 1: Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon (2003:1397)

Çalışanlar iş arkadaşlarından destek bulamadıkları sürece düşüncelerini dile getirmekten kaçınacaklar ya da gerçeği yansıtmayan söylemlerde bulunacaklardır. Bu davranış izole edilmekten korkan çalışanların örgütte baskın olan düşüncelerin etrafında toplanmalarına ve sessizleşmelerine konuşurken bile tedbirli davranmalarına sebep olacaktır. Bu durumda bir kişinin başlattığı bu sessizlik davranışı giderek artacak ve örgütsel sessizliğe zemin hazırlayacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003:1395-1398). Bireylerin grupta aynı fikirde olmasalar bile grubun istediklerini düşünerek ortak görüşe katıldıkları Harvey' in (1974) Abilene Paradoksu sessizlik sarmalına verilebilecek bir örnektir (Erenler, 2010:13).

1.4.3.4 Kendini Uyarlama Teorisi

Bu teori, bireyin duyarlılık anlayışını karşılaşılan durumun şartlarına göre ortama uyum sağlama amacı ile değiştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007:154). Buldukları ortama uyum gösterme seviyesi düşük olan çalışanlar gerçek düşüncelerini dile getirmede daha açık davranırken kendini uyarlama seviyesi yüksek olan çalışanlar ise çevrelerine iyi bir intiba bırakmak sebebi ile düşüncelerini ortama uyum sağlayacak şekilde kasıtlı olarak değiştirirler (Çaylak, 2014:7). Çalışanlar düşüncelerini dile getirdiklerinde karşılaştıkları durumlar ile sessiz kaldıklarında karşılaştıkları durumları değerlendirirler. Bu değerlendirme sonunda düşüncelerinin olumlu yönde sonuçlanacağına inanıyorlarsa konuşma kararı ya da ortama uyum sağlama kararı alırlar. Çoğunluğun fikri ile aynı olmayan bir düşünceye sahiplerse düşüncelerini açıkça dile getirmekten kaçınarak kendi fikirlerini ortama uyarlama davranışında bulunurlar (Dilek, 2014:18). Toplumda kabul görebilmek adına nabza göre şerbet vermek kendini uyarlama teorisine verilebilecek bir örnektir (Çakıcı, 2007:7).

1.4.4 Sessiz Kalma Nedenleri

Örgüt içerisinde çalışanların sessizliği eskiden bir uyum göstergesi olarak algılanmasına karşın günümüzde örgütsel öğrenmeyi, değişimi, gelişimi ve yaratıcılığı engellediği gerekçesi ile bu davranışın çalışanlar tarafından gösterilen bir tepki olduğu düşüncesi üzerinde durulmaktadır (Acaray, 2014:99; Özdemir ve Uğur, 2013:258).

Çalışan sessizliğinin birçok nedeninin bulunmasının yanı sıra öznel ve soyut bir kavram niteliği taşıdığı için anlaşılması da oldukça güçtür (Acaray, 2014:100).

1.4.4.1 Yöneticilere Güvenilmemesi

Örgütün hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için ne tek başına yöneticinin kararları ne de yalnızca çalışanların becerileri yeterlidir. Her iki tarafında birbirleri ile sağlıklı iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. Ancak sağlıklı bir iletişim kurulmadığında söylemlerin farklı algılandığı bir yapı ortaya çıkarak konuşmanın tehlikeli olacağı düşüncesi ile çalışanlar sessizlik eğilimi gösterebilmektedirler (Eisenhardt, 2000:704). Bu sessizliğin temeldeki iki unsuru ise yöneticilerin geri besleme korkusu ve örtük inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000:708). Birinci unsurda yöneticilerin çalışanlardan gelen öneri ve eleştirilere olumsuz yaklaşımları çalışanları bu tür söylemlerde bulunmaktan

kaçınmaya ve konuşmalar dahi bir şey değiştiremeyecekleri düşüncesine itmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013:258). İkinci unsur da ise yönetici, çalışanların örgüt menfaatlerine yeterince uygun faaliyet göstermeyeceklerini düşünerek onlara güvenmemektedir. Böyle düşünen bir yöneticinin de kendi elleriyle dikey iletişimin önünü kestiği ileri sürülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Örgüt içerisinde sessizlik hakim ise çalışanların durumlarından memnun olduğu ve hiçbir problemin olmadığı düşüncesi mevcuttur (Durak, 2012:68).

Bu sebeplerle beraber örgütsel sessizlik bireylere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışan, bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşmaktan çekinmezken yöneticisi ile paylaşmaktan kaçınabilir. Bu durumda çalışan sessiz kalma tutumunu sadece yöneticisine karşı sergilemiş bulunmaktadır (Çaloğlu, 2014:14).

1.4.4.2 Konuşmanın Riskli Görülmesi

Özgüveni düşük bireyler fikirlerini çalışma arkadaşlarına onaylatma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu nedenle üst yönetim yerine çalışma arkadaşları ile konuşmayı tercih etmektedirler. Özgüveni yüksek bireylerde ise kendini onaylatma gereksinimleri daha düşüktür. Konuşmanın riskli görülüp kendini onaylatma ihtiyacı hissedilmesinin bir başka sebebi de çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusudur (Premeaux ve Bedeian, 2003:1544). Bu korkunun yanı sıra terfi alamama ve problem çıkaran kişi olarak görünmek istememek gibi unsurlar da bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005:441). Birey sürekli olarak diğerlerinin ne diyeceği üzerine odaklanmaktadır ve onaylanmaya çalışmaktadır (Kaşmer, 2009:48).

Konuşmanın riskli görülmesi yöneticilere güvenilmemesi ile paralel bir kavram olarak da düşünülebilir. Çünkü yöneticilerden alınacak geri besleme korkusu nedeniyle yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar sessizliği tercih edebilmektedirler (Çaloğlu, 2014:15).

1.4.4.3 İzolasyon Korkusu

Çalışanların fikir ve görüşlerini açıkça ifade edememe sebeplerinden bir tanesi de izolasyon korkusudur. Bu korkunun temelinde fikirlerimi beyan ettiğimde sürekli sorun çıkaran uyumsuz biri olarak algılanır ve soyutlanırım düşüncesi yer almaktadır (Milliken ve Morrison, 2003:1565). Örgüt içerisinde çalışanlar herhangi bir soyutlanmaya maruz

kalmamak ve buldukları pozisyonun zarar görmemesi adına baskın grubun düşünceleri doğrultusunda fikir beyan etmektedirler. İçinde bulunulan bu durum da çalışanların görüş ve düşüncelerini beyan etmelerini engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1394-1396). Bazen gerçekleştirilen eyleme kişiler tarafından verilen tepkilerin yasalardan daha katı yaptırımları olabilir. Çalışan informal tepki nedeniyle izole olmaktan korkarak sessizliğe de bürünebilir (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:14).

1.4.4.4 Geçmiş Tecrübeler

Örgüt içerisinde fikirlerini dile getiren çalışanların olumsuz bir sonuçla karşılaşmaları, farklı bir durum meydana geldiğinde konuşmalar dahi bir işe yaramayacağı düşüncesi oluşturarak tekrar deneyimleme noktasında cesaret etmelerinin önünde bir engel olacaktır (Acaray, 2014:107; Karadal, 2011:368). Çalışanlar aynı zamanda örgüt içerisinde iyi bir gözlemci de olduklarından mesai arkadaşlarının yaşadığı bu durum onlar için olumsuz bir deneyim olacak ve fikirlerini dile getirme konusunda onlar da meslektaşları gibi sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Budak, 2015:22).

1.4.4.5 İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışanlar iş arkadaşlarının sergiledikleri olumsuz bir davranışı üst yönetime bildirmekten kaçınarak sessiz kalmaktadırlar. Bunun nedeni ise iş arkadaşları ile olan ilişkilerini zedeleme korkusu olmakla birlikte bu durumu dile getirdiklerinde iş arkadaşlarının bu söylemleri yüzünden olumsuz bir yaptırıma tabi tutulmalarından da çekindikleri ve belki kendilerinin de bir gün aynı hataya düşebilme riskleri olduğu içindir (Çakıcı, 2010:22-23). Çalışanlar mesai arkadaşları ile güven bunalımı yaşamamak ve sosyal sermayelerini kaybetmemek adına sessizleşeceklerdir (Acaray, 2014:110).

1.4.4.6 Mobbing

Mobbing, örgüt içerisinde kişiye üstleri, aynı düzeydeki mesai arkadaşları ya da astları tarafından tekrarlı bir şekilde uygulanan olumsuz davranışlar, şiddet, tehdit ve aşağılama gibi eylemlerdir (Şehitoğlu, 2010:66). Mobbing örgüt içerisinde dikey ya da yatay şekilde uygulama alanları bulabilmektedir. Üst yönetimin astlarına ya da astların üst yönetime karşı uygulamış olduğu dikey mobbing iken eşit konumdaki çalışanların birbirlerine uyguladıkları ise yatay mobbingdir (Tutar, 2004:91). Fox ve Stallworth (2005)'e göre literatürde bulunan birçok araştırmada alt kademe bulunan çalışanların daha fazla

mobbinge maruz kaldığı ve daha fazla sessiz kalma eyleminde buldukları dile getirilmiştir (Kalay vd., 2014:12). Mobbinge uğrayan çalışan psikolojik olarak etkilenmekte işine konsantre olamamakta ve belki de örgüt için faydalı bir elemanın kaybına yol açabilmektedir (Dinçer, 2017:35).

1.4.4.7 Ulusal Kültürel Normlar

Ulusal kültürel yapılar da örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir. Kişinin bilinçaltına yer eden kültürel kodlar bireyin algısını etkileyerek davranışlarını değiştirebilmektedir. Kendi kültürümüzde ise sessizlik davranışı birçok atasözü ile teşvik edilmiştir. Bu kültür ile yetişen bireylerin başlarının derde girmemesi adına örgüt içerisinde fikirlerini söylemekten kaçınarak sessizlik davranışına yönelecekleri öngörülmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011:102).

Güç mesafesi de kültürel yapı içerisinde sessizliğe neden olan bir diğer faktördür. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde çalışanların fikirlerini dile getirebildikleri katılımcı bir sistem yaklaşımı hakimdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise merkezi yönetim anlayışı gereği tek yönlü bir bakış açısı hakim durumdadır. Türk toplumunda ise yerleşik olan yüksek güç mesafesi çalışanların örgüt içerisinde görüş ve önerilerini açıkça dile getirmelerine engel olacaktır (Taşkiran, 2010:101).

1.4.4.8 Örgütsel Sessizlik İklimi

Çalışanları sessizlik davranışına sürükleyen bir diğer olgu ise Morrison ve Milliken'in sessizlik iklimi olarak adlandırdıkları kavramdır. Bu kavramı ise çalışanların örgütteki sorunlar hakkındaki görüşlerini dile getirmelerinin boşuna olduğu aynı zamanda bu görüş ve endişelerini dile getirmenin tehlikeli de olabileceği şeklinde açıklamışlardır (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Başta bireysel olarak sergilenen sessizlik davranışının zamanla kolektif bir hal alması sessizlik davranışının örgütteki bireysel boyutundan evrilerek bir iklim haline dönüşmesine zemin hazırlayacaktır (Acaray, 2014:113). Çalışanlar bir araya gelerek ortak bir kararla bu iklimi oluşturmazlar fakat birbirleri ile olan iletişimleri sayesinde sessizlik iklimi büyüyerek kolektif bir hal alarak ve örgüt düzleminde kendine bir yer bulacaktır (Şehitoğlu, 2010:53). Son olarak ilgili alanyazını incelendiğinde ise örgütsel

sessizlik ikliminin sessizliğe neden olan örgütsel bir faktör olarak değerlendirildiği görülmektedir.

1.5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Günümüzde çalışanlar, kalitenin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması gibi örgütün gelişimine etki eden konularda önemli birer kaynaktırlar. Bu doğrultuda çalışanların herhangi bir sebeple sessiz kalmaları hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Acaray, 2014:140).

1.5.1 Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizliğin en önemli etkileri örgütsel karar alma ve değişim sürecinin yanı sıra örgütün varlığını sürdürebilmesi sürecinde de kendini göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000:719). Tannen (1985)'e göre; önemli olan çalışanların mevcut durumdaki problemleri fark ederek bunların bir sorun olarak görülüp görülemeyeceği konusundaki algıları sessizliğin ihmal olarak görülmesini düşündürerek kişileri sessizlikten uzaklaştıracaktır (Pinder ve Harlos, 2001:347). Fakat örgütte sessizlik iklimi kanıksanmışsa bu durum hakim olan görüşün doğru olan olduğunu düşündürecek ve örgüt içerisindeki hatalı olan eylemlerin düzeltilmesi sürecinde sorunların geç algılanarak örgüt içerisindeki verimlilik ve dış dinamikler adına problemler yaşanabilecektir (Acaray, 2014:89 ; Algın, 2014:33). Bir başka deyişle sessizlik iklimi, hataların fark edilerek düzeltilmesi sürecine olan etkisi sebebiyle zamanla çalışanların iş kalitesine karşı kayıtsız kalmalarına da yol açarak örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkileyecektir (Durak, 2012:85 ; Shojaie, Matin ve Barani, 2011:1733).

Günümüzde hızla değişen rekabetçi çevrede örgütü sürdürülebilir kılmak adına ekip çalışmasının önemi göz önüne alınarak ve gerekli esneklik sağlanarak değişen dış dinamiklerine hızlı cevap verilerek çevre ile uyum sağlanmalıdır (Durak, 2012:84). Bu düzeyde ise yöneticiler sessizliği bir sorun olmamasıyla birlikte başarı göstergesi olarak algılamak yerine geri bildirim kanallarının önünü açarak çalışanlardan gelecek her türlü görüş ve önerilere açık bir şekilde oluşabilecek sorunları önceden öngörerek müdahale edebilmesi örgütün gelişimi ve sürdürülebilirliği adına önem arz etmektedir (Acaray, 2014:141; Morrison ve Milliken, 2000:719). Negatif geri beslemenin yarattığı korku ve sessizlik kültürünü aşmada yöneticiler katı ve merkezi bir karar alma sistemi yerine katılımcı ve açık iletişim ortamı sağlayabilmeleri önemlidir (Olğun, 2017:88).

1.5.2 Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden ilki yöneticilerinden aldıkları negatif geri beslemenin oluşturduğu değersizlik hissidir. Örgüt tarafından kendisine değer verilmediğini hisseden çalışanlar örgüte olan güvenlerini yitirecek ve aidiyet duyguları zayıflayarak psikolojik açıdan düşük benlik saygısı içerisine gireceklerdir ve bu durum ilerleyerek örgütten ayrılma aşamasına kadar gelebilecektir (Durak, 2012:76).

Clemmer (2008)'e göre; yöneticiler tarafından çalışanlara anketler dağıtılarak fikir ve görüşleri öğrenilebilir. Çalışanlar, fikirleri herhangi bir faaliyete geçirilmese dahi anketler yoluyla görüşlerinin göz önüne alınarak önemsendiğini bilmek isterler (Shojaie, Matin ve Barani, 2011:1734). Geri bildirimler örgüt sistemini iyileştirmenin ana mekanizmasıdır (Bisel ve Arterburn, 2012:224). Anket yöntemi ile olumsuz geri bildirim almadaki korku ya da önyargı bir nebze olsun durumun olumlu ivme kazanmasına yol açabilir.

Sessizliğin çalışanlar üzerinde yarattığı bir diğer etki ise bilişsel uyumsuzluktur. Bilişsel uyumsuzluk, bireyin inandığı düşünce ile eyleme geçirdiği davranış şeklinin farklı olması durumudur (Morrison ve Milliken, 2000:720). Örgüt içerisinde meydana gelen olumsuz durumlara sessiz kalmak zorunda olduğunu hisseden çalışan düşünceleri ile eylemleri arasında bir paradoks yaşayacaktır. Bu negatif durumdan kurtulmayı başaramayan çalışan zaman içerisinde kendisini çaresiz hissedecek ve iş yerini değiştirme fikri oluşacaktır (Çakıcı, 2010:35-36). Fakat ülkenin ekonomik durumu göz önüne alındığında mevcut şartlarda yeni bir iş bulamayacağını düşünen çalışan örgütteki işini sürdürmeye devam edecek olmasına karşın performansında bir düşüş olacaktır ve bu durum örgütsel performansı da olumsuz yönde etkileyecektir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009:406).

Bilişsel uyumsuzluk aynı zamanda kişinin motivasyonunda ve örgüte olan bağlılığında düşüşe sebep olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:720). Vakola ve Bouradas'ın 677 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş doyumları üzerinde negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumda sessizlik arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıkları düşecek ve iş doyumları ise azalacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005:450).

1.5.3 Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Sessizlik

Çalışanların sessizliği konusuna diğer örgütlerin yanı sıra hastane ortamında daha çok dikkat edilmeli ve gözlemlenebilir seviyede tutulmasına özen gösterilmelidir. İnsan sağlığı gibi önem derecesi haiz bir konuda hizmet sunan hastanelerde sessizliğin olası sonuçları riskli durumlarla karşı karşıya kalmamıza sebebiyet verebilir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011:1735).

Hastane çalışanlarının mevcut sessizlik ikliminin etkisi ile erken uyarı işaretlerini algılayamamaları ve düzeltilmesi gerekli olan herhangi bir eksikliği dile getirmede isteksiz oluşları ilaç hataları nedeniyle hasta ölümleri gibi hayati sonuçlara neden olabilmektedir. Çalışanlara fikirlerini ifade etmede sağlanamayan iletişim ağı bireysel olarak çalışanda psikolojik ve fizyolojik sorunlar nedeniyle performans düşüklüğüne sebep olurken aynı zamanda örgütsel düzeydeki değişimlere uyum sağlama noktasında da isteksiz olmalarına sebep olacaktır. Oluşabilecek hataların en aza indirilebilmesi ve örgüt kalite ve verimliliğini artırabilmek adına çalışanların hem dikey hem yatay iletişim kanalları ile düşüncelerini dile getirebilmeleri için uygun şartların sağlanması önemlidir (Tangirala ve Ramajunan, 2008:38).

BÖLÜM 2: İNFORMAL İLETİŞİM

2.1 Örgütsel İletişim Kavramı ve Amaçları

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen iletişimin literatürde genel kabul görmüş hali olan örgütsel iletişim, örgüt işleyişinin sürdürülmesini sağlayarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasında örgütün kendi departmanlarından oluşan iç çevresinin yanı sıra dış çevresi ile de sürekli bilgi alışverişini sağlayan bir süreçtir (Göksu, 2001:189). Örgütsel iletişim süreci genel olarak örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim olmak üzere iki konu başlığına ayrılabilir. Fakat bu çalışmada örgüt içi iletişim konusuna ağırlık verilecektir.

Örgütsel iletişim hem yöneticinin yazılı ve sözlü kurallarının çalışanlara aktarılması hem de çalışanların yöneticilerine dönütlerini içermesi sebebiyle çift yönlü bir iletişim ağı oluşturmaktadır (Gürgeç, 1997:33-34). Örgütsel işleyişin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilebilmesi için etkin bir iletişim sistemi sağlanmalıdır (Atak, 2005:61). Yönetim fonksiyonları ne kadar iyi şekillendirilmiş olsa bile etkin bir iletişim sistemi yoksa bu durum örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumsuzluklar doğurabilecektir (Bursalıoğlu, 1987:164-167). Örgüt hedeflerine ulaşılması için örgütsel iletişim ağının da hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir (Solmaz, 2006:565). Örgütün yönetsel fonksiyonlarının yanı sıra örgütteki temel dinamiğin insan olması sebebiyle de bireysel ve bireyler arası iletişim güçlendirilerek devamlılık sağlanmalıdır (Ay, 2016:35). Aynı zamanda bireye yapılan fazla bilgi yüklemesi de iletişimin önünde bir engel oluşturacağından durum da yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken bir noktadır (Dubrin, 2010:445).

Örgütsel iletişimin bazı amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Gürgeç, 1997:37-38; Varol, 1993:129):

- Örgütün amaç, hedef ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- Örgüt üyelerine sürekli bilgi verilerek örgütsel bağlılığı arttırmak,
- Örgüt faaliyetlerine ilişkin her türlü prosedür çalışanlara aktararak hata olasılığını önlemeye çalışmak,
- Çalışanların kaygılarını gidermek adına işte ilerleme olanakları, gelecekle ilgili beklentiler, ücret ve ödüllendirmeler gibi konularda çalışanları bilgilendirmek,
- Yönetici ve çalışan arasındaki çift yönlü iletişimi güçlendirmek,

- Etkin iletişim ağı ile sağlıklı bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği oluşturmaya çalışmak ve bunun devamlılığını sağlamak adına faaliyetler göstermektir.

Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel iletişimi iyileştirmek için sağlık kurumları yöneticilerinin çalışanlarla kurdukları iletişimde açık olmaları, onları dinlemeleri ve güven vermeleri gerektiği dile getirilmiştir (Örücü, Yıldız ve Yıldız, 2012:18).

2.2 Örgütsel İletişimin Türleri (Biçimleri)

Örgütsel iletişim literatürü incelendiğinde örgütsel iletişimin çalışmamızda inceleyeceğimiz kısmı olan yapısal açıdan örgütsel iletişim formal (biçimsel/resmi) ve informal (biçimsel olmayan/gayri resmi) iletişim olmak üzere iki başlık altında incelendiği görülmektedir (Ay ve Uğurlu, 2016:30).

2.2.1 Formal (Biçimsel) İletişim

Formal kelimesine eş değer olarak dilimizde “resmi”, “biçimsel” gibi ifadeler de kullanılmaktadır (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:6). Örgüt içerisinde yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar dahilinde sürdürülen bilgi akışı ise formal iletişim olarak adlandırılmaktadır (Gönen, Öztürk ve Efiltili 2008:139).

Formal iletişim şeklinde ana işleyiş unsuru hiyerarşidir (Bursalıoğlu, 1987:163). Örgüt içi iletişimde ast- üst ilişkileri, emir-komuta zinciri gibi kimin neyi nasıl ve ne zaman yapacağı gibi davranış şekilleri genellikle yazılı olarak çalışanlara iletilir ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda koordine olması planlanır (Atak, 2005:62; Dal, 2014:108). Örgütte artan bürokrasiyle beraber hiyerarşi basamakları belirginleşerek her işin resmi prosedürü belirlenecek ve formalite kavramı ön plana çıkacaktır (Aydın, 2010:27; Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:7). Bu sebeple önceden belirlenen yazılı kurallar ile birlikte uyulması gereken hiyerarşik yapı çalışanların belli bir davranış kalıbına içerisine girmelerine neden olacaktır (Atak, 2005:62).

Formal iletişimin içeriği atamalar, talimatlar, düzenlemeler, kurallara uyulmadığı takdirde uygulanacak yaptırımların yazılı olduğu sözleşmeler gibi unsurları kapsamaktadır (Charvato, 2008:576 ; Varol, 1993:163). Formal sanal iletişim araçları ise e-evrak ve e-posta gibi internet aracılığıyla gerçekleştirilen resmi uygulamaları

kapsamaktadır (Akkirman, 2004:147). Belirlenen içeriklerle birlikte örgüt hedeflerine ulaşılması ve örgüt ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır (Şahan, 2017:73).

Örgüt içerisinde formal grupların varlığı da mümkün olmaktadır. Bu gruplar örgütün ihtiyaçları çerçevesinde planlı olarak önceden belirlenen ihtiyaçları yerine getirmek üzere örgüt tarafından oluşturulur (Koçel ,2015:712-714). Grup üyelerinin iş yapış standartları bürokratik yapı sebebiyle iş şekillerine uygun olarak önceden belirlenmiştir (Eren, 2015:119). Bu standartlara uymayan grup üyeleri ise yine önceden belirlenen kurallar dahilinde cezalandırılırlar (Ergeneli, 2006:141).

Yönetimin etkin olabilmesi için iyi işleyen bir iletişim ağının bulunması gereklidir. Açık iletişim sistemi ile bilgi akışı kolayca sağlanabilmelidir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009:66). Yapılan bir araştırmaya göre de çalışanlara resmi yollarla yapılan bilgilendirmelerin organizasyona ve yöneticiye karşı güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Özarallı ve Torun, 2011:110).

Certo (1989), örgütlerde formal iletişimi; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere üç gruba ayrıldığını dile getirmiştir (Bektaş, 2014:91).

2.2.1.1 Dikey İletişim

Organizasyondaki hiyerarşik düzen dahilinde yönetimin üst basamaklarından alt basamaklarına doğru emir, haber ve bilgi akışının kontrolünü sağlayan iletişim biçimidir (Tabak, 2002:4).

Gümüştuyu vd., (2008), dikey iletişimin etkin bir şekilde kullanıldığı örgütlerde bilgi akışının açık ve anlaşılır olması ile emir komuta zincirine bağlı olarak astlar ne yapmaları gerektiğini açıkça öğrenerek kendi performansları ile ilgili dönütlerle de bilgi sahibi olacaklarını dile getirmiştir (Şahan, 2017:68-69).

Dikey iletişim yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bektaş, 2014:91).

a) Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Bu iletişim şeklinde amaç, emir komuta ilişkisine bağlı olarak çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirmeleridir. Örgütün işleyiş şekli, çalışanların performansları, kurallar, emir ve buyruklarla beraber işle ilişkili eğitim

kursları gibi araçlarla iletişim gerçekleştirilir (Aydın, 1994: aktaran, Ersoy, 2006:19; Varol, 1993:131). Çalışanların hangi işi neden yaptıkları konusunda bilgilendirilmelerini kapsayan bu iletişim şekli ile çalışan motivasyonu da arttırılmış olur (Varol, 1993:131).

b) Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Ast-üst ilişkisine bağlı olarak gerçekleştirilen bu iletişim şeklinde amaç, örgütün alt kademelerinde gerçekleşen işleyiş şeklinin üst kademelere bildirilmesidir (Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2014:99). Genellikle astın üstüne rapor vermesi ya da isteklerini iletmesi şeklinde gerçekleştirilir. Günümüzde kullanılan şikayet kutuları ve organizasyonlarda gerçekleştirilen grup toplantıları bu iletişim şekline verilebilecek örneklerdir (Marşap, 2009:414).

2.2.1.2 Yatay İletişim

Örgütsel düzeyde aynı veya benzer statüdeki yöneticilerin ve çalışanların rutin örgüt işleyişi esnasında kurdukları iletişim şeklidir (Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2014:99). Yatay iletişimin temel amacı, ekip çalışması ile birlikte örgütsel sorunların çözülmesine kaynak oluşturmaktır (Gökçe, 2006: aktaran, Dal, 2014:108; Kaya, 2007:98).

Bu iletişim şeklinde bölüm yöneticileri bağlı oldukları ortak üst amirlerine kadar gitmeden beraber fikir alışverişinde bulunarak karar alabilmektedirler (Koçel, 2015:632; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:167). Bu durumda emir komuta zinciri biraz olsun kırılmış olup örgüt etkinlikleri yerine getirilirken zaman kaybı önlenmiş olacaktır (Karakoç, 1989: aktaran, Dal, 2014:108). Örgütler büyüdükçe daha hızlı karar alınabilmesi adına yatay iletişime duyulan ihtiyaç artış gösterecektir (Şahan, 2017:69).

2.2.1.3 Çapraz İletişim

Örgüt içerisinde farklı departmanlardaki ast ve üstlerin gerçekleştirdiği iletişim şeklidir. Olağanüstü durumlarda hızlı bir şekilde ekip çalışma ortamının kurulmasına olanak tanımaktadır (Kaya, 2007:98). Değişik kademe ve değişik departmanlardaki çalışanlarla birlikte hızlı bilgi alışverişinde bulunularak ortaya çıkan farklı bir bakış açıları ile örgüt içerisindeki problemlerin kolay çözümü sağlanabilmektedir (Açıkgöz, 1994:47; Dal, 2014:109).

Örgüt için olumlu yanlarının yanı sıra çapraz iletişime çok sık başvurulmuş durumlarda ise yetki karmaşası sorunu yaşanabilmektedir. Bu sebeple zorunlu olmadıkça örgüt içerisinde çapraz iletişim kullanımını sınırlandırılabilir (Tabak, 2002:7).

2.2.2 İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim

İnfomal kelimesine karşılık olarak dilimizde “biçimsel olmayan”, “gayri resmi” ve “doğal” gibi kavramlar kullanılmaktadır (Şahan, 2017:70). İnfomal iletişim, örgüt çalışanlarının birbirleri ile kurdukları ilişki sonucunda önceden planlanması mümkün olmayan kendiliğinden oluşan bir iletişim türüdür (Akkirman, 2004:155).

Üst yönetimin elinde bulundurduğu formal yapıdaki iletişim resmidir. Çalışanların beklentilerini karşılamada eksiktir. Formal iletişimin çalışan beklentilerini karşılamada yetersiz kalmasının sonucu olarak kurumda infomal iletişimin oluşması kaçınılmaz olacaktır (Kazancı, 2002:249). İnfomal iletişim, formal iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda meydana gelen boşlukta bilgi almak amacıyla ortaya çıkmaktadır (Certo ve Certo, 2012:358; Koçel, 2015:624).

Bu sebebin yanı sıra infomal iletişimin ortaya çıkmasında etkili olan sebeplerden birkaçı ise şu şekildedir (Koçel, 2015:623):

- Örgüt içerisinde belirsizlikler, oluşan güvensizlik ile birlikte gelecek endişesine sebep olan durumlar,
- Örgüt içerisinde nedeni açıklanmadan gerçekleştirilen büyük çaplı değişiklikler,
- Ekonomide meydana gelen eğilimler (işten çıkarma gibi),
- Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri,
- Örgüt içerisinde oluşan gruplaşma ve klikleşmeler,
- Yönetim kademesinde söylenen ve yapılan eylemler arasındaki farklılıklardan

dolayı ve bu nedenlere ek olarak ise örgüt çalışanlarının iş yüklerinin fazla olmaması sebebiyle boş zamanlarının fazla olması da infomal iletişimin örgüt içerisinde oluşum göstermesine sebep olan nedenler arasındadır (Banarjee ve Singh, 2015:772).

Örgüt içerisinde çalışanlar öncelikli olarak formal yollarla bir araya gelirken ilerleyen süreçte ise bu formallik infomal ilişkilere zemin hazırlayarak infomal iletişim olgusunun oluşmasına sebep olmaktadır (Bektaş, 2014:100). Gürdal (1997)’ a göre

informal iletişimin oluşmasında örgütsel faktörlerin dışında çalışanların kişilik özellikleri de bu tür ortamların meydana gelmesinde etkilidir (Dereli, 2010:67).

İnformal iletişimin avantajları;

- Çalışanlar duygu ve düşüncelerini kolaylıkla dile getirebilirler ve kurum içerisinde oluşan sorunların çözümü esnasında karar almada etkili olabilirler (Subramanian, 2006:2,4).
- Örgüt içerisinde meydana gelen grup dayanışması çalışanlarda aidiyet duygusu geliştirerek kuruma olan bağlılıklarını artırır (Koçel, 2015:624 ; Subramanian, 2006:2).
- Bürokratikleşmenin yoğun olduğu organizasyonlarda örgüt akışı içerisindeki hantallaşmanın önüne geçerek bilgi akış hızını yükseltir (Certo ve Certo, 2012:358 ; Koçel, 2015:624).
- Resmi yollarla ulaşılmada eksiklik yaşanan çalışan dilek ve şikayetlerinin üst yönetim kademelerine ulaştırılmasında aşağıdan yukarıya doğru etkili bir iletişim oluşturmada etkindir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:195).
- İnformal iletişim yoluyla kurum dışında gerçekleşen ve örgüt işleyişini ilgilendiren durumlar hakkında bilgi edinilerek değişen çevreye ayak uydurmak için gerekli önlemler alınır (Tabak, 2002:16).
- Çalışanlarda sosyal tatmin sağlar (Baransel, 1993:303).

İnformal iletişimin dezavantajları;

- Yönetim tarafından kontrol altına alınamadığı durumlarda üst yönetimden gelen emirlerin etkisini azaltacağından çalışanlar tarafından işlerin zamanında yapılmamasına neden olarak örgüt işleyişini sarsacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:194; Thompson, 2002:121).
- Çalışanlar örgüte karşı bir informal grup oluşturarak aktarılan bilgilerin yanlış şekilde yorumlanmasına sebep olabilirler (Aydın, 1994:132).
- İnformal iletişim doğası gereği örgütsel amaçlardan ziyade bireysel amaçlara ulaşmaya yöneldiği için bu durum örgüt amaçları ile çatışabilir (Ersoy, 2006:21).

İnformal iletişimin kolay denetim altına alınamaması sebebi ile örgüt içerisinde formal düzeni sarsacak şekilde ilerleme de gösterebilir. Bir örgütte informal iletişim formal

iletişimden daha fazla kullanılıyorsa o örgüt yapısında aksaklıklar olduğu sonucu ortaya çıkabilir (Tabak, 2002:15-16). Özarallı ve Torun'un (2011:110) yaptıkları araştırmaya göre yöneticilerin iletmek istedikleri mesajları formal yollarla iletmeleri çalışanlar açısından güveni daha fazla arttırdığı, informal yollarla duyurmalarının ise güveni azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. İnfomal iletişimin örgüt iklimini olumsuz etkileyecek konuma ulaşmadan yöneticiler tarafından formal iletişimi tamamlayacak şekilde yön verilmeli, formal iletişimle uyumlaştırarak denge sağlanmalıdır (Şahan, 2017:75).

Formal ve informal iletişim yöneticiler tarafından birbirinin karşıtı olarak algılanmak yerine sürekli etkileşim halinde olarak birbirlerini besleyen iki iletişim türü olarak algılanmalı ve birinin olmadığı yerde diğer iletişim türünün de varlığının mümkün olmayacağı düşüncesi benimsenmelidir (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:8; Barnard, 1968: aktaran, Kabay, 2017:52).

Tüm formal sistemlerin beslediği bir informal yapı bulunmaktadır. Formal yapının kurallarına, zaman içerisinde kazanılmış olan informal yapının tecrübeleri ile eklemeler yapılabilir (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:6-13). İnfomal ilişkilerle gerçekleştirilen X davranışının zaman içerisinde örgüt işleyişine olumsuz etkileri görülerek sonrasında formal yollarla bu X davranışı yasaklanabilir.

Formal iletişim örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklardan dolayı meydana gelirken informal iletişim ise çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçlarından doğmaktadır (Fay, 2011:225). Kurum içerisinde formal yapının daha belirgin işlediği örgütlerde otorite dikey yapılanma göstermekte iken informal yapının daha belirgin olduğu örgütlerde ise eşit statüdeki çalışan gruplarından oluşan yatay yapılanmanın daha sık kullanıldığı görülmektedir (Farris, 1979:43).

Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluşturuyorsa informal iletişim de örgütün merkezi sinir sistemini oluşturmaktadır (Krackhardt ve Hanson, 1993:104). Formal yapı ne kadar iyi işlese işlesin her formal yapı bir informal yapı üretecektir (Broom ve Selznick, 1968:201; Şahan, 2017:72). Bir başka deyişle her formal yapı içerisinde bir informal yapı barındırır (Karataş, 1999:1). Yöneticiler de örgütü sadece formal yollarla yönetmenin mümkün olmayacağını farkına vararak informal iletişimi ortadan kaldırmak yerine örgüt lehine kullanmak için çaba göstermelidirler (Atak, 2005:64; Bektaş, 2014:97). Yöneticiler formal yapıyı benimseyen ve informal yapıyı benimseyen her iki çalışan grubunu ortak bir hedefe (örgüt amaçları) yönlendirmek zorundadır (Koçel,

2015:709). Formal yapı ile informal yapı arasındaki mesafe ne kadar artarsa örgüt işleyişinde o kadar pürüzler çıkacaktır fakat ne kadar birbiri ile uyumlaştırılırsa örgüt başarısı da o derecede artış gösterecektir (Broom ve Selznick, 1968:201).

Yapılan bazı çalışmalarda informal iletişimin örgüt lehine ya da aleyhine olursa olsun etkisinin büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple yöneticiler örgüt aleyhine olan durumları bile örgüt lehine çevirerek informal iletişimi örgüt içerisinde etkin bir şekilde kullanmaya çalışmalıdırlar (Vural, 2005:157).

2.2.2.1 İnfomal İletişim Kanalları

İnfomal iletişim kanalları, özellikleri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimin sağlanmasındaki yollar olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2015:619). Bilgilerin örgüt içerisine akışı, formal kanallara göre informal kanallarla daha hızlı gerçekleşir (Özkalp ve Kirel, 2010:207).

İnfomal iletişim kanallarının kontrol altına alınamaması sebebi ile çalışanlar arasındaki ilişkiler zarar görebilir, iş performansları düşebilir ve örgüt işleyişinde aksamalar meydana gelebilir (Bektaş ve Erdem, 2015:126; Solmaz, 2006:574).

Örgüt içerisinde informal iletişim kanallarının ortaya çıkma sebepleri ise; formal iletişim kanallarının katı bir şekilde kullanılması, yöneticilerin güçleri ellerinde bulundurmak adına önemli bilgileri astlarıyla paylaşmamaları ve örgüt içerisindeki değişim süreçlerinde çalışanlarda oluşan güvensizlik duygusu şeklinde sıralanabilir (Newstrom, Monczka ve Reif, 1974:12).

İnfomal iletişim kanalları sayesinde çalışanlar birbirleri ile tecrübelerini paylaşır, yeni bilgiler öğrenerek bunları birbirlerine aktarır ve fikirlerine destek bulmak amacıyla işbirliği yaparak bu iletişim kanallarını sıklıkla kullanırlar (Thompson, 2002:119-121).

Örgütlerde kullanılan ve çalışmamızda ele alacağımız informal iletişim kanalları (Koçel, 2015:619);

- İnfomal gruplar,
- Yöneticilerin informal ziyaretleri,
- Kurum içi sohbetler,
- Laf taşıyıcılar,
- Dedikodu ve söylenti ağı,

- Şakalar,
- İnfomal sanal iletişim kanalları,
- Sosyal etkinliklerdir.

2.2.2.1.1 İnfomal Gruplar

Yaşam içerisinde her birey bir gruba dahil olmaktadır (Özdemir, Gökkaya ve Akbulut, 2017:179). Özellikle işe yeni başlayan biri yalnızlık hissetmek istemez ve bir gruba dahil olarak kendini güvence altına alacağını düşünür (Direkçi, 2007:24-25). Bireyler statü edinme ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmek gibi sosyal tatmin sağlaması açısından grup üyeliklerine yönelebilmektedirler (Baransel, 1993:302). Kişinin kendini değersiz hissetmesi ve iş konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmadığını düşünmesi de grup eğilimini arttırmaktadır (Bektaş, 2014:107).

1924'lerde başlayarak 1930'larda sonuçlarına ulaşılan Hawthorne araştırmaları ile örgüt çalışanlarını mekanik bir sistem olarak görme düşüncesi yıkılarak örgüt içerisinde formal yapının öngördüğünün dışında çalışanların aralarında gerçekleştirdikleri ilişkilerle oluşturdukları infomal grupların da var olduğu tespit edilmiştir (Koçel, 2015:276-277). Bu araştırma ile örgüt içerisindeki formal grupların dışında infomal grupların da varlığı keşfedilmiştir (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:22).

Formal gruplar örgüt tarafından planlı bir şekilde örgüt ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulur ve belirlenen iş gerçekleştirildikten sonra grup dağılır ve her çalışan kendi departmanına geri döner (Koçel, 2015:712). İnfomal gruplar ise örgüt içerisinde sürekli iletişim halinde olan, ortak değerleri bulunan, belli bir amaç doğrultusunda çıkar gözeten çalışanlar tarafından bilinçli bir şekilde değil kendiliğinden oluşan gruplardır (Aytürk, 2007:229 ; Koçel, 2015:712).

Formal gruplarla bir araya gelen çalışanlar kendilerini yakın hissettikleri, anlaştıklarını ve ortak değer yargılarının olduğunu düşündükleri kişilerle bu sürecin bitiminde infomal iletişim kurmaya devam ederek infomal gruplarının temelini atmış olurlar (Erdoğan, 1994:322-323).

Türk toplumundaki hemşehri kültürü, okul arkadaşlığı, asker arkadaşlığı, aynı coğrafi bölgeden gelerek aynı kültüre sahip olmak gibi ortak kriterler infomal grup oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2015:715; Vergili, Şenol ve Kocabaş, 2017:104). Aynı zamanda (Taş, 2007); Türk insanının duygularını işlerine karıştırmaları eş-dost

yakınlıklarına önem vermeleri sebebi ile Türk işletmelerinde informal gruplar yaygın olarak görüldüğünü dile getirmektedir (Bektaş, 2014:106).

Yönetime karşı güçlü görünmek ve fikirlerini kolayca ifade edebilmek için de çalışanlar işbirliği içerisinde olabilirler (Bektaş, 2014:107). “Ben kendi kendime hiçbir iş yapamam, oysa birkaç kişi birleşirsek yönetim bize gereken ilgiyi gösterebilir.” düşüncesi de informal grup oluşumuna sebep olabilir (Direkçi, 2007:53). Bazı informal gruplar yönetici tarafında olurken bazıları ise tam karşısında yer alarak yönetici ile çatışma içerisinde olabilirler. İnfomal grup örgüt amacını desteklemiyorsa grup içerisindekiler tepkilerini iş yavaşlatma eylemi ile gösterebilirler (Can, Tuncer ve Yaşar, 1984:232-233). Eğer örgütün formal amaçları ile informal grubun amaçları uyuşuyorsa bu durum örgüt işleyişine de olumlu yansiyacaktır. Yöneticiler kişi ve grupları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışırken aynı zamanda kendileri de informal gruplardan etkilenecek örgüt lehine kararlar almada olumlu etkilerini görebilirler (Direkçi, 2007:32-33,37). Bektaş (2014:198)’ın yaptığı çalışmaya göre otoriter yönetim biçiminin informal grupların oluşumunu pozitif yönde etkilediği, demokratik yönetim tarzının ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yöneticilerin informal grupları iyi analiz ederek çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir (Aytürk, 2007:229).

İnfomal grup içerisinde bir çalışan iş tatminsizliği gibi bir şikayet içerisindeyse diğer grup üyelerinin yardımı ile tekrar örgüte uyumlu hale getirilerek çalışana işyerinde kalmasına değer bir şeyler olduğu duygusu kazandırılır (Direkçi,2007:45; Davis, 1984:369). Grup etkisine verilebilecek bir diğer örnek ise Özdemir vd. (2017:155)’nin çalışmasında yer alan bir fikre karşı direnmekte olan kişinin toplantı esnasında yakın arkadaşlarının bu fikri onaylaması üzerine kendisinin de direnmekten vazgeçerek fikri kabul etmesidir. Grup bireyi etkileyebildiği gibi birey de tüm grubu etkileyebilir.

Güney (2000:25)’e göre formal düzenin tatmin edemediği ihtiyaçlar ve formal gruba karşı aynı fikirleri beslemek informal grup oluşumuna neden olmaktadır. Örgüt içerisinde informal grup oluşumuna zemin hazırlayan bir diğer sebep ise aynı işi yapan ya da benzer bir makinada çalışan bireylerin ortak sorunlara sahip olmaları ve birbirlerini etkilemeleridir (Erdoğan, 1994:322). Çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları tehlikelere karşı yalnız mücadele etmeleri yerine grup olarak tepki göstermeleri kendilerini güvende hissettirecektir (Koçel, 2015:714). Ağır çalışma şartları ve düşük ücretler gibi konularda aynı şikayete sahip çalışanların haklarını aramak için verdikleri mücadele de informal

gruba bir örnektir (Özdemir, Gökkaya ve Akbulut, 2017:171). İnfomal gruplar, yönetim tarafından alınan fakat çalışanlar tarafından istenmeyen bir karara karşı bilinçli olarak iş yavaşlatma eyleminde bulunarak grup üyelerinin çıkarlarını savunurken aynı zamanda yönetime karşı tepkilerini ortaya koyarlar (Silah, 2005:147). Fakat unutulmaması gereken nokta ise infomal grubun lehine olan bir durum her zaman örgütün yararına olmayabilir (Özdemir, Gökkaya ve Akbulut, 2017:179).

Ağcasulu (2017:338-339)'nun Zachary (1977:452-453)'den aktardığı bir örnek olayda, bir kulüp içerisinde bulunan Mr. Hi kendisine verilen ücreti beğenmediğini kulüp başkanı John'a karşı dile getirmiş fakat ondan destek yerine olumsuz bir tepki almıştır. Bunun üzerine Mr Hi, John'a tepki olarak kulüp içerisinde kendisine yakın olan arkadaşlarıyla birlikte kendi grubunu oluşturmaya başlamıştır. Yaşanan çatışma nedeniyle ikiye bölünen kulüp ise örgütün dağılmasına sebep olmuştur. Bu durum, infomal iletişimle beraber infomal grupların da örgütün dağılmasında etken olabileceklerini göstermiştir.

2.2.2.1.2 Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri

Bu infomal iletişim kanalı vasıtası ile yöneticiler ofislerinden dışarı çıkmakta ve örgüt çalışanlarını görevleri başında incelemektedirler. Gezinerek yönetim adı da verilen bu ziyaretler sayesinde çalışanlar ikinci bir kişiye ihtiyaç duymadan organizasyonla ilgili her türlü olumlu olumsuz düşüncelerini, istek ve şikayetlerini dile getirme fırsatı bulacaklardır (Şentürk ve Selvi, 2016:535-541). İnfomal ziyaretler sadece üst yönetim tarafından değil yönetim basamaklarındaki tüm yöneticiler tarafından uygulanmalıdır (Erdoğmuş ve Şehitoğlu, 2017:304).

Bir başka deyişle açık ofis ya da açık kapı politikası olarak adlandırılan uygulama da yöneticileri kapalı kapılar ardındaki ofislerinden dışarı çıkararak çalışanların iş hakkında deneyimlerini paylaşmalarını sağlayarak iş akışıyla ilgili gerekli iyileştirmelerin yapılmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlar için yapacakları en iyi iletişim yöntemi onları dinlemeleridir (Tabak, 2002:6). Önceden üstler tarafından verilen talimatların sorgulanmadan astlar tarafından uygulandığı sistemden çalışanların da dahil edilerek ve benimseyerek gerçekleştirdikleri sisteme geçilmiştir (Kantarıcı, 2012: aktaran, Erdoğmuş ve Şehitoğlu, 2017:304). Çalışanlar açısından yöneticiler ulaşılması zor kişilerdir ancak bu yöntem ile çalışanlarla yöneticiler arasındaki güç mesafesini daralacak ve yöneticiler çalışanlar tarafından ulaşılabilir hale gelecek, çalışanların alınan kararlara dahil edilmesi ise motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır (Bakan ve

Büyükbeşe, 2008:51; Luthans, 1995 ve Schermerhorn vd. 2000: aktaran, Özarallı ve Torun, 2011:103; Şentürk ve Selvi, 2016:549).

Örgüt içerisinde çalışanları ile sohbet havasında dertlerini dinleyerek sıcak ilişkiler geliştiren yöneticiler formal yollarla elde edemedikleri bilgilere de bu yolla kolaylıkla ulaşabilirler (Atak, 2005:65; Bektaş, 2014:114). Aynı şekilde informal yollarla yöneticiler, yapmayı planladıkları projeler hakkında tartışılmasını sağlayabilirler ve bu şekilde çalışanların tepkilerini ölçebilirler (Atak, 2005:65).

Yöneticilerin örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri informal ziyaretlerin olumlu yanlarının yanı sıra çalışanlar üzerinde sürekli denetliyormuş hissi yaratabilir, motivasyonlarının düşmesine sebep olarak yöneticilerin yanında iletişim kurmalarını engelleyebilir ve sadece yöneticilerinin yanlarında iyi performans göstermelerine sebep olabilir (Bektaş, 2014:115). Bu sebeple yöneticiler informal ziyaretlerini sürekli aynı saatte yapmak yerine farklı gün ve saatlerde gerçekleştirmeleri daha verimli sonuçlar almalarını sağlayacaktır. Yöneticilerin informal ziyaretlerinin örgüt verimliliğinde olumlu etkiler yaratabilmesi için yöneticiler sürekli çalışanlarını denetleyen bir müfettiş olarak değil onların sorunlarına çözüm bulmak için çaba gösteren bir danışman imajı oluşturmaları gerekmekte ve iyi niyetlerini çalışanlara yansıtmak zorundadırlar (Serrat, 2009:2).

2.2.2.1.3 Kurum İçi Sohbetler

Sosyal varlıklar olan çalışanlar bu ihtiyaçlarını karşılamak için kurum içerisinde çalışma arkadaşlarıyla sohbet ortamları oluşturmaktadırlar. Bu ortamlarda konuşulanlar işle ilgili olabileceği gibi işle ilgisi olmayan konulardan bahsedilebilir. Bu sohbetler bazen bir çay molasında başlayıp sonlanabileceği gibi bazen de molaların dışına taşabilir (Bektaş, 2014:117).

Halsey (2005)' e göre, kurum içi sohbetler bazen de çalışanların başkalarının dedikodularını yaparak boş vakit geçirdikleri ortamlara dönüşebilir (Bektaş, 2014:118). 1980'li yıllarda çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarının tatmini adına çay kahve molaları vermeye başlayan örgütler bunun sonucu olarak çalışanların bu molaları belirlenen sürelerin dışına taşarak bir örgüt kültürü haline getirdiklerini ve bu durumun da çalışan verimliliğinde olumsuz etkiler yarattığı gözlemlenmiştir (Bektaş ve Erdem, 2015:130).

Yöneticiler de kurum içi sohbetlere katılarak uygulama konusunda tereddütler yaşadıkları projeleri hakkında çalışan tepkilerini alarak bu doğrultuda bir yön tayin edebilirler

(Bektaş, 2014:121). Bu sohbetlerin sıklık kazanması yönetici ve çalışanlar arasında şeffaf bir ortam oluşumu sağlayacaktır (Bektaş ve Erdem, 2015:130). Fakat bu ortamların bir dedikodu ortamına dönüşmemesi için Cooper (2007) yöneticilerin; kendileri hakkında konuşmak yerine tüm çalışanları konuşmaya teşvik ederek onlara odaklanmalı ve bu iletişimi yalnızca sohbet ortamlarıyla sınırlandırmadan konferans ve toplantı gibi ortamlarda da iletişim kanallarını açık tutmaları gerektiği şeklinde uyarılar sunmuştur (Şahan, 2017:90).

2.2.2.1.4 Laf Taşıyıcılar

Örgüt içerisinde çalışanlar görevlerini yerine getirirken isteyerek ya da istemeden duydukları bilgileri düzenli bir şekilde bir yerden başka bir yere aktarırlar. Örgüt içerisinde bu gibi kişilere laf taşıyıcılar denir (Bektaş, 2014:122). Cümlelerine “*Benden duymuş olma ama...*” şeklinde başlayarak karşısındaki kişileri de kendi fikirleri doğrultusunda düşünmeye teşvik ederler (Bektaş ve Erdem, 2015:130). Bu şekilde örgüt içerisinde dedikodu ve söylenti ortamı oluşturmaya çalışırlar (Bektaş, 2014:124).

Örgüt içerisinde laf taşıyıcıları durdurmak kontrol altına almak mümkün değildir fakat yöneticiler, bazı laf taşıyıcı kimseler aracılığıyla herhangi bir durum hakkında hangi çalışanın ne düşündüğünü ve konu hakkındaki olumlu olumsuz yorumları öğrenerek bu doğrultuda önlem alma şansını elde edebilirler (Atak, 2005:65; Bektaş, 2014:123).

2.2.2.1.5 Dedikodu ve Söylenti Ağı

“Dünyanın en eski medyası” şeklinde nitelendirilen söylenti ve dedikodu iletişim sürecinin informal boyutları içerisinde yer alır (Solmaz, 2006:563). Türk Dil Kurumu’na göre dedikodu; “Başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma, kov, gıybet, kılıkal” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Örgüt düzeyinde dedikodu ise, bir çalışanın başka bir çalışana o esnada orada bulunmayan üçüncü bir çalışanla ilgili söylemlerde bulunmasıdır (Witteck ve Wielers, 1998:189). Örgüt içerisinde yoğun iş temposu arasında verilen bir kahve molasında *Aylin Hanımı* çekiştirir nitelikte söylemlerde bulunmak basit bir sohbet konusu olarak görülse bile bu durum arkadaş ortamlarını ve örgüt iklimini negatif şekilde etkileyebilir (Bektaş ve Erdem, 2015:132). Aynı zamanda dedikodu, örgüt içerisinde gruplaşmalar meydana getirir ve bu gruplaşmalar da ekip ruhunun yok olmasına sebep olarak örgüt verimliliğine olumsuz yönde etki edebilir (Kılıçoğlu, 2008: aktaran, Erol ve Akyüz, 2015:154).

Foster ve Rosnow (2006)' a göre; dedikodu bireylerle, söylenti ise olaylarla ilgilidir (Farley, Timme ve Hart, 2010:362). Türk Dil Kurumu'na göre söylenti; "Ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayet" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Söylenti, güvenilirliği bulunmayan bir kaynaktan alınarak doğruluğu ispatlanmadan yayılan bilgidir (Banks, 2011:65). Söylentilerin hızla yayılmasında belirsizlik, önem ve inanç gibi faktörler etkili olmaktadır (Solmaz, 2006:570). Söylentiler bir esasa dayandığı için değil biz ona inandığımız için kabul görerek yayılmaya devam etmektedirler (Kapferer, 1992:75).

İletişim boşluklarının doldurulması noktasında dedikodu ve söylentiler örgüt içerişinde etkili olacaklardır (Özarallı ve Torun, 2011:103). Dedikodu ile formal yollarla netlik kazanamamış olan bilgiler açığa kavuşabilir ve formal yollarla olduğundan daha hızlı yayılabilir (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998:570-571; Dal, 2014:109). Bu sebeple bazı şirket yönetimleri, örgüt içerişinde hızla yayılmasını istedikleri duyurularını çalışanlarına aktarmak için fısıltı gazetesi olarak da adlandırılabilen iletişim yolunu tercih etmektedirler (Erdoğan, 2002:278).

Dedikodu ve söylenti eyleminde bulunan kişi bu eylemini gerçekleştirirken aktardığı bilgilerle karşısındaki kişiye verdiği önemi dile getirmişçesine kendisini iyi hissedecek ve bu durum onda tatmin duygusu yaratacaktır (Erol ve Akyüz, 2015:156).

Örgüt içerişinde iyi işleyen bir iletişim ağı söz konusu değilse asılsız söylenti ve dedikodular çalışanlarda moral bozukluğu yaratarak üretkenliklerinin azalmasına yol açacak bu da örgüt düzeyinde verimsizliğe neden olacaktır (Arabacı, Sünkür ve Şimşek 2012:177). Unutulmamalıdır ki yorumsuz olmak çalışanlar için her zaman evet olarak anlaşılacaktır (Dal, 2014:110). Yöneticiler çalışanları ile birebir iletişime girmediklerinde, yönetim kademesine yakın olan çalışanların diğer örgüt çalışanları hakkında bilgi sızdırmayı bir görev kabul ederek faaliyetlerde bulunmaları örgüt içerişinde dedikodu oluşumuna zemin hazırlayarak iletişim sorunlarına sebep olacaktır (Şentürk ve Selvi, 2016:535). Erol ve Akyüz (2015:162)' ün sağlık örgütlerinde yaptıkları araştırmada, dedikodunun hiyerarşinin artmasına bağlı olarak artış göstereceği ifadesi katılımcılar tarafından kabul görmüştür.

Yöneticilerin örgütsel verimliliği sağlayabilmek için informal iletişimin formal iletişimi destekler nitelikte bir araç işlevi görmesini sağlamaları gerekmektedir. Bunun için de asılsız dedikodu ve söylentileri engellemek adına çalışanlara doğru bilgilerin

aktarılmasına olanak sağlayan güçlü iletişim kanallarının oluşumlarını sağlamaları gerekmektedir (Arabacı, Sünkür ve Şimşek, 2012:188).

2.2.2.1.6 Şakalar

Şaka; “Güldürmek, eğlendirmek amacıyla karşısındakini kırmadan yapılan hareket veya söylenen söz, latife.” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Örgüt içerisinde çalışanların şaka yapma nedenleri (Duncan, 1990);

- İşi çekilir hale getirmek,
- İş monotonluğunu gidererek iş ortamındaki gerginliği azaltmak,
- İşteki aitlik duygusunu arttırmaktır (Bektaş, 2014:140).

İş ortamında yapılan şakalar, astlar ve üstler arasında birbirlerine söyleyemedikleri düşüncelerini aktaracakları bir atmosfer yaratabilir. Sıkıcı bir toplantının esnasında yapılan bir şaka ortamın yumuşamasını sağlarken, kritik bir görüşme sırasında yapılan bir şaka ise tam tersi biçimde ortamın gerilmesine sebep olabilir. Aşırıya kaçırılmadığı sürece yapılan şakalar, örgüt iklimini yumuşatmada etkili olacaktır (Bektaş, 2014:138).

2.2.2.1.7 İnfomal Sanal İletişim Kanalları

Sanal iletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin elektronik araçlar aracılığıyla karşı tarafa aktarılmasıdır (Akkirman, 2004:130). İnfomal sanal iletişim ise; örgüt çalışanlarının işle ya da iş dışındaki konularla ilgili düşüncelerini belli kalıplara bağlı kalmaksızın elektronik iletişim araçları ile karşı tarafa aktarmalarıdır (Bektaş ve Erdem, 2015:134).

Hiç şüphesiz örgüt içerisinde informal ilişkilerin varlıklarının güçlenmesinde iletişim teknolojileri önemli bir araçtır. İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, formaliteye nazaran informalitenin daha fazla açığa çıkmasında rol oynamış ve görünmez ilişki ağlarının oluşumunda etkili olmuştur (Kaya, Korucu ve Uysal, 2017:266-278). Bilgi teknolojilerinin gelişmesinin bir sonucu olarak, bilgilerin hızla yayılmasına olanak sağlayan informal sanal iletişim kanalları kavramı anlam kazanmıştır. Yapılan bir araştırmaya göre, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüz yüze iletişime göre e-postalar daha fazla kullanılmaktadır. İnfomal sanal iletişim kanallarına verilebilecek bir diğer örnek ise, çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları bir olayı olumlu ya da olumsuz oluşu fark etmeksizin kendi sosyal medya hesaplarında paylaşmalarıdır (Bektaş, 2014:144-145). Öyle ki çalışanlar örgütle ilgili problemlerini sosyal medya hesaplarına taşıyacak kadar informal bir sanal iletişim ağı kullanımı içerisindeyler (Özdemir ve Erdem,

2016:268). Çalışanlar işyerinde söylemekten çekindikleri durumları informal sanal iletişim araçlarını kullanarak dile getirmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008:136). Fakat çalışanların paylaştıkları olumsuz yorumlar, örgüt yönetimi tarafından fark edildiğinde çalışana çeşitli yaptırımlar uygulanmasına hatta işinden dahi atılmasına sebep olması açısından dezavantajlı bir durum haline dönüşebilmektedir (Kaya, Korucu ve Uysal, 2017:283). Bu sebeple çalışanların örgütle ilgili sanal ortamda yaptıkları paylaşımlarda dikkatli olmaları gerekmektedir (Bektaş, 2014:150).

2.2.2.1.8 Sosyal Etkinlikler

Yoğun bir çalışma temposunun ardından örgüt çalışanları, kurum içerisinde ya da kurum dışında dinlenmek ve enerji toplamak adına sosyal etkinlikler düzenleyebilirler. Bu etkinlikler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gidermekle birlikte diğer örgüt çalışanları ile aralarındaki iletişimlerini güçlendirir, motivasyon ve iş tatminlerini arttırarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmada etkili olur (Bektaş, 2014:151).

Kurum içinde gerçekleştirilen etkinliklerde, sürekli olarak mesai saatlerinin etkinliklere ayrılması ve çalışanların da kendilerini bu duruma kaptırmaları görevlerini aksatmalarına sebep olacaktır. Bu sebeple sosyal etkinlikler doğru idare edilmediklerinde örgüt imajını zedeler bir nitelik kazanabilecektir (Bektaş, 2014:151 ; Bektaş ve Erdem, 2015:134).

2.3 Sağlık Hizmetlerinde İnfomal İletişim

Son 15 yıl içerisinde yerli literatürde informal iletişimle ilgili yapılan çalışmalarda sağlık kurumlarını kapsayan çok az çalışma olduğu görülmüştür. Bunların içerisinde de daha çok geniş anlamda örgütsel iletişim konusunun dar anlamda ise informal iletişim kanallarından dedikodu ve söylenti konusunun ağırlıklı olarak işlendiği görülmüştür.

Erol ve Akyüz tarafından yapılan çalışmada amaç, sağlık kurumlarında çalışan sağlık personellerinin informal bir iletişim formu olan dedikoduyu nasıl algıladıklarının incelenmesine yöneliktir. Sonuçlara bakıldığında, işyerinde dedikodunun var olduğuna yönelik genel bir kabulün olduğu görülmüştür. Dedikodudan kimsenin hoşlanmamasına rağmen sağlık kurumlarında dedikodu ve söylentinin yaygın olarak yapılıyor olması ise etik bir ikilem durumunu yansıtmaktadır (Erol ve Akyüz, 2015:163).

Bulduk, Özel ve Dinçer tarafından yapılan bir diğer çalışma ise sağlık sektöründeki dedikodu ve söylenti çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemini hemşirelerin

oluşturduğu bu çalışmanın sonuçlarına göre katılımcılar, dedikodunun önlenmesinin mümkün olmadığını ve yöneticilerin bu durumu kabul ederek dedikodu ağını daha iyi yönetebilecek stratejiler geliştirmeleri gerektiği konusunda öneride bulunmuşlardır. Aynı zamanda kurum içerisinde iletişimi daha verimli kılmak adına yöneticilerin açık kapı politikasını uygulayabilecekleri ifade edilmiştir (Bulduk, Özel ve Dinçer, 2016: 317).

2.4 Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin infomal iletişime etkisini konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Uğur'un 2016 yılında yayınlanan doktora tezinin içerisinde "Örgütsel Sessizlik ve İletişim İlişkisi" başlıklı bir bölümde, genel anlamda örgütsel sessizlik ile iletişim ilişkisi üzerine bilgiler aktarıldığı görülmüştür (Uğur, 2016:86).

Örgüt içerisinde iyi bir yönetim düzeninin sağlanabilmesinde etkili bir iletişim ağı rol oynamaktadır (Kaya, Korucu ve Uysal, 2017:268). Çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hedefleri gerçekleştirmelerinde iletişimin etkenliği oldukça fazladır (Tikici, Derin ve Kalkın, 2011:254). Karcıoğlu ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel iletişimin iş tatminine pozitif yönde etki ettiğini bir başka ifade ile örgütte artan/azalan iletişimle birlikte çalışanların da iş tatminlerinin artıp/azaldığı ifade edilmiştir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009:73). Tatmin olmayan çalışan işini sorunsuz yürütmesi mümkün olmayabilir. Bunun için yöneticilerin çalışanları ile çift yönlü bir iletişim ağı içerisinde olmaları gerekmektedir (Şentürk ve Selvi, 2016:541). Örgüt içerisindeki iletişim ağı ne kadar artarsa çalışanlar da o kadar açıkça konuşma eğilimine sahip olacaklar ve örgütsel sessizlik iklimi de aynı oranda azalacaktır (Acaray, 2014:115).

Ses isteğe bağlıdır ve örgüt içerisinde çalışanlar, genellikle düşüncelerini özgürce ifade etmek konusunda isteksizdirler (Özdemir ve Uğur, 2013:263). Kurum içerisinde örgütsel sessizlik iklimi oluşursa iletişim bundan zarar görecektir (Pentilla, 2003:25). Çalışanların sessizlik davranışına olan eğilimleri, kurum içerisindeki iletişim ortamının bir göstergesi olabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015:207). Örgütsel sessizlik örgütsel iletişimin aksayan bir yönünün açığa çıkmasıdır (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012:280). Örgüt içerisinde infomal iletişim kanallarının formal iletişim kanallarından daha fazla kullanılıyor olması, o kurumda örgütsel yapıda bozukluk olduğunun bir göstergesidir

(Tabak, 2002:15). Kurum içerisinde örgüt yapısında meydana gelen aksaklıklar formal iletişim yollarının iyi kullanılmamasıyla beraber meydana gelen örgütsel sessizlik sonucu informal iletişim, formal kanalların bıraktığı boşluğu doldurmada etkili olacaktır.

Çalışanlar örgüt içerisinde gerçekleşen bazı olayları negatif algıladıkları, örgütsel iklimden rahatsız oldukları durumlarda bu düşüncelerini diğer çalışanlarla paylaşma ihtiyacı hissederler (Eğinli ve Bitirim, 2008:126). Bu duruma bir örnek vermek gerekirse, kurum içerisindeki bir yöneticiye karşı benzer görüşe sahip çalışanlarla birlikte örgüt amaçlarını farklı yollardan gerçekleştirmek isteyen çalışanlar bir araya gelerek informal grup oluşumunda rol oynayabilirler (Özdemir, Gökkaya ve Akbulut, 2017:166). Bazı durumlarda ise çalışan kendi yararına olacak bilgileri toplayarak yönetime karşı bu bilgileri dile getirmeden sessiz kalarak adeta bir casus konumunda örgüt içerisinde konumlanabilmektedirler. Yöneticinin iyi bir iletişim ağı kuramamasından kaynaklanan bu durum çalışanın kurum içerisinde inisiyatif kullanımını ele almasına sebep olacaktır (Hagemann, 1997:50-51).

İşten çıkarma, terfi ve transfer gibi örgüt yapısında meydana gelecek olan değişiklikler hakkında formal yollarla bir açıklama yapılmadığından belirsizlik durumunun hakim olmasıyla örgütsel yapı içerisindeki aksaklıklar, çalışanların informal iletişime eğilimlerini arttırarak, dedikodu ve söylenti ağının gelişmesine sebep olacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007:56). Kişilerin haksızlıkları sineye çekmeleri örgüt içerisinde informal yapılanmaya zemin hazırlamaktadır (Erdem, İzgüden ve Erdem, 2017:14).

Gelişen bilgi teknolojileri ile birlikte artan sosyal medya kullanımıyla, çalışanların örgüt içerisinde ifade edemeyip sessiz kaldıkları durumları sosyal medya araçları vasıtasıyla dile getirmeleri de örgütsel sessizliğin sonuçları arasında yer almaktadır (Can, 2016:31).

Hiyerarşik olarak kendini daha üstte gören ve bu tutumunu da bariz bir şekilde çalışanlarına hissettiren yöneticiler karşısında çalışanlar, kendilerini baskı altına hissedecekler, gerekli olmadığı sürece yönetim ile iletişimden kaçınarak sessiz kalmayı tercih edecekler, psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermek için ise kurum içerisinde kendilerini daha rahat hissettikleri kişilerin yanlarında iletişim kuracaklardır (Tabak, 2002:14). Buradan hareketle çalışmamızın da hipotezi olan örgütsel sessizliğin informal iletişimi pozitif yönde etkilediği sonucunu çıkarabiliriz.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizliğin informal iletişime bir etkisinin olup olmadığını belirlemek üzere gerçekleştirilmiş olan araştırma ele alınacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve süreci, araştırmanın modeli ve hipotezleri, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, araştırmanın sınırlılıkları ve ölçüklere ait güvenilirlik analizlerinin ele alınmasının ardından elde edilen bulgular ilgili yazın çerçevesinde tartışılacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın genel amacı, örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisinin belirlenmesi ve bu etkinin hangi yönde olduğunun incelenmesidir. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik literatürüne bakıldığında bu konuda yapılan çalışmaların fazla olmasına karşın sağlık sektörünü kapsayıcı nitelikte olanların sayıca düşük olduğu görülmektedir. İnfomal iletişim literatürüne bakıldığında ise örgütsel sessizliğe nazaran az sayıda çalışma bulunmaktadır. İnfomal iletişim konusunda özellikle sağlık sektörünü kapsayan çalışmaların sayıca yetersiz olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik ve informal iletişimi beraber ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konu ile ilgili herhangi bir çalışma ile karşılaşılmağı olması konunun özgünlüğünü artırmaktadır. Bu sebeple çalışmanın, örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisine dair var olan boşluğu doldurarak örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylelikle hedeflenen konu ile davranış (örgütsel sessizlik) ve iletişim (informal iletişim) literatürü arasında kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır.

Çalışanların örgütsel sessizliklerinin informal iletişimlerine etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesinin örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılmasında bir kriter olarak ele alınarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini belirlenen il sınırları içerisinde bulunan bir kamu hastanesinde görev yapan ve yönetici (şef/amir) pozisyonları dışında yer alan yaklaşık 1000 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada herhangi bir örneklem seçimine gidilmeksizin evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Fakat araştırma esnasında hastane sınırları içerisinde yer alan ve gönüllü olarak araştırmayı kabul eden sadece 228 sağlık çalışanın katılımı sağlanabilmiştir. Toplam anketlerin 28 tanesinin eksik ya da hatalı doldurulması sebebi ile çalışmada kullanılmamıştır. Buna göre araştırmanın örneklemi belirtilen hastanede bulunan 200 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda; örgütsel sessizlik ölçeği, informal iletişim kanalları ölçeği ve sosyo-demografik özelliklerden oluşan toplamda 54 maddelik bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek için, Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçek kendi içerisinde kabul edilmiş sessizlik, kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilik olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Şehitoğlu tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 15. ve 25. maddeler alt boyut kapsamına dahil edilmeyerek ölçek 28 maddeye indirgenmiştir. Çalışmamızın ana temasının sessizlik olması sebebi ile ölçek içerisinde yer alan seslilik ifadeleri çıkarılmıştır. Bu şekilde ölçek 3 alt boyuttan oluşan 13 ifade şeklinde katılımcılara uygulanmıştır. 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçek (1= Hiç Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 7= Tamamen Katılıyorum, 2,3 katılmama, 5,6 katılma derecesini belirtmek için verilmiştir.) katılımcılara 5'li Likert tipi şeklinde uygulanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum).

İnformel İletişim Kanalları Ölçeği: Katılımcıların informal iletişim düzeylerini ölçmek için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen "İnformel İletişim Kanalları Ölçeği" kullanılmıştır. Toplam 34 maddeden oluşan ölçek kendi içerisinde örgütlerdeki informal

gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanalları olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert yapıda tasarlanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum).

Sosyo-Demografik Değişkenler: Araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, şuanda çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri, çalıştıkları departman ve unvan/statü gibi özelliklerini belirlemek amacıyla 7 ifade yer almaktadır. Fakat toplanan anketlerde katılımcıların büyük çoğunluğunun çalıştıkları departman kısmını boş bırakmaları sebebi ile bu ifade iptal edilerek analizlerde kullanılmamıştır.

3.4 Veri Toplama Süreci

Araştırma 10 Mayıs 2018 - 19 Ekim 2018 tarihleri arasında belirlenen il sınırları içerisinde bulunan bir kamu hastanesinde gerçekleştirilmiştir. İzin sürecinde, anket çalışmasının hastane bünyesinde uygulanması için hastane Başhekimliği’nden 08/05/2018 tarihli gerekli izin belgesi alınmıştır. Ancak verilen izin belgesinde hastane isminin üçüncü kişilerle paylaşılmaması şartı koşulması sebebi ile çalışma içerisinde hastanenin adı kullanılamayacak ve hastaneden alınan izin belgesi ekler kısmında sunulamayacaktır. Fakat hastaneden alınan izin belgesi diğer gerekli evraklarla birlikte Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığı’na sunulularak araştırmanın etik ilkelere uygun olduğunu belirten 20.05.2019 tarihli ve 61923333/050.99/ sayılı onay belgesi (Ek-2) alınmıştır. Anket formları araştırmacının kendisi tarafından katılımcılara dağıtılarak araştırma yürütülmüştür.

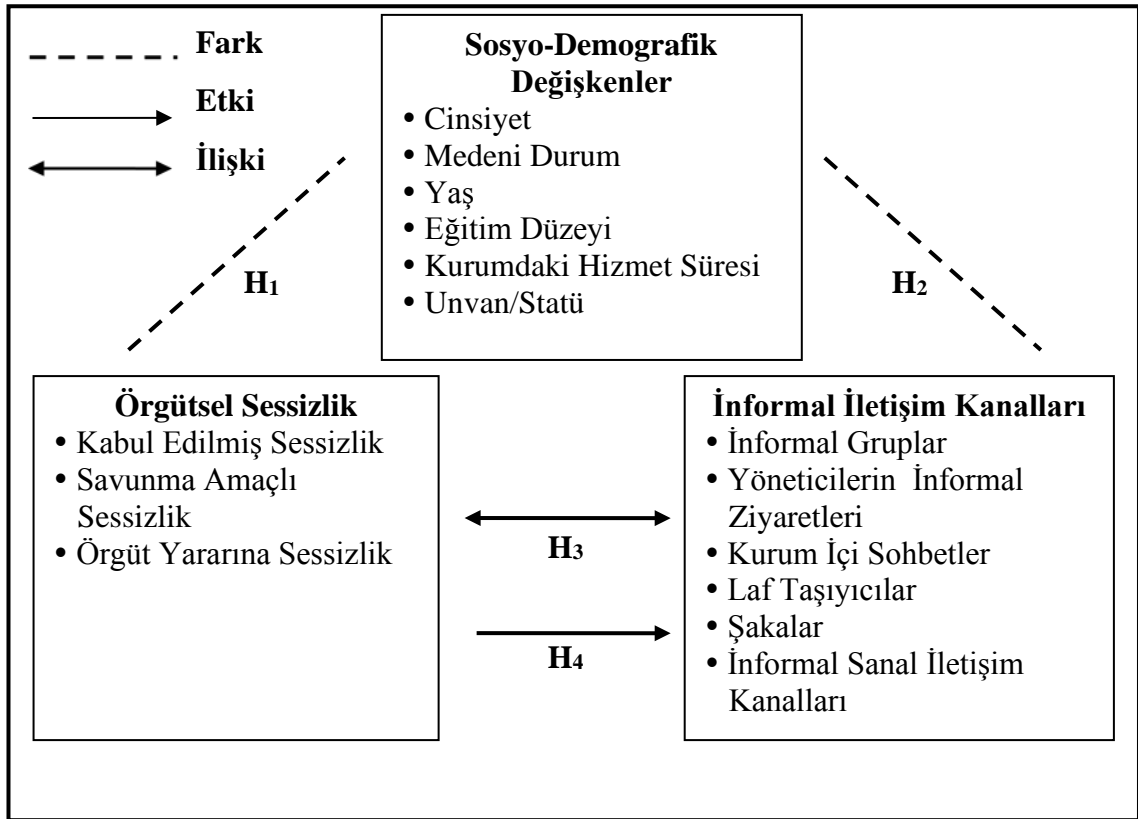
3.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın ilk kısıtını anket uygulamasının yapılacağı hastane bünyesindeki tüm sağlık çalışanlarına ulaşamaması, ulaşılan çalışanların ise iş yoğunluklarından dolayı anket uygulamasına sıcak bakmamaları sebebiyle örneklem sayısındaki sınırlılık oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra katılımcılara araştırmanın gizlilik esasına dayanacağı bilgisi verilmesine rağmen verilecek olan cevaplar sebebiyle herhangi bir şekilde ifşa olma tereddütünden dolayı geri çevrilmiştir. Bu davranış şekli çalışmanın ana konusundan biri olan örgütsel sessizlik davranışına açık bir örnek teşkil etmektedir (Kavak, 2016:79).

Önemli bir diğer kısıt ise araştırmanın belirlenen il sınırları içerisinde bulunan yalnızca bir kamu hastanesinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu sebeple elde edilecek olan sonuçlar tüm sağlık çalışanları için genellenemez.

3.6 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli; araştırmanın amacına ve temel iki kavram olan örgütsel sessizlik ve informal iletişim arasındaki etkiyi hipotezler bağlamında açıklamaya yöneliktir. Örgütsel sessizlik ve informal iletişim kanalları ölçeklerinin boyutları ile birlikte örgütsel sessizlik ve informal iletişime yönelme davranışıyla etkisi olduğu düşünülen demografik özelliklerin de analizi yapılarak anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadıkları ifadelerine cevap aranacaktır. Amaca uygun bu modelle örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisi üzerine konumlandırılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen araştırma modeli (Şekil 2) ve hipotezler aşağıda sıralanmıştır.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Oluşturulan araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁ : Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

H₂ : Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, informal iletişim düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

H₃ : Örgütsel sessizlik davranışı ile informal iletişime yönelme davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄ : Örgütsel sessizlik davranışının, informal iletişime yönelme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.7 Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik analizleri, farklı araştırmacılar tarafından yapılmış ve sonuçların yüksek ve orijinal kaynaklar ile benzer olması sebebi ile çalışma içerisinde geçerlik analizine yer verilmemiştir (Şahan, 2017:98; Şehitoğlu, 2010:116). Bu bölümde öncelikle çalışma içerisinde kullanılan örgütsel sessizlik ve informal iletişim kanalları ölçekleri için güvenirlilik analizi yapılmış, sonrasında ise her bir ölçeğin alt boyutları için güvenirlilik analizleri sürdürülmüştür. Verilerin güvenirliliklerini değerlendirmek amacı ile Cronbach Alpha (içsel tutarlılık) katsayısından yararlanılmıştır.

0 ile 1 arasında bir değer almakta olan Cronbach Alpha katsayısında; alınan değer 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenirliliği artmaktadır. Güvenirlilik katsayılarının sayısal aralıklarına bakıldığında $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük düzeyde güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise güvenilir bir ölçektir. Son olarak $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise ölçek yüksek derece güvenilir olarak kabul edildiği şeklinde literatürde kabul görmektedir (Kalaycı, 2014: 405).

Çalışma kapsamında yer alan örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçe' ye uyarlamasını gerçekleştiren Yasin Şehitoğlu' nun (2010) çalışmasında ölçeğin alt boyutları ve geneline ait güvenirlilik bulguları 0,718 ile 0,901 arasında değişmektedir. İnfomal iletişim kanalları ölçeğini geliştiren Meral Bektaş'ın (2014) çalışmasında ise ölçeğin alt boyutları ve geneline ait güvenirlilik bulguları 0,727 ile 0,934 değerleri arasında değişmektedir. Boyutları ile birlikte ölçeklere ait güvenirlilik analizlerinin sonuçları Tablo 1' de verilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,742; informal iletişim kanalları ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,908 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre ölçekler yüksek derecede güvenirliliğe sahip olup bulunan değerler daha önce yapılan çalışmalar ile de benzerlik göstermektedir.

Tablo 1: Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kabul Edilmiş Sessizlik	,726	5
Savunma Amaçlı Sessizlik	,731	4
Örgüt Yararına Sessizlik	,889	4
Örgütsel Sessizlik	,742	13
İnformel Gruplar	,870	5
Yöneticilerin İnformel Ziyaretleri	,827	4
Kurum İçi Sohbetler	,772	4
Laf Taşıyıcılar	,921	9
Şakalar	,765	5
İnformal Sanal İletişim	,851	7
İnformal İletişim Kanalları	,908	34

3.8 Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmadan elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 24 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle çalışmada kullanılan verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda her iki ölçeğin de normal dağılım göstermemesi sonucunda belirtilen paket programdan yararlanılarak; tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Mann Whitney U, Kruskal Wallis testleri, Spearman korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 2: Normallik Testi Sonuçları

Ölçek Adı	Normallik Testi	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik	p<0,05	a ₃ >0 Sağa çarpık	a ₄ <3 Normal dağılıma göre daha basık
İnformal İletişim Kanalları	p<0,05	a ₃ <0 Sola çarpık	a ₄ <3 Normal dağılıma göre daha basık

Örgütsel sessizlik ve informal iletişim kanalları ölçeklerine ait normal dağılım analizi dahilinde p değerinin anlamlı çıkması sebebi ile ölçeklerin ve alt boyutlarının normal bir dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir (p< 0,05). Tabloda yer alan verilerle beraber normalliğe karar verilmesi yönünde literatürde kabul gören çeşitli kısıtlar dahilinde yapılan analiz sonucu ile değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel sessizlik ve informal iletişim kanalları ölçeklerinden elde edilen verilerin analizinde non-parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

BÖLÜM 4: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süreleri ve unvan/statülerinden oluşmakta olan sosyo-demografik özelliklerine dair elde edilen verilerin dağılımına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 3' te yer alan sosyo-demografik özelliklere ilişkin dağılımlar incelendiğinde; katılımcıların 102' sini (%51) kadın ve 98' ini (%49) erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Çoğunluğu kadınların oluşturmasına karşın uyumlu bir örneklem dağılımı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre oransal dağılımları ise; 130 (%65) kişinin evli, 70 (%35) kişinin ise bekar olduğunu göstermektedir. Evli kişilerin bekar kişilerden sayıca fazla olmasına karşın sonuç kapsamında dengeli bir dağılımın yer aldığı söylenebilir.

Katılımcıların yaş aralıklarında bakıldığında ise; 38 (%19) kişi ≤ 27 yaş grubunda, 67 (%33,5) kişi 28-32 yaş grubunda, 54 (%27) kişi 33-37 yaş grubunda, 41 kişinin de (%20,5) ≥ 38 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde çalışmaya en fazla katılımı 28-32 yaş grubunda bulunan kişiler gerçekleştirmiştir.

Eğitim durumlarına göre katılımcılar içerisinde; 31 (%15,5) kişi lise, 48 (%24) kişi ön lisans, 91 (%45,5) kişi lisans ve 30 (%15) kişi ise lisansüstü seviyesinde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Bu dağılıma bakarak ön lisans ve lisans seviyesinde eğitim alan katılımcıların örneklem grubu içerisinde sayıca fazla olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Katılımcıların şuan çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında ise; 82 (%41) kişinin 1-5 yıl, 70 (%35) kişinin 6-10 yıl, 25 (%12,5) kişinin 11-15 yıl, 23 (%11,5) kişinin 16 yıl ve üzeri sürelerle hastanede görev yaptıkları belirlenmiştir. Hizmet süresi dahilindeki bulgulara göre katılımcıların büyük çoğunluğunun kurumdaki hizmet sürelerinin 1-5 yıl aralığında olduğu söylenebilir.

Son olarak ise katılımcıların unvan/statülerine bakıldığında ise; 32 kişinin (%16) hemşire, 41 (%20,5) kişinin hekim, 58 (%29) kişinin tıbbi sekreter ve 69 (%34,5) kişinin idari personel grubunda yer aldığını görmekteyiz. Toplam verilere bakıldığında tıbbi ve idari kadro arasında sayı olarak dengeli bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	102	51,0
	Erkek	98	49,0
Medeni Durum	Evli	130	65,0
	Bekâr	70	35,0
Yaş	≤27	38	19,0
	28-32	67	33,5
	33-37	54	27,0
	≥38	41	20,5
Eğitim Durumu	Lise	31	15,5
	Ön lisans	48	24,0
	Lisans	91	45,5
	Lisansüstü	30	15,0
Hizmet Süresi	1-5 yıl	82	41,0
	6-10 yıl	70	35,0
	11-15 yıl	25	12,5
	≥16 yıl	23	11,5
Unvan/Statü	Hemşire	32	16,0
	Hekim	41	20,5
	Tıbbi Sekreter	58	29,0
	İdari Personel	69	34,5

4.2 Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre informal iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 4’ te katılımcıların cinsiyet özelliklerine göre örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerinde ve alt boyutlarında farklılık olup olmadığını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde görülebileceği üzere katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Mean Rank	Mann-Whitney U	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Kadın	102	99,56	4902,500	,815
	Erkek	98	101,47		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	102	93,24	4286,500	,081
	Erkek	98	107,48		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadın	102	99,78	4925,000	,855
	Erkek	98	101,24		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	102	103,46	4696,500	,461
	Erkek	98	97,42		

	Cinsiyet	n	Mean Rank	Mann-Whitney U	p
İnformel Gruplar	Kadın	102	98,40	4783,500	,599
	Erkek	98	102,69		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	Kadın	102	96,97	4637,500	,377
	Erkek	98	104,18		
Kurum İçi Sohbetler	Kadın	102	101,07	4939,500	,886
	Erkek	98	99,90		
Laf Taşıyıcılar	Kadın	102	102,10	4834,500	,689
	Erkek	98	98,83		
Şakalar	Kadın	102	98,63	4807,500	,640
	Erkek	98	102,44		
İnformal Sanal İletişim	Kadın	102	101,32	4914,000	,837
	Erkek	98	99,64		
İnformal İletişim Kanalları	Kadın	102	100,09	4956,500	,919
	Erkek	98	100,92		

Tablo 5' te medeni duruma göre örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerine ve alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumları, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik ve İnformal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Mean Rank	Mann-Whitney U	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	Evli	130	100,30	4524,500	,948
	Bekar	70	100,86		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Evli	130	100,58	4539,500	,978
	Bekar	70	100,35		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	130	99,05	4362,000	,622
	Bekar	70	103,19		
Örgütsel Sessizlik	Evli	130	98,87	4337,500	,586
	Bekar	70	103,54		
İnformel Gruplar	Evli	130	95,65	3920,000	,106
	Bekar	70	109,50		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	Evli	130	100,12	4500,500	,899
	Bekar	70	101,21		
Kurum İçi Sohbetler	Evli	130	95,51	3901,500	,094
	Bekar	70	109,76		
Laf Taşıyıcılar	Evli	130	99,45	4414,000	,727
	Bekar	70	102,44		
Şakalar	Evli	130	104,48	4033,000	,184
	Bekar	70	93,11		

	Medeni Durum	n	Mean Rank	Mann-Whitney U	p
İnformal Sanal İletişim	Evli	130	101,18	4462,000	,821
	Bekar	70	99,24		
İnformal İletişim Kanalları	Evli	130	98,35	4271,000	,475
	Bekar	70	104,49		

Tablo 6’ da katılımcıların yaş gruplarının, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri ile alt boyutları üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını gösteren Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık bulunmazken informal iletişimde ise yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacı ile yapılan Post-Hoc analizi Tamhane’s T2 sonuçlarına göre ≤ 27 yaş grubunda bulunan katılımcılar ile ≥ 38 yaş grubunda bulunan katılımcılar arasında olduğu tespit edilmiştir. ≥ 38 yaş grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması; 83,51 ve ≤ 27 yaş grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalamaları ise; 119,89’dur. Buna göre ≤ 27 yaş grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler düzeyi ≥ 38 yaş grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 6: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

	Yaş Grubu	n	Mean Rank	Chi-Square	P
Kabul Edilmiş Sessizlik	$\leq 27^1$	38	98,75	1,063	,786
	28-32 ²	67	105,10		
	33-37 ³	54	101,30		
	$\geq 38^4$	41	93,56		
Savunma Amaçlı Sessizlik	$\leq 27^1$	38	99,42	,628	,890
	28-32 ²	67	104,93		
	33-37 ³	54	98,36		
	$\geq 38^4$	41	97,09		
Örgüt Yararına Sessizlik	$\leq 27^1$	38	85,36	5,757	,124
	28-32 ²	67	106,75		
	33-37 ³	54	109,53		
	$\geq 38^4$	41	92,43		
Örgütsel Sessizlik	$\leq 27^1$	38	87,93	4,662	,198
	28-32 ²	67	110,63		
	33-37 ³	54	102,65		
	$\geq 38^4$	41	92,77		

	Yaş Grubu	n	Mean Rank	Chi-Square	P
İnformal Gruplar	≤27 ¹	38	703,91	,507	,917
	28-32 ²	67	99,19		
	33-37 ³	54	103,05		
	≥38 ⁴	41	96,12		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	≤27 ¹	38	95,51	6,073	,108
	28-32 ²	67	114,27		
	33-37 ³	54	95,45		
	≥38 ⁴	41	89,27		
Kurum İçi Sohbetler	≤27 ¹	38	119,89	7,916	,048*
	28-32 ²	67	99,87		
	33-37 ³	54	100,54		
	≥38 ⁴	41	83,51		
Laf Taşıyıcılar	≤27 ¹	38	99,59	1,457	,692
	28-32 ²	67	97,15		
	33-37 ³	54	108,43		
	≥38 ⁴	41	96,38		
Şakalar	≤27 ¹	38	89,63	5,781	,123
	28-32 ²	67	99,48		
	33-37 ³	54	115,44		
	≥38 ⁴	41	92,56		
İnformal Sanal İletişim	≤27 ¹	38	93,32	4,394	,222
	28-32 ²	67	100,85		
	33-37 ³	54	112,94		
	≥38 ⁴	41	90,21		
İnformal İletişim Kanalları	≤27 ¹	38	102,07	3,017	,389
	28-32 ²	67	100,80		
	33-37 ³	54	108,57		
	≥38 ⁴	41	87,93		

Tablo 7' de katılımcıların eğitim durumlarının, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri ile alt boyutları üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını gösteren Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık tespit edilemezken informal iletişimin yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc analizi Tamhane's T2 sonucuna göre kurum içi sohbetler alt boyutundaki farklılıklar sırası ile; lise ve lisansüstü, önlisans ve lisansüstü gruplar arasında bulunmuştur. Lise eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması; 83,90; önlisans eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması; 89,81 ve son olarak lisansüstü eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması ise; 124,78' dir. Buna göre lise

eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler düzeyi en düşük, lisansüstü eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler seviyesi ise en yüksek düzeydedir.

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre rgtsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Mean Rank	Chi-Square	P
Kabul Edilmiş Sessizlik	Lise ¹	31	111,79	4,330	,228
	n lisans ²	48	109,70		
	Lisans ³	91	95,79		
	Lisansüstü ⁴	30	88,42		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Lise ¹	31	115,42	7,793	,050
	n lisans ²	48	110,39		
	Lisans ³	91	97,12		
	Lisansüstü ⁴	30	79,52		
Örgüt Yaratma Sessizlik	Lise ¹	31	111,00	7,372	,061
	n lisans ²	48	87,61		
	Lisans ³	91	97,33		
	Lisansüstü ⁴	30	119,88		
Örgütsel Sessizlik	Lise ¹	31	115,35	4,385	,223
	n lisans ²	48	107,63		
	Lisans ³	91	93,52		
	Lisansüstü ⁴	30	94,93		
İnfomal Gruplar	Lise ¹	31	102,92	,409	,938
	n lisans ²	48	101,44		
	Lisans ³	91	97,84		
	Lisansüstü ⁴	30	104,57		
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	Lise ¹	31	98,94	1,894	,595
	n lisans ²	48	92,08		
	Lisans ³	91	105,99		
	Lisansüstü ⁴	30	98,92		
Kurum İçi Sohbetler	Lise ¹	31	83,90	9,896	,019*
	n lisans ²	48	89,81		
	Lisans ³	91	103,79		
	Lisansüstü ⁴	30	124,78		
Laf Taşıyıcılar	Lise ¹	31	109,74	1,462	,691
	n lisans ²	48	103,61		
	Lisans ³	91	97,64		
	Lisansüstü ⁴	30	94,63		
şakalar	Lise ¹	31	92,13	,802	,849
	n lisans ²	48	100,92		
	Lisans ³	91	102,63		
	Lisansüstü ⁴	30	102,02		
İnfomal Sanal İletişim	Lise ¹	31	102,06	,331	,954
	n lisans ²	48	103,91		
	Lisans ³	91	98,23		
	Lisansüstü ⁴	30	100,33		

	Eğitim Durumu	n	Mean Rank	Chi-Square	p
İnformal İletişim Kanalları	Lise ¹	31	100,19	,187	,980
	Ön lisans ²	48	99,61		
	Lisans ³	91	99,69		
	Lisansüstü ⁴	30	104,68		

Tablo 8’ de katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren Kruskal Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinde ve alt boyutlarında herhangi bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İnformal iletişim düzeylerinde ise yöneticilerin informal ziyaretleri ve şakalar alt boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc analizi Tamhane’s T2 sonucuna göre yöneticilerin informal ziyaretleri alt boyutundaki farklılıklar sırası ile; 1-5 yıl arası çalışanlar ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar ve 16 yıl ve üzeri çalışan gruplar arasında bulunmuştur. 1-5 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması; 105,31; 6-10 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması; 108,34 ve son olarak 16 yıl ve üzeri çalışan grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalaması ise; 73,63’ tür. Buna göre yöneticilerin informal ziyaretleri alt boyutunu algılama düzeyleri 16 yıl ve üzeri çalışan grubunda bulunan katılımcılarda en düşük, 6-10 yıl çalışan grubunda bulunan katılımcılarda ise en yüksek seviyededir.

Bir diğer farklılığın bulunduğu şakalar alt boyutunda ise farklılıklar; 1-5 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcılar ile 11-15 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcılar arasındadır. Puan sıra ortalamalarına bakıldığında 11-15 yıl (129,94) arası çalışan grubunda bulunan katılımcıların şakalar düzeyi 1-5 yıl (91,79) arası çalışan grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 8: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik ve İnformal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Mean Rank	Chi-Square	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	1-5 yıl ¹	82	103,00	,962	,811
	6-10 yıl ²	70	101,31		
	11-15 yıl ³	25	90,22		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	100,28		

	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Mean Rank	Chi-Square	p
Savunma Amaçlı Sessizlik	1-5 yıl ¹	82	101,13	5,573	,134
	6-10 yıl ²	70	110,29		
	11-15 yıl ³	25	87,98		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	82,07		
Örgüt Yararına Sessizlik	1-5 yıl ¹	82	100,56	2,885	,410
	6-10 yıl ²	70	100,37		
	11-15 yıl ³	25	113,88		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	86,13		
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl ¹	82	101,37	4,931	,177
	6-10 yıl ²	70	109,14		
	11-15 yıl ³	25	92,02		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	80,30		
İnformel Gruplar	1-5 yıl ¹	82	101,26	,643	,887
	6-10 yıl ²	70	101,59		
	11-15 yıl ³	25	103,16		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	91,57		
Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	1-5 yıl ¹	82	105,31	8,128	,043*
	6-10 yıl ²	70	108,34		
	11-15 yıl ³	25	87,50		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	73,63		
Kurum İçi Sohbetler	1-5 yıl ¹	82	110,18	7,320	0,062
	6-10 yıl ²	70	95,91		
	11-15 yıl ³	25	104,74		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	75,33		
Laf Taşıyıcılar	1-5 yıl ¹	82	94,58	2,716	,438
	6-10 yıl ²	70	102,90		
	11-15 yıl ³	25	115,54		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	97,96		
Şakalar	1-5 yıl ¹	82	91,79	9,693	,021*
	6-10 yıl ²	70	104,16		
	11-15 yıl ³	25	129,94		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	88,39		
İnformal Sanal İletişim	1-5 yıl ¹	82	96,27	,828	,843
	6-10 yıl ²	70	102,29		
	11-15 yıl ³	25	106,04		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	104,13		
İnformal İletişim Kanalları	1-5 yıl ¹	82	97,62	2,344	,504
	6-10 yıl ²	70	103,25		
	11-15 yıl ³	25	112,66		
	16 yıl ve üzeri ⁴	23	89,20		

Tablo 9’ da katılımcıların unvan/statülerinin, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri ile alt boyutları üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını gösteren Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel sessizliğin

savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda ve informal iletişimin kurum içi sohbetler alt boyutunda farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc analizi Tamhane's T2 sonucuna göre savunma amaçlı sessizlikte; hekim ve tıbbi sekreter grupları arasında fark bulunmuştur. Hekim grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalamaları 81,18 ve tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların ise 119,91' dir. Buna göre tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik düzeyleri, hekim grubunda bulunan katılımcılardan daha yüksektir.

Bir diğer farklılığın bulunduğu kurum içi sohbetler alt boyutunda ise farklılıklar; hekim ile tıbbi sekreter ve hekim ile idari personel grubunda bulunan katılımcılar arasında bulunmuştur. Hekim grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalamaları; 124,65 ; tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalamaları; 91,05 ve idari personel grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalamaları da; 98,56' dır. Buna göre hekim grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler düzeyi en yüksek, tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların ise en düşük seviyededir.

Tablo 9: Katılımcıların Unvan/Statülerine Göre Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

	Unvan/Statü	n	Mean Rank	Chi-Square	P
Kabul Edilmiş Sessizlik	Hemşire ¹	32	88,89	2,149	,542
	Hekim ²	41	105,55		
	Tıbbi Sekreter ³	58	105,65		
	İdari Personel ⁴	69	98,56		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Hemşire ¹	32	95,22	11,588	,009*
	Hekim ²	41	81,18		
	Tıbbi Sekreter ³	58	119,91		
	İdari Personel ⁴	69	98,12		
Örgüt Yararına Sessizlik	Hemşire ¹	32	87,42	3,870	,276
	Hekim ²	41	94,29		
	Tıbbi Sekreter ³	58	101,74		
	İdari Personel ⁴	69	109,21		
Örgütsel Sessizlik	Hemşire ¹	32	85,80	7,362	,061
	Hekim ²	41	90,51		
	Tıbbi Sekreter ³	58	115,80		
	İdari Personel ⁴	69	100,39		
İnfomal Gruplar	Hemşire ¹	32	97,72	2,508	,474
	Hekim ²	41	111,80		
	Tıbbi Sekreter ³	58	101,63		
	İdari Personel ⁴	69	94,12		

	Unvan/Statü	n	Mean Rank	Chi-Square	p
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	Hemşire ¹	32	88,28	4,234	,237
	Hekim ²	41	90,43		
	Tıbbi Sekreter ³	58	106,13		
	İdari Personel ⁴	69	107,42		
Kurum İçi Sohbetler	Hemşire ¹	32	90,88	9,778	,021*
	Hekim ²	41	124,65		
	Tıbbi Sekreter ³	58	91,05		
	İdari Personel ⁴	69	98,56		
Laf Taşıyıcılar	Hemşire ¹	32	96,98	,907	,824
	Hekim ²	41	94,38		
	Tıbbi Sekreter ³	58	102,61		
	İdari Personel ⁴	69	103,99		
Şakalar	Hemşire ¹	32	100,08	1,122	,772
	Hekim ²	41	96,60		
	Tıbbi Sekreter ³	58	96,69		
	İdari Personel ⁴	69	106,22		
İnfomal Sanal İletişim	Hemşire ¹	32	104,11	1,776	,620
	Hekim ²	41	104,89		
	Tıbbi Sekreter ³	58	104,32		
	İdari Personel ⁴	69	93,01		
İnfomal İletişim Kanalları	Hemşire ¹	32	94,08	,619	,892
	Hekim ²	41	103,87		
	Tıbbi Sekreter ³	58	102,57		
	İdari Personel ⁴	69	99,74		

Yapılan fark analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki gibidir;

Tablo 10: Hipotez Değerlendirmeleri

Ölçek ve Boyutları	Hipotez	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Hizmet Süresi	Unvan
Kabul Edilmiş Sessizlik	H ₁	X	X	X	X	X	X
Savunma Amaçlı Sessizlik	H ₁	X	X	X	X	X	✓
Örgüt Yararına Sessizlik	H ₁	X	X	X	X	X	X
Örgütsel Sessizlik	H ₁	X	X	X	X	X	X
İnfomal Gruplar	H ₂	X	X	X	X	X	X
Y. İnfomal Ziyaretleri	H ₂	X	X	X	X	✓	X
Kurum İçi Sohbetler	H ₂	X	X	✓	✓	X	✓
Laf Taşıyıcılar	H ₂	X	X	X	X	X	X
Şakalar	H ₂	X	X	X	X	✓	X
İ. Sanal İletişim	H ₂	X	X	X	X	X	X
İ. İletişim Kanalları	H ₂	X	X	X	X	X	X

4.3 Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki

Araştırmada yer alan örgütsel sessizlik ve infomal iletişim değişkeni ile bunlara ait alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkiler incelenmiş olup bu doğrultuda

spearman korelasyon katsayısından yararlanılmıştır (Tablo 11). Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,320$; $p<0,01$). Örgütsel sessizlik ile informal iletişimin alt boyutları arasında sırası ile; informal gruplar ($r=0,409$; $p<0,01$), laf taşıyıcılar ($r=0,353$; $p<0,01$), ve informal sanal iletişim ($r=0,263$; $p<0,01$) değişkenleri arasında düşük seviyede fakat anlamlı bir ilişki bulunmasına karşın yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler ve şakalar alt boyutlarında ise ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizliğin; kabul edilmiş sessizlik ($r=0,306$; $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ($r=0,272$; $p<0,01$) ve örgüt yararına sessizlik ($r=0,157$; $p>0,05$) alt boyutları ile informal iletişimin informal gruplar alt boyutu ile aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin; kabul edilmiş sessizlik ($r=0,226$; $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ($r=0,320$; $p<0,01$) ve örgüt yararına sessizlik ($r=0,147$; $p>0,05$) alt boyutları ile informal iletişimin laf taşıyıcılar alt boyutu ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın örgütsel sessizliğin; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutları ile informal iletişimin yöneticilerin informal ziyaretleri ve şakalar alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik ile alt boyutu olan kabul edilmiş sessizlik arasında bulunan ($r=0,690$; $p<0,01$) ilişki ise analizin tamamı ile karşılaştırıldığında en yüksek ilişkiye sahiptir. Bu bulgulara göre H_3 (Örgütsel sessizlik davranışı ile informal iletişime yönelme davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Sessizlik ve İnfomal İletişim Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Örgütsel Sessizlik	1	,690**	,697**	,403**	,320**	,409**	-,013	,083	,353**	,099	,263**
2.Kabul Edilmiş Sessizlik		1	,367**	-,117	,173*	,306**	-,130	,015	,226**	,077	,179*
3.Savunma Amaçlı Sessizlik			1	,026	,272**	,272**	,019	-,068	,320**	,131	,292**
4.Örgüt Yararına Sessizlik				1	,168*	,157*	,130	,173*	,147*	-,050	,092
5.İnfomal İletişim Kanalları					1	,665**	,123	,525**	,841**	,609**	,718**
6.İnfomal Gruplar						1	-,249**	,204**	,612**	,374**	,336**
7.Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri							1	,260**	-,135	,005	,034
8.Kurum İçi Sohbetler								1	,310**	,215**	,239**
9.Laf Taşıyıcılar									1	,404**	,547**
10.Şakalar										1	,414**
11.İnfomal Sanal İletişim											1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.3 Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi

Yapılan korelasyon analizi ile örgütsel sessizlik ve infomal iletişim arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra geliştirilen regresyon modelleri ile örgütsel sessizliğin infomal iletişim üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bu amaçla ilk yedi modelde enter regresyon analizi yöntemi kullanılarak örgütsel sessizliğin infomal iletişim ve alt boyutlarına (infomal gruplar, yöneticilerin infomal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve infomal sanal iletişim kanalları) etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 12’ de görüldüğü gibi örgütsel sessizliğin infomal iletişime ($F=32,720$; $p=0,000$), infomal gruplara ($F=37,100$; $p=0,000$), laf taşıyıcılara ($F=29,578$; $p=0,000$) ve infomal sanal iletişim kanallarına ($F=20,134$; $p=0,000$) etkisini ortaya koyan modeller anlamlı olup örgütsel sessizliğin yöneticilerin infomal ziyaretlerine ($F=0,014$; $p=0,907$), kurum içi sohbetlere ($F=0,743$; $p=0,390$) ve şakalara ($F=2,250$; $p=0,135$) etkisini gösteren modeller ise anlamsızdır. Modelin ilişki katsayısı $0,377$ olup açıklanan varyans toplam varyansın $\%14,2$ ’ sidir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir. Aynı şekilde örgütsel sessizliğin infomal iletişimin alt boyutları üzerindeki açıklayıcı etkileri de düşük seviyelerdedir. İlişki katsayısı en yüksek olan boyut olan infomal gruplarda ($0,397$) bulunmuş olup toplam varyansın $\%15,8$ ’ ini açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda araştırmamızın H_4 (Örgütsel sessizlik davranışının, infomal iletişime yönelme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.) hipotezi yöneticilerin infomal ziyaretleri, kurum içi sohbetler ve şakalar alt boyutları bakımından reddedilmesine karşılık genel olarak infomal iletişim ve infomal iletişimin infomal gruplar, laf taşıyıcılar ve infomal sanal iletişim kanalları boyutları bakımından kabul edilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi

Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	1,902	0,193		9,875	0,000				
İnfomal İletişim	0,363	0,063	0,377	5,720	0,000	0,377	0,142	32,720	0,000 ^b
(Sabit)	1,202	0,322		3,731	0,000				
İnfomal Gruplar	0,647	0,106	0,397	6,091	0,000	0,397	0,158	37,100	0,000 ^b
(Sabit)	2,797	0,355		7,867	0,000				
Y. İnfomal Ziyaretleri	0,014	0,117	0,008	0,117	0,907	0,008	0,000	0,014	0,907 ^b
(Sabit)	3,129	0,294		10,633	0,000				
Kurum İçi Sohbetler	0,084	0,097	0,061	0,862	0,390	0,061	0,004	0,743	0,390 ^b
(Sabit)	1,413	0,317		4,457	0,000				
Laf Taşıyıcılar	0,568	0,104	0,361	5,439	0,000	0,361	0,130	29,578	0,000 ^b
(Sabit)	2,122	0,286		7,425	0,000				
Şakalar	0,141	0,094	0,106	1,500	0,135	0,106	0,011	2,250	0,135 ^b
(Sabit)	1,660	0,280		5,933	0,000				
İ. Sanal İletişim	0,414	0,092	0,304	4,487	0,000	0,304	0,092	20,134	0,000 ^b

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik

Tablo 13' te aşamalı olarak geliştirilen çoklu regresyon modellerinden birisi olan stepwise regresyon analizi yönteminden yararlanılarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarının infomal iletişime olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Modele göre ilk aşamada savunma amaçlı sessizliğin infomal iletişime etkisi bulunmuş ($F=22,027$; $p=0,000$) olup ikinci aşamada buna örgüt yararına sessizlik boyutu ($F=15,832$; $p=0,000$) da eklenerek model iki aşamaya kadar taşınmış olup bu aşamadan sonra gelişmemiştir. İkinci aşamada savunma amaçlı sessizlik beta katsayısının 0,312 ve örgüt yararına sessizliğin 0,196 olduğu görülmüştür. Buna göre bu değişkenler infomal iletişim üzerinde düşük düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Model genel olarak incelendiğinde birinci aşamada örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliğin infomal iletişimin %10' unu açıklayıcı etkisi olmasına karşılık, ikinci aşamada buna örgüt yararına sessizlik alt boyutunun da eklenmesi ile birlikte %13,8' e yükseldiği görülmektedir. Bunlara ek olarak kabul edilmiş sessizlik alt boyutunun infomal iletişime anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 13: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İnfomal İletişime Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,468	0,116		21,266	0,000				
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,195	0,042	0,316	4,693	0,000	0,316	0,100	22,027	0,000
(Sabit)	2,022	0,189		10,725	0,000				
Savunma Amaçlı Sessizlik Örgüt Yararına Sessizlik	0,193	0,041	0,312	4,720	0,000	0,372	0,138	15,832	0,000
	0,113	0,038	0,196	2,962	0,003				

Bağımlı Değişken: İnfomal İletişim Kanalları

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının infomal iletişim üzerindeki etkisi incelendikten sonra bu boyutların ilişkili olduğu, infomal iletişimin alt boyutları üzerindeki etkileri de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Tablo 14’te örgütsel sessizliğin alt boyutlarının infomal gruplar üzerindeki etkilerini gösteren stepwise regresyon modeli yer almaktadır. Modele göre ilk aşamada yalnızca kabul edilmiş sessizliğin infomal gruplara etkisi olduğu görülmekte olup (F=19,337; p=0,000); ikinci aşamada buna örgüt yararına sessizlik boyutu da eklenmiştir (F=14,534; p=0,000). Üçüncü aşamada ise bu boyutlara ek olarak savunma amaçlı sessizlik boyutu katkı sağlamıştır (F=12,263; p=0,000). Model üçüncü aşamadan sonra gelişmemekte olup bu aşamaya bakıldığında; kabul edilmiş sessizliğin beta katsayısı 0,223 ; örgüt yararına sessizliğin 0,191 ve savunma amaçlı sessizliğin 0,191 olduğu görülmektedir. Buna göre bu değişkenlerin tamamı infomal gruplar üzerinde düşük düzeyde olmasına karşın anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Modele genel olarak bakıldığı zaman ilk aşamada kabul edilmiş sessizlik, örgütsel sessizliğin infomal gruplara etkisinin %8,9’ unu açıklamaktadır. İkinci aşamada bu oran örgüt yararına sessizlik boyutunun eklenmesi ile birlikte %12,9’ a yükselmiştir. Üçüncü aşamada ise bu iki boyuta ek olarak savunma amaçlı sessizliğin katkısı ile bu oranın %15,8’ e yükseldiği görülmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İnfomal Gruplara Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,285	0,202		11,310	0,000				
Kabul Edilmiş Sessizlik	0,345	0,078	0,298	4,397	0,000	0,298	0,089	19,337	0,000
(Sabit)	1,484	0,333		4,457	0,000				
Kabul Edilmiş Sessizlik Örgüt Yararına Sessizlik	0,355	0,077	0,307	4,611	0,000	0,359	0,129	14,534	0,000
(Sabit)	1,226	0,343		3,579	0,000				
Kabul Edilmiş Sessizlik Örgüt Yararına Sessizlik Savunma Amaçlı Sessizlik	0,258	0,084	0,223	3,060	0,003				
(Sabit)	0,187	0,064	0,191	2,915	0,004	0,398	0,158	12,263	0,000
(Sabit)	0,199	0,076	0,191	2,619	0,010				

Bağımlı Değişken: İnfomal Gruplar

Tablo 15’ te örgütsel sessizliğin alt boyutlarının, infomal iletişimin yöneticilerin infomal ziyaretleri alt boyutuna etkisini gösteren stepwise regresyon modeli yer almaktadır. Yalnızca örgüt yararına sessizliğin yöneticilerin infomal ziyaretlerine etkisi (F=24,235; p=0,000) anlamlı bulunduğu için model tek aşamada tamamlanmış olup bu alt boyut dışında kalan tüm alt boyutların yöneticilerin infomal ziyaretlerine etkisi anlamsızdır (p>0,05). Örgüt yararına sessizlik alt boyutunun beta katsayısı 0,147 olup yöneticilerin infomal ziyaretleri üzerinde düşük seviyede, anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmakta olup açıklanan varyansının ise %2,2 olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Yöneticilerin İnfomal Ziyaretlerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,257	0,286		7,901	0,000				
Örgüt Yararına Sessizlik	0,145	0,070	0,147	2,091	0,038	0,147	0,022	4,372	0,038

Bağımlı Değişken: Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri

Tablo 16’ da örgütsel sessizliğin alt boyutlarının, infomal iletişimin kurum içi sohbetler alt boyutuna etkisini gösteren stepwise regresyon modeli yer almaktadır. Yalnızca örgüt yararına sessizliğin kurum içi sohbetler üzerinde etkisi (F=7,844 ;p=0,006) anlamlı bulunduğu için model tek aşamada tamamlanmış olup bu alt boyut dışında kalan tüm alt boyutların kurum içi sohbetlere etkisi anlamsızdır (p>0,05). Örgüt yararına sessizlik alt

boyutunun beta katsayısı 0,195 olup kurum içi sohbetler üzerinde düşük seviyede, anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmakta olup açıklanan varyansı %3,8' dir.

Tablo 16: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Kurum İçi Sohbetlere Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,739	0,235		11,659	0,000				
Örgüt Yararına Sessizlik	0,160	0,057	0,195	2,801	0,006	0,195	0,038	7,844	0,006

Bağımlı Değişken: Kurum İçi Sohbetler

Tablo 17' de örgütsel sessizliğin alt boyutlarının, informal iletişimin laf taşıyıcılar alt boyutuna etkisini gösteren stepwise regresyon modeli yer almaktadır. İlk aşamada sadece savunma amaçlı sessizliğin laf taşıyıcılara etkisi olduğu görülmekte olup (F=23,594; p=0,000); ikinci aşamada ise buna örgüt yararına sessizlik boyutu da eklenmiş olup (F=14,297; p=0,000) model bu aşamadan sonra gelişmemiştir. Son aşamaya bakıldığında savunma amaçlı sessizliğin beta katsayısı 0,323 ve örgüt yararına sessizliğin ise 0,140 olduğu görülmektedir. Buna göre bu iki değişkenin laf taşıyıcılar üzerinde düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Modele genel olarak bakıldığında savunma amaçlı sessizlik, örgütsel sessizliğin laf taşıyıcılara etkisinin %10,6' sını açıklamaktadır. İkinci aşamada örgüt yararına sessizliğin de katkısı ile birlikte bu oran %12,7' ye yükselmiştir. Elde edilen verilere göre bu iki değişkenin laf taşıyıcılara etkisinde açıklayıcı varyans %12,7 değerini almaktadır. Bu duruma karşılık kabul edilmiş sessizlik alt boyutunun laf taşıyıcılara anlamlı etkisi bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 17: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Laf Taşıyıcılara Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,237	0,189		11,829	0,000				
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,330	0,068	0,326	4,857	0,000	0,326	0,106	23,594	0,000
(Sabit)	1,707	0,310		5,499	0,000				
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,327	0,067	0,323	4,854	0,000	0,356	0,127	14,297	0,000
Örgüt Yararına Sessizlik	0,135	0,063	0,140	2,139	0,034				

Bağımlı Değişken: Laf Taşıyıcılar

Tablo 18' de örgütsel sessizliğin alt boyutlarının, informal iletişimin şakalar alt boyutuna etkisini gösteren stepwise regresyon modeli yer almaktadır. Yalnızca savunma amaçlı sessizliğin şakalara etkisi (F=4,564; p=0,034) anlamlı bulunduğu için model tek aşamada

tamamlanmış olup bu alt boyut dışında kalan tüm alt boyutların şakalara etkisi anlamsızdır ($p>0,05$). Savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun beta katsayısı 0,150 olup şakalar üzerinde düşük seviyede, anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmakta olup açıklanan varyansının ise %2,3 olduğu görülmektedir. Bu duruma karşılık kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutlarının şakalara anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 18: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Şakalara Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,205	0,167		13,184	0,000				
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,128	0,060	0,150	2,136	0,034	0,150	0,023	4,564	0,034

Bağımlı Değişken: Şakalar

Tablo 19’ da örgütsel sessizliğin alt boyutlarının, informal iletişimin informal sanal iletişim alt boyutuna etkisini gösteren stepwise regresyon modeli yer almaktadır. Yalnızca savunma amaçlı sessizliğin şakalara etkisi ($F=17,018$; $p=0,000$) anlamlı bulunduğu için model tek aşamada tamamlanmış olup bu alt boyut dışında kalan tüm alt boyutların informal sanal iletişime etkisi anlamsızdır ($p>0,05$). Savunma amaçlı sessizlik alt boyutunun beta katsayısı 0,281 olup informal sanal iletişim üzerinde düşük seviyede, anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmakta olup açıklanan varyansının ise %7,9 olduğu görülmektedir. Bu duruma karşılık kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutlarının şakalara anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 19: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının İnfomal Sanal İletişime Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H.	Beta						
(Sabit)	2,246	0,166		13,535	0,000				
Savunma Amaçlı Sessizlik	0,246	0,060	0,281	4,125	0,000	0,281	0,079	17,018	0,000

Bağımlı Değişken: İnfomal Sanal İletişim

TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık çalışanlarında örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada ilk olarak literatür incelemesi yapılmış olup; daha sonra belirlenen il sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi bünyesinde çalışmakta olan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen alan uygulamasının sonuçları ve bazı öneriler sunulmaktadır.

Araştırma için kullanılan anket formunda yer alan sosyo-demografik özelliklerin, katılımcılara göre dağılımına bakıldığında %51' ini kadınlar ve %49' unu ise erkekler oluşturmaktadır. Yaş grubunda ise ağırlık %33,5 ile 28-32 yaş grubundadır. Eğitim durumunda ise çoğunluk %45,5 ile lisans mezuniyetindedir. Öte yandan unvan/statü değişkenine bakıldığında idari personelin %34,5 oranı daha fazla görünmesine karşın diğer gruplar toplamına bakıldığında sağlık çalışanlarının toplam oranının %65,5'tir. Sağlık kurumlarının genel yapısı da göz önünde bulundurulduğunda, araştırmadan elde edilen demografik verilerin hem örneklem grubu hem de sağlık kurumlarının personel yapısı ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre fark analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Durak (2014: 100), Halis ve Ay (2017: 54) ve Okur (2016: 102) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel sessizlik düzeyi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Özdemir ve Uğur (2013: 270-271) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre informal iletişim düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ay (2016: 133) ve Şahan (2017: 130) tarafından yapılan çalışmalarda da katılımcıların informal iletişim düzeyi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre yapılan fark analizleri incelendiğinde, örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutlarına ait herhangi bir fark bulunamamıştır. Sarıkaya (2013: 117) ve Olğun (2017 :133) tarafından yapılan çalışmalarda da katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde medeni durumlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemesi mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Diğer taraftan informal

iletişim düzeyi ve alt boyutlarının da medeni duruma göre değişkenlik göstermediği analiz sonuçları arasında yer almaktadır. Şahan (2017: 136) tarafından yapılan çalışmada da medeni durum değişkeninin informal iletişim üzerinde bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kabay' ın (2017: 96) çalışmasında ise medeni durumun, informal grupların oluşumunda belirleyici rol oynayan faktörleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların yaş gruplarının, örgütsel sessizlik düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Akan ve Oran (2017: 84) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan çalışmanın bulgularına göre ise yaşa bağlı olarak örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Atasever (2013: 114) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların sessiz kalma nedenleri ile yaş grupları arasında bir farklılık bulunamamıştır. Tayfun ve Çatır (2013: 129) ise çalışmalarında örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir. Son olarak Karakiraz' ın (2012: 87) çalışmasında ise akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklı olarak ise Taşkıran (2010: 207) çalışmasında çalışanların sessizlik davranışları ile yaşları arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Bayram (2010: 52) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre de 50-60 yaş grubunda bulunan çalışanların en az sessiz kalanlar olduğu tespit edilmiştir. Alparslan (2010: 91-92) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularına göre ise akademik personelin sessiz kalma davranışlarının yaşa bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmasına karşın 35 yaş ve üstü akademisyenlerde 35 yaş altı akademisyenlere göre boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarının daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe uyum davranışı ile paralel olarak sessizlik davranışının artış göstereceği düşünülmesine rağmen genç yaştaki çalışanların ise rekabet uğruna ya da tecrübesizliklerinden dolayı sessizlik davranışına eğilim gösterebilecekleri dile getirilen görüşler arasındadır (Atasever, 2013:106; Sabuncuoğlu, 2009:315-316). Mevcut çalışmada katılımcıların yaş gruplarının informal iletişim düzeyi ve alt boyutlarında sadece kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuş olup diğer boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Şahan (2017: 134) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise sadece informal gruplar ve laf taşıyıcılar alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mevcut çalışmada farklılık ≤ 27 yaş grubu ile ≥ 38 yaş grubu arasında bulunmuştur. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde

≤ 27 yaş grubunda bulunan katılımcıların ≥ 38 yaş grubunda bulunan katılımcılara göre kurum içi sohbetler düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumlarında, örgütsel sessizlik ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Mevcut çalışmada katılımcıların eğitim durumlarının informal iletişim düzeyi ve alt boyutlarında ise yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Şahan (2017: 118) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise sadece informal gruplar ve kurum içi sohbetler alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmesi mevcut çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri, örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Özdemir ve Uğur (2013: 273) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının hizmet süresine göre farklılaştığı hipotezi reddedilmiştir. Yapılan bu çalışma bulgusu mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Farklı olarak ise Kahveci (2010: 92) tarafından ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler üzerinde yaptığı çalışma bulgularında ise 6-10 yıl hizmet süresinde bulunan katılımcıların 1-5 yıl ve 11 yıl ve üzerinde hizmette bulunan katılımcılara göre sorunlar karşısında daha fazla sessiz kalma eğiliminde buldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların hizmet sürelerinin informal iletişim düzeyi ve alt boyutlarında ise yöneticilerin informal ziyaretleri ve şakalar alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuş olup diğer boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Şahan (2017: 113) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise yalnızca laf taşıyıcılar ve informal sanal iletişim alt boyutlarında hizmet süresine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Mevcut çalışmadaki şakalar alt boyutunda ise farklılık 1-5 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre 11-15 yıl arası çalışanların şakalar alt boyutunu algılama düzeyleri 1-5 yıl arası çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Kurum içerisinde çalışma süresinin artması ile beraber çalışanların birebir iletişimlerinin artması ile birlikte sorunlar, çatışma yerine hoşgörü ile çözümlenecektir (Dereli, 2010:123).

Katılımcıların unvan/statü değişkenine göre yapılan fark analizi sonuçlarında örgütsel sessizlik ve alt boyutlardan sadece savunma amaçlı sessizlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığa göre tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik düzeyleri hekim grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksektir.

Akan ve Oran' ın (2017: 87) alışmalarında ise Araç. Gör., Araç. Gör. Dr. ve Öğr. Gör. Dr. unvanlarına sahip akademisyenlerin, okutman statüsündeki akademisyenlere göre korunma amaçlı sessizlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pekçetaş ve Sündüz (2018:107) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise katılımcıların iş pozisyonuna göre savunma amaçlı sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. şehitoğlu (2010: 164,170-171) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre örgüt yararına sessizlik puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uğur (2017: 51) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre ise çalışanların sessizlik davranışlarının sahip oldukları unvanlara göre farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir. Diğer taraftan ise mevcut çalışmada katılımcıların unvan/statülerinin informal iletişim düzeyleri ve alt boyutları üzerinde yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre hekimlerin kurum içi sohbetler düzeyi tıbbi sekreter ve idari personele göre daha yüksek seviyede bulunmuştur. şahan (2017: 118) tarafından gerçekleştirilen çalışmada eğitim durumu değişkenine göre kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmasını unvan/statü değişkenine göre değerlendirecek olursak eğitim seviyesinin artması ile unvan/statünün de farklı konumlanacağı sonucu ile mevcut çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir yorumu yapılabilir.

Bu kısma kadar değerlendirilen çalışma sonuçları, genel anlamda literatürde bulunan birçok çalışma ile örtüşmektedir. Örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisinin daha önce herhangi bir hipotezle test edildiğine rastlanılmamıştır. Mevcut alışma kapsamında bu değerkenler arasındaki etkiyi ortaya koymak amaçlanmış ve bu doğrultuda öncelikle korelasyon analizinden daha sonra da regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel sessizliğin informal iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. İlişki ve etki boyutu düşük düzeyli olsa bile katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri arttığında, informal iletişim düzeylerinde de artış olacağı beklenmektedir. Kurumdaki alışanlar tarafından, yazın içerisinde belirtilen çeşitli sebepler nedeniyle oluşum gösterecek olan örgütsel sessizlik eylemleri, çalışanların mesai arkadaşları ile kuracakları informal iletişime zemin hazırlayabilir. Çalışanların kurum içerisinde gerçekleştirdikleri sessizlik eğilimleri ile birlikte artış göstermesi beklenen informal iletişim düzeyleri, zaman içerisinde organizasyondaki

hiyerarşi basamaklarında iletişim kopukluklarına yol açabilir. Oluşan bu iletişim eksikliği ise örgüt işleyişinde aksamalarla beraber verimlilik düşüşüne neden olabilir. Bu bağlamda çalışanların üst yönetim ve örgüte karşı tutumlarını değiştirecek, onları sessizliğe iten sebeplerin ortaya çıkarılarak öneri ve şikayetlerini açıkça dile getirebilmeleri adına çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi ile çalışanların organizasyon içerisinde düşüncelerini özgürce dile getirebilmenin rahatlığı ile streslerini azaltarak motivasyonlarını artıracak ve aynı zamanda örgüt lehine verimliliğin yakalanabileceği düzeye geçişte önemli bir basamak niteliği taşıyacaktır. İnsan sağlığı gibi önem derecesi haiz bir konuda hizmet veren sağlık kuruluşlarında ise örgütsel sessizlik önlenmesi mümkün olmayacak boyutlarda hata yapılmasına yol açabilecek olması sebebi ile oldukça dikkat edilmesi gereken bir konudur. Hastane ortamındaki çalışanlar arasındaki rekabet ve dedikodu birçok çalışmaya konu olmuş ve örgütsel sessizliğin informal iletişime zemin hazırladığı ise mevcut çalışma ile desteklenmiştir.

Örgütsel sessizlik ve informal iletişim arasındaki pozitif yönlü ilişki ve örgütsel sessizliğin informal iletişimi açıklayıcı etkisi göz önüne alındığında, informal iletişimi olumlu yönde geliştirmek için öncelikle sessizliği ortadan kaldıracak iletişim ortamı sağlanmalı gerektiğinde fikir alışverişlerinin yer verildiği toplantılar düzenlenmeli ve çalışanların da mesai arkadaşları ile iş motivasyonlarını artıracak örgüt lehine diyaloglar kurmaları sağlanmalıdır. Bütün organizasyonlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da belli bir düzen ve huzur ortamını sağlamak üst yönetimin elindedir. Çalışanları yerinde ziyaret edip yüz yüze bir iletişim gerçekleştirerek onların sorunlarını dinleyip çeşitli geribildirimlerde bulunarak ve öte yandan da bu iletişimi çalışanları denetler pozisyonda yapmamak çalışanların iş motivasyonlarını artırmakla beraber kurum içerisindeki örgütsel sessizlik ortamını ortadan kaldırmada etken olacaktır. Örgütsel sessizlikle beraber informal iletişimi de etkileyecek yönetsel faktörlerin yanı sıra çalışanlar arasında izolasyon ya da rencide olma korkusu da birim bazında gerçekleştirilen toplantılarda her çalışanın fikir beyan edebildiği ortamın sağlanması bu pozisyonun aşılabilmesinde önemli bir etken olacağı düşünülmektedir.

Mevcut çalışmanın sonuçları, sağlık kurumları bazında hastane yöneticilerinin, çalışanlarının örgütsel sessizliğe eğilim göstermelerine sebep olan faktörleri ve informal iletişim düzeylerini görüp değerlendirebilmeleri adına önemli bir kaynak olarak

görülmektedir. Çalışanların hizmet sunumunu gerçekleştirdikleri esnada etkin ve verimli olabilmeleri noktasında kurumlara yol gösterici olması beklenmektedir.

Örgütsel sessizlik ve informal iletişimin birbirlerini etkileyen iki değişken olmaları ve kurumların da örgütsel sessizliğe informal iletişim tarafından da yaklaşımları gerektiğini göstermek adına literatürde önemli bir yer edineceği düşünülen mevcut araştırmada, yalnızca bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarından oluşan katılımcılar ile örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisi tespit edilebilmiştir. Daha önce bu konuda yapılmış bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu konu üzerinde çalışmayı planlayan araştırmacılar için sonuçların genellenebilirliği adına daha geniş evren-örneklem gruplarını ele alarak ve kamu-özel karşılaştırılması da yapılarak çalışmalarının gerçekleştirilmesi gerektiği öngörülmektedir. Bu sayede örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisini belirlemeye yönelik ilgili alan yazınına daha genel bir sonuç ile katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz.
- Ağcasulu, H. (2017). Örgüt yönetiminde informal ilişkileri inceleyen sosyal ağ analizine bir bakış. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde informalite* (ss. 317-344). İstanbul: Beta.
- Akan, B. B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akıncı Vural, Z. B. (2005). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim.
- Akkirman, A. D. (2014). *Sanal işyerinde örgütsel davranış*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-231.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki -bir uygulama-* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Arabacı, İ. B., Sünkür, M., & Şimşek, F. Z. (2012). Öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşleri: Nitel bir çalışma¹. *Educational Administration: Theory and Practice*, 18(2), 171-190.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırımın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Ay, D. (2016). *Öğretmenlerin kişilerarası öz yeterlilikleri ve informal iletişimleri: Bir karma yöntem çalışması (Tokat ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Ay, D., & Uğurlu, C. (2016). Öğretmenlerin kişilerarası öz-yeterlilik ve informal iletişimleri: Nicel bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 28-47.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Malatya: Hatipoğlu.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı, etkili yönetim ve yöneticilik becerileri* (5. Baskı). Ankara: Nobel.
- Baciu, L. E. (2017). Expectancy theory explaining civil servants' work motivation. Evidence from a romanian city hall. *The Usv Annals of Economics and Public Administration*, 17(2(26)), 146-160).
- Banarjee, P., & Singh, S. (2015). Managers' perspectives on the effects of online grapevine communication: A qualitative inquiry. *The Qualitative Report*, 20(6), 765-776.
- Banks, K. F. (2011). *Crisis communication: A casebook approach* (4. Baskı). New York: Routledge.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri* (1. Cilt). İstanbul: Avcıol.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği* (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: kavramsal bir çerçeve¹. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bisel, R., & Arterburn, E. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.

- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. İçinde J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (ss. 3-33). Bingley: Emerald Group.
- Broom, L., & Selznick, P. (1968). *Sociology* (4. Baskı). New York: Harper Row & Weather Hill.
- Budak, Ö. (2015). *Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bulduk, S., Özel, İ., & Dinçer, Y. (2016). Informal communication in healthcare (gossip and rumour): Nurses' attitudes. *Athens Journal of Health*, 3(4), 307-318.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (7. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Can, E. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, H., Tuncer, D., & Yaşar, D. (1984). *İşletme ve yönetim*. Ankara: Aslımlar.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). *Modern management* (12. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Charvatova, D. (2008). Relationship between communication effectiveness and the extent of communication among organizational units. *Engineering and Technology International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(5), 576-578.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-582.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay.
- Çaloğlu, D. (2014). *Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çavuş, M. F., Develi, A., & Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma¹. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Dal, A. (2014). Grup iletişimi ve örgüt içi iletişim. İçinde E. N. Orhon & U. Eriş (Eds.). *İletişim bilgisi* (ss.94-115). Eskişehir: Web-Ofset.
- Davis, K. (1984). *İşletmede insan davranışı örgütsel davranış* (5. Baskıdan Çeviri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, H. (2017). *İş yerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Direkçi, G. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin informal (doğal) gruplara ilişkin algıları nelerdir? (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dubrin, A. J. (2010). *Essentials of management* (9. Baskı). USA: South-Western Cengage Learning.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.

- Eisenhardt, K. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
- Erdem, R., İzgüden, D., & Erdem, İ. (2017). İnfomalitenin kavramsal çerçevesi ve yönetim düşüncesindeki yeri. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde informalite* (ss. 5-43). İstanbul: Beta.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi anlamak*. Ankara: ERK.
- Erdoğmuş, N., & Şehitoğlu, Y. (2017). Türk iş dünyası liderlerinin informal iletişim kanalları kullanımı üzerine nitel bir araştırma. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde informalite* (ss. 297-316). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2003). *Yönetim organizasyon* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, Y., & Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: Dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. *Zeitschrift für die Welt der Türken/ Journal of World of Turks*, 7(2), 149-167.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Farley, S. D., Timme, D. R., & Hart, J. W. (2010). On coffee talk and break-room chatter: Perceptions of women who gossip in the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 361-368.
- Farris, G. F. (1979). The informal organization in strategic decision-making. *International Studies of Management and organization*, 9(4), 39-43.
- Fay, M. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of message. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229.

- Göksu, T. (2001). Örgütsel davranış. İçinde S. Güney (Eds.). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı) (ss. 182-200). Ankara: Nobel.
- Gönen, Y. Ö., Öztürk, F. Ü., & Efiltili, S. (2008, Ekim). *Örgütlerde söylenti ve dedikodu*. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Trabzon.
- Güler Aydın, D. (2010). Kapitalizmde bireyin sorgulanması: Yabancılaşma ve demir kafes. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 17-32.
- Gündüz, Ş. & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (Jobs)*, 6(1), 89-115.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı* (2. Baskı). İstanbul: Rota.
- Halis, M., & Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Kabay, B. (2017). *Örgütlerde informal grupları oluşturan faktörlerin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kapferer, J. N. (1992). *Dünyanın en eski medyası dedikodu & söylenti*. İstanbul: İletişim.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009, Mayıs). *İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı: Etkenleri ve etkileri. İçinde Ö. Yeniçeri & Y. Demirel (Eds.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 365-386). Bursa: Ekin.
- Karakiraz, A. (2012). *Kültürel boyutlardan kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluğun işgören sessizliğine etkisi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karataş, İ. A. (1999). *İşletmelerde ast-üst arasındaki biçimsel olmayan ilişkilerin çalışanların performansı üzerine etkisi ve bir alan çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., & ınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi -bir uygulama-. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Kaşmer, T. (2009). *Korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kavak, O. (2016). *rgtsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kaya, A. (2007). *Yönetimde insan ilişkilerinin sırları* (2. Baskı). Konya: Eğitim.
- Kaya, E., Korucu, K. S., & Uysal, M. (2017). İnfomal yönetim açısından teknoloji. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde infomalite* (ss. 265-293). İstanbul: Beta.
- Kazancı, M. (1980). *Halkla ilişkiler*. Ankara: S. B. F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu.
- Kazancı, M. (2002). *Kamuda ve özel kesimde halkla ilişkiler* (4. Baskı). Ankara: Turhan.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta.
- Korkmaz, O., & Aydemir, S. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140-165.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review* (July-August), 104-111.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik* (2. Baskı). Ankara: Gazi.
- Milliken, F., & Morrison, E. (2003). Shades of Silence : Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Newstrom, J. W., Monczka, R. E., & Reif, W. E. (1974). Perceptions of the grapevine: Its value and influence. *Journal of Business Communication*, 11(3), 12-20.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The Spiral of Silence* (2. Baskı). London: The University of Chicago Press.

- Olgun, S. (2017). *Motivasyon, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2012). Biçimsel örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, ((32), Eylül-Ekim), 1-20.
- Özarallı, N., & Torun, A. (2011). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 6(2), 101-113.
- Özdemir, L., & Uğur, S. (2013). Çalışanların 'örgütsel ses ve sessizlik' algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdemir, S., & Erdem, R. (2016). Sosyal medyanın örgüt içi iletişimdeki rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 247-270.
- Özdemir, S., Gökkaya, D., & Akbulut, F. (2017). İnfomal gruplar: Kavramsal bir değerlendirme. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde informalite* (ss. 155-185). İstanbul: Beta.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Eds.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (ss. 303-328). Bursa: MKM.
- Özkalp E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4. Baskı). Bursa: Ekin.
- Pentilla, C. (2003). Get talking. *Entrepreneur*, Kasım, 25.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Louisiana State University, USA.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Sakarya Üniversitesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: MKM.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış* (5. Baskı). Bursa: Alfa Akademi.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel yönetim paradigmasının sınırlayıcı alanlarına karşı post-modern yönetim paradigmasının geliştirici alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, X(II)*, 181-200.
- Serrat, O. (2009). Managing by walking around. *Knowledge Solutions*, (37, April), 1-3.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (30), 1731-1735.
- Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji* (2. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve dedikodu yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 563-575.
- Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışlarının işgören performansına etkisinin analizi: Eğitim sektörü örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 395-408.
- Subramanian, S. (2006). An 'Open eye and ear' approach to managerial communication. *The Journal of Business Perspective*, 1(2), 1-10.
- Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şahin, H., & Yalçın B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performans ilişkisi* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdare Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şentürk, Z. A., & Selvi, Ö. (2016). Kurum içi iletişimi etkinleştiren bir yöntem olarak gezinerek yönetim. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(2), 534-553.
- Tabak, R. S. (2002). *Kurumsal iletişim*. Erişim adresi: http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1_.pdf (Erişim tarihi: 28/11/2019).
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı*. İstanbul: Hayat.
- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011, İstanbul). *Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi*. 7. KOBİ' ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde psikolojik şiddet* (1. Baskı). İstanbul: Platin.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Eroğlu, Ö. (2014). *Genel ve teknik iletişim* (6. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Uğur, E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algulamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Vergili, A., Şenol, O., & Kocabaş, D. E. (2017). Türk yönetim kültüründe informalite. İçinde R. Erdem (Eds.), *Yönetimde informalite* (ss. 77-132). İstanbul: Beta.

- Wittek, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4(2), 189-204.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal Of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış bilimleri*. Ankara: Gazi.

EKLER

EK 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket, örgütsel sessizliğin informal (gayri resmi) iletişim kanallarına etkisini ölçmek ve genel bir değerlendirme yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmeyecektir. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm ifadelere eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, anketimize katılımınız için teşekkür ederiz.

Aşağıdaki ifadeler Örgütsel Sessizlik ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum)					
Örgütsel Sessizlik	1	2	3	4	5
1.İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
2.İşletmemizde çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3.İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
4.İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme,kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
5.İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
6.İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
7.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
8.İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
9.Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
10.İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
11.İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
12.İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
13.İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					

Aşağıda, çalışma arkadaşlarınızla kurmuş olduğunuz gayri resmi iletişim kanalları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, kurumunuzla ilgili genel görüşlerinizi, katılma derecenize göre 1 ile 5 arasında puan vererek belirtiniz.(1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum)					
İnformel İletişim Kanalları	1	2	3	4	5
1. Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.					
2. Kurum çalışanları, aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.					
3. Kurumdaki yöneticiler, belli gruplara imtiyazlar tanır.					
4. Kurum çalışanları, işleriyle ilgili aldıkları bilgileri genellikle kendi gruplarıyla paylaşır.					
5. Kurum çalışanları, daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.					
6. Kurumdaki yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.					
7. Yöneticiler, çalışanlarla bir araya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.					
8. Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.					
9. Yöneticiler, sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara (öneri, şikâyet vb...) duyarlıdır.					
10. Kurum çalışanları, birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.					
11. Kurum çalışanları arasında sohbet ortamları oluşur.					
12. Kurum çalışanları, birlikte çay-kahve molaları verirler.					
13. Kurumdaki çay-kahve molalarında kurumla ilgili konular konuşulur.					
14. Kurumda birçok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.					
15. Kurumda çalışan bazı arkadaşların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.					
16. Kurumdaki konuşmalar arasında sık sık “benden duymuş olma ama...” gibi ifadeler kullanılır.					
17. Yöneticiler, kurumda çalışan bazı arkadaşlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.					
18. Kurumda laf taşıyan çalışanlar aracılığıyla, düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması mevcuttur.					
19. Kurumda yönetimle ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.					
20. Kurumda, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.					
21. Kurumdaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.					
22. Göreve yeni başlayan çalışanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.					
23. Yöneticiler, çalışanlarına uyarılarını çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.					
24. Çalışanlar talep ve şikâyetlerini, yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.					
25. Kurumda çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.					
26. Kurumda, yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.					
27. Kurumda bazı çalışanların takma isimleri vardır.					
28. Kurum çalışanları, sosyal paylaşım araçlarıyla (internet) iletişim kurarlar.					
29. Kurumda çalışan arkadaşlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.					
30. Kurum çalışanları, kurum ile ilgili şikâyetlerini internet ortamına taşırlar.					
31. Kurum çalışanları, dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.					
32. Kurum çalışanları, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.					
33. Kurum çalışanları, iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.					
34. Kurum çalışanları, kurum ile ilgili duydukları gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.					

Demografik Özellikler

- 1)Cinsiyetiniz?** ()Erkek ()Kadın **2)Medeni Durumunuz?** ()Bekar ()Evli
- 3)Yaşınız?** ()27 yaş ve altı ()28-32 yaş arası ()33-37 yaş arası ()38 yaş ve üzeri
- 4)Eğitim Durumunuz?** () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
- 5)Şuanda Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz?** ()1-5 yıl arası ()6-10 yıl arası
()11-15 yıl arası ()16 yıl ve üzeri
- 6)Çalıştığınız Departman :**
- 7)Unvanı/Statüsü** ()Hemşire ()Hekim ()Tıbbi Sekreter ()İdari Personel

EK 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/05/2019-E.6594



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/
Konu :12/06 Büşra SARI

Sayın Büşra SARI

İlgi : Büşra SARI 16/04/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 08.05.2019 tarihli ve 12 sayılı toplantısında alınan "06" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Arif BİLGİN
Etik Kurulu Başkanı

5. Büşra SARI'nın "Örgütsel Sessizliğin Informal İletişime Etkisi: Düzce İli Örneği " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.
Yapılan görüşmeler sonunda Büşra SARI'nın "Örgütsel Sessizliğin Informal İletişime Etkisi: Düzce İli Örneği " başlıklı çalışmasının Etik açısından uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Belge Doğrulamak İçin : <http://193.146.253.232/evraksiz Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=68LS6972>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryaeetik@hul.ieu.tr
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31
E-Posta:ozetik@sakarya.edu.tr Elektronik Ad: www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Büşra SARI; 1994 yılında Giresun'da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Giresun'un Doğankent ilçesinde tamamladıktan sonra lise eğitimini Giresun'un Görele ilçesinde bulunan Halil Gürel Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. Lisans eğitimini Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde tamamladıktan sonra 2017 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır.