



CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞ
TATMİNİ İLİŞKİSİ SİVAS İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet KARKI

Sivas

Temmuz 2017

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**KAMU KURUMLARINDA
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ
SİVAS İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet KARKI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

Sivas

Temmuz 2017

KABUL VE ONAY

Üniversite: : Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Başlığı : Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini
İlişkisi: Sivas İli Örneği
Savunma Tarihi : 03.07.2017
Danışmanı : Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Üye : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Üye : Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

Oy Birliği

Oy Çokluğu

Ahmet KARKI tarafından hazırlanan Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini İlişkisi: Sivas İli Örneği başlıklı tez, kabul edilmiştir./...../.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;

2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;

3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;

4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.



Ahmet KARKI

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GRAFİK LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	3
1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	3
1.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları	5
1.2.1. Fayda/Maliyet Analizi Kuramı	5
1.2.2. Bekleyiş Kuramı	6
1.2.3. Suskunluk Sarmalı Kuramı	6
1.2.4. Kendini Uyarılma Kuramı	7
1.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri	8
1.3.1. Kabullenici Sessizlik	9
1.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	10
1.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik	11
1.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Etkenler	11
1.4.1. Örgütsel Etkenler	13
1.4.2. Yönetsel Etkenler	14
1.4.3. Bireysel Etkenler	15
1.4.4. Kültürel Etkenler	16

1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	17
İKİNCİ BÖLÜM	19
İŞ TATMİNİ.....	19
2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi	19
2.2. İş Tatminine İlişkin Kuramlar	21
2.2.1. Kapsam Kuramları.....	22
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı.....	22
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	23
2.2.1.3. ERG Kuramı	25
2.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı	25
2.2.2. Süreç Kuramları.....	26
2.2.2.1. Vroom ve Beklenti Kuramı.....	26
2.2.2.2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı	27
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	28
2.2.2.4. Edwin Locke - Amaç Kuramı	28
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	29
2.3.1. Bireysel Faktörler	29
2.3.1.1. Yaş	29
2.3.1.2. Cinsiyet	30
2.3.1.3. Eğitim.....	30
2.3.1.4. İş Deneyimi	31
2.3.1.5. Medeni Durum	31
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	32
2.3.2.1. Ücret.....	32
2.3.2.2. Terfi.....	33

2.3.2.3. İş ve Özellikleri.....	33
2.3.2.4. Yönetim	34
2.4. İş Tatmini Seviyesinin Çalışanlar ve Örgüt Üzerindeki Sonuçları	34
2.4.1. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları	35
2.4.1.1. Başarım ve Verimlilik.....	35
2.4.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	35
2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık.....	35
2.4.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları.....	36
2.4.2.1. Devamsızlık	36
2.4.2.2. İşten Ayrılma Düşüncesi.....	36
2.4.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ SİVAS İLİNDE BİR ARAŞTIRMA	39
3.1. Araştırmanın Amacı	39
3.2. Araştırmanın Önemi	39
3.3. Araştırmanın Sınırlıkları.....	39
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	39
3.5. Evren ve Örneklem.....	40
3.6. Veri Toplama Araçları.....	41
3.7. Güvenilirlik Analizi.....	41
3.8. Verilerin Analizi.....	42
3.9. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	43
3.10. Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular.....	46
3.11. Korelasyon Analizi.....	60

3.12. Regresyon Analizi	64
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	73
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	87

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Ölçek Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	43
Tablo 3. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı.....	44
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	44
Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	45
Tablo 6. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 7. Cinsiyete Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları	47
Tablo 8. Yaşa Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları	49
Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları	52
Tablo 10. Çalışma Yılına Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları	55
Tablo 11. Pozisyona Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları	58
Tablo 12. Ölçeklerin İlişki Analizi Sonucu.....	63
Tablo 13. Model Anlamlılık Tablosu.....	64
Tablo 14. Katsayılar Tablosu	64

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Amaçlarına Göre Sessizliğin Türleri	9
Şekil 2. Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler	12
Şekil 3. Kendini gerçekleştirmeye varan ihtiyaçlar merdiveni	22
Şekil 4. İş Tatmini Konusunda İki Farklı Görüş	24
Şekil 5. Vroom'un beklenti kuramı	27
Şekil 6. Locke'un Amaç Kuramı	29
Şekil 7. İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	32
Şekil 8. İş Tatminsizliği Yansıtma Biçimleri	37

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Cinsiyete Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği.....	48
Grafik 2. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği	50
Grafik 3. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği.....	53
Grafik 4. Çalışma Yılına Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği.....	56
Grafik 5. Pozisyona Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği	59

ÖZET

Bu çalışmada Sivas il sınırlarında bulunan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Amaç doğrultusunda, veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Soycan (2010) tarafından yeniden uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”nden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise Sivas ili sınırlarında bulunan kamu kurumları çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 420 kişi oluşturmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik paket program aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerinin yanında, bağımsız örneklerde T testi, F testi, Kruskal Wallis H testi, Mann Whitney U testi, Korelasyon ve Regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; çalışanların orta düzeyde iş tatmini düzeyine ve örgütsel sessizliğe sahip oldukları, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin tüm alt faktörleri ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, örgütsel sessizlik, iş tatmini

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the relationship between organizational silence levels and job satisfaction levels of public employees in Sivas province border. In the direction of the study, a personal information form, a 'Organizational Silence Scale' which was developed by Çakıcı (2007), and re-adapted by Soycan (2010) and 'The Minnesota Job Satisfaction Scale' questionnaire were used as a data collection tool. The sample of the research consists of 420 people determined by convenience sampling method among employees of public institutions located in Sivas Province border. The data obtained from the questionnaires were analyzed by SPSS 22.0 statistical package program in computer environment. In the evaluation of the data, T test in independent samples, F test, Kruskal test, Mann Whitney U test and Correlation and Regression analyzes were used as well as descriptive statistical methods.

As a result of the research, it was determined that the employees had medium-level of job satisfaction and organizational silence and also statistically significant relationships were found between participants' levels of organizational silence and job satisfaction levels. Negative significant relationships between job satisfaction levels. Negative significant relationships between job satisfaction and all sub-factors of organizational silence were determined.

Key Words: Silence, Organizational Silence, Job Satisfaction

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin ve kuruluşların amaçladıkları hedeflere ulaşabilmeleri, etkin bir performans gösterebilmeleri ve hizmet kaliteleriyle birlikte verimliliklerini arttırabilmeleri için gereksinim duydukları faktörlerin başında “insan faktörü” gelmektedir.

Örgüt içerisinde insan faktörünün öneminin giderek anlaşılmasıyla birlikte yöneticiler çalışanları birer makine olarak görmekten vazgeçmişler ve çalışanların sosyal bir birey olduklarını kabul etmişlerdir. Örgütte yer alan beşeri varlığın gereksinimleri bu düşünce doğrultusunda karşılanmaya çalışılmıştır. Çalışanların göstereceği verimli çalışma ve yüksek performans işletmenin başarısını etkileyen etkenlerin başında gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışan bireyin yüksek performans göstermesi ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ise onların işlerinden ne derecede tatmin olduklarına bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının iş tatminini etkileyen etkenleri belirlemesi ve bu etkenlerin iyileştirilmesi yolunda çaba gösterilmesi önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. (Akşit 2010:32; Bozkurt, Bozkurt 2008:2; Örucü vd. 2010:2)

Örgüt içerisinde çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyebilecek etkenlerden birisi de örgütsel sessizlik davranışıdır. Günümüzde modern yönetim anlayışı çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeyi ve örgüt düzeyinde verilecek kararlara katılımlarını sağlamayı amaçlamaktadır. Öyle ki çalışanlar sahip oldukları bilgi, düşünce ve görüşlerini paylaşarak gösterecekleri seslilikle örgütlerde yaşanacak olan değişimin ve gelişmenin önemli bir kaynağı olacaklardır. Bu düşünce sistemine rağmen çalışanlar zaman zaman konuşmakta gönülsüz davranmaktadırlar. Çalışanların karşılaşılan problemlerle ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve önerilerini açıkça ifade etmelerinin, mevcut pozisyonlarını etkileyebileceğine, sorun yaratan biri olarak görülebileceklerine, öneri ya da düşüncelerinin herhangi bir değişiklik meydana getirmeyeceğine inanmaktadırlar.

Bu inançlar doğrultusunda örgütsel sessizliği tercih eden çalışanlarda tatminsizlik, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyecek davranışlar meydana gelmektedir.

Bu çalışmada Sivas ili kamu kurumları çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik; Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2016) “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk 2011 yılında yaptıkları çalışmada sessizliği sesin mevcut olmama hali, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir sonuç olarak tanımlamışlardır.

Scott’a (1993) göre sessizlik, fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak tutulması ve söylenmemesi halidir. (Kahveci, Demirtaş 2013: 168) Sobkowiak (1997) ise sessizliği, akustik ve yararçı olmak üzere iki’ye ayırmıştır. Akustik sessizliği, ortamda ses dalgalarının eksikliği olarak tanımlamış; yararçı sessizliği ise, stratejik veya yarar sağlamaya yönelik hedeflere ilişkin konuşma yokluğunu yansıtan ve bireyin kendisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlamıştır.(Üngüren, Ercan 2015: 121)

İşgören sessizliği kavramının çıkış noktası ise Hirschman’ın (1970) “Exit, Voice, and Loyalty” adlı çalışmasıdır diyebiliriz. Hirschman bu çalışmasında sessizliği pasif ancak sadakat gösteren bir davranış olarak ele almıştır. Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış olarak görülse de tamamen pasif bir davranışı ifade etmez. Sessizlik aktif, belli bir amaç doğrultusunda ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir. (Alparslan, Kayalar 2012: 137; Çakıcı 2007: 149)

Sessizlik ve konuşma sadece birbirinin karşıtı olan iki kutup değildir. Sessizlik aktif, kasıtlı ve stratejik bir davranıştır. İçinde derin ve kapalı bazı anlamlar barındırabilir. Bu durum çalışma hayatında da geçerlidir. Çalışanlar ‘sessiz’ kalarak örgütlerine birtakım mesajlar vermek istiyorlarsa bu mesajların örgütler tarafından doğru anlamlandırılması gerekmektedir.(Yaman, Ruçlar 2014: 37)

Sessizliği anlamlandırmaya çalışan araştırmacılar başlangıçta sessizliği örgütlerde bir bağıllık ve sadakat davranışı olarak görmüşseler de sonraki dönemlerde çalışanın örgütsel konu ve problemler hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen bunu ifade etmeyerek bilinçli bir şekilde saklamasını olumsuz bir durum ve davranış olarak nitelemişlerdir. Çünkü çalışanlar örgütsel problemler karşısında

sessizlik göstererek bu problemlerin tespit edilmesini ve düzeltilmesini zorlaştırmaktadırlar. Öyle ki çalışanlar tarafından gösterilen sessizlik örgütlerde sağlıklı bir geribildirim mekanizmasının oluşmasına engel olacak ve alınacak hatalı kararların sonuçlarının kalıcı hale gelmesine sebep olacaktır. (Kılıçlar, Harbalıoğlu 2014: 329)

Sessizlik çalışanın örgüte karşı bir bağlılık ve sadakat davranışı mıdır? Yoksa örgütsel problem ve sıkıntılara karşı takılan umursamaz bir tavır mıdır? Sessizliğin doğasından kaynaklanan karmaşıklıktan dolayı manayı ayırt etmek oldukça zordur. Sessizliğin sahip olduğu bu karmaşık yapıyı Pinder ve Harlos (2001) aşağıdaki gibi açıklamaya çalışmışlardır.(Eroğlu vd. 2011: 99-100)

- Sessizlik, bireyleri hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- Sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Araştırmacılar sessizliği farklı boyutlarda ele almışlardır. Morrison ve Milliken (2000) Sessizliği toplu veya bir grup halinde yapılan şekliyle ele alarak örgütsel sessizlik kavramını kullanmışlardır. Örgütsel sessizliği ise çalışanların örgüt veya işletme ile ilgili bilgi ve düşüncelerini maksatlı olarak paylaşmaması olarak tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos ise sessizliği bireysel düzeyde incelemişlerdir. Onlara göre sessizlik; örgütte değişimi meydana getirebilme veya değişimi meydana getirecek kişileri etkileyebilme özelliğine sahip çalışanın örgütle alakalı durumlara karşı bazı zihinsel ve duygusal değerlendirmelerini paylaşmaktan kaçınmasıdır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği bireysel düzeyde ele aldıklarından çalışmalarında örgütsel sessizlik kavramı yerine işgören sessizliği kavramını kullanmışlardır.(Tülübaş, Celep 2014: 281)Henriksen ve Dayton örgütsel sessizliği; bir örgütün veya işletmenin karşılaştığı sorunlara karşı toplu şekilde gösterilen tepkisizliği veya az sayıda tepkileri ifade etmektedir şeklinde tanımlamıştır.

Nader (2001) sessizliği hareketin olmaması olarak tanımlarken; McGowan (2003) ise sessizliği, çalışanların ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bazı sorunlar yaşatan bir kavram olarak tanımlamıştır. (Gl, zcan 2011: 111; ngren, Ercan 2015: 118)

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına örgütle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili fikir ve önerilerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir.(akıcı 2007: 149)

1.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları

Bireylerin rgt içersinde göstermiş oldukları sessizlik davranışları çeşitli kuramlar ile ilişkilendirilmiştir. Bu kuramlardan bazılarına aşağıda açıklık getirilmiştir.

1.2.1. Fayda/Maliyet Analizi Kuramı

Sessizlik ile ilişkili olduğu düşünülen kuramlardan birisi de fayda/maliyet analizidir. Bireyler fikir ve düşüncelerini ifade etmeden önce fayda/maliyet analizi yaparak bu analizin sonucuna göre sesliliği ya da sessizliği tercih ederler.

Bireylerin sesliliği tercih ederek sağlayacakları yarar karşılığında sesliliğin onlara getireceği olası bedeli hesaplayarak fayda/maliyet zmlemesi yaparlar. Bu bedeller doğrudan ve dolaylı olarak etki gösterirler. Doğrudan bedeller zaman ve enerji kaybıdır. Dolaylı bedellerin getirdikleri ise bireyin azalan imajı ve kaybolan saygınlığıdır. Ayrıca fikirlerine karşı gelineenlerin karşılık verme olasılığı ve fikirleri önemsenmeyen bireyin duyacağı ruhsal rahatsızlıklar da dolaylı bedeller arasındadır. (akt. Bildik 2009: 35)

Edmondson ve Detert 2005 yılında yaptıkları araştırmada, insanların belli bir görüşü veya fikirlerini ifade etmeden önce bir durum değerlendirmesi yapma arzusunda olduklarını görmüşlerdir. Bireyler bu durum değerlendirmesini şu gibi sorularla yapmaktadırlar: “Eğer bu düşüncelerimi ifade edersem ne gibi olumsuz davranış veya tutumlarla kaşı karşıya kalırım?” “Eğer bunu söylersem fayda sağlar mıyım veya zarar görür mym?”.

Bireyler bu gibi sorular sonucunda fayda sağlama veya zarar görme ihtimalini hesaplayarak suskunluk ya da seslilik hali gösterirler. Bireylerin bu davranışları sergilemeleri fayda/maliyet analizi kuramı ile açıklanmaktadır. Çalışanlar yapacakları muhakemeyi yöneticilerinin veya amirlerinin davranışlarının ve daha önceki tecrübelerinin ışığında yaparlar.(Çakıcı 2007:152)

1.2.2. Bekleyiş Kuramı

Motivasyon kuramlarından olan Vroom'un beklenti teorisi sessizlikle ilişkilendirilmiştir. Bekleyiş, bireyin algılamış olduğu bir ihtimali belirtir. Bu ihtimal çalışan bireyin örgüt içerisindeki çabaları sonucunda ödüllendirileceği ihtimalidir. Çalışan bireyin örgüt içerisinde sergilediği bir çaba sonucunda ödüllendirileceği inancı yüksekse daha çok çaba gösterecektir. Ancak göstereceği çaba sonucunda ödüllendirme veya olumlu bir tepkiyle karşılaşmazsa bu çabasını devamsız hale getirecektir.(Kaplan 2007:45)

Bu kuramı örgüt içerisinde seslilik ve sessizlik açısından ilişkilendirecek olursak; çalışanlar örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri sonucunda çalışanlar yöneticileri tarafından olumlu bir tepkiyle karşılaşıyorlarsa sesliliklerini devam ettireceklerdir. Başka bir ifadeyle çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri sonucu olumlu tepkiler alacağı inancı düşükse bu çalışanlar giderek sessizleşeceklerdir.(Çakıcı 2007:152)

1.2.3. Suskunluk Sarmalı Kuramı

Bireylerin birlikte yaşadığı toplum içerisindeki diğer bireylerden etkilendiği,düşüncelerinin ait olduğu grup tarafından yönlendirildiği ve şekillendirildiği aşıkardır.Etkileşimdeki temel faktör topluluğa veya belli bir gruba hakim olan düşünce ve inançtır.Bireyi bu davranışlara iten nedenleri sorguladığımız noktada karşımıza cevap olarak “Suskunluk Sarmalı” kuramı çıkıyor.Suskunluk Sarmalı Kuramına göre bireyin içerisinde bulunduğu topluluktan veya gruptan dışlanma korkusu sebebiyle;birey grup içerisinde hakim olan düşünce ve fikirleri benimsemektedir.(Gökçe 1996:212)

Sessizlik veya Suskunluk Sarmalı olarak bilinen bu kuram Alman Elisabeth Nelle Neumann tarafından geliştirilmiştir.

Suskunluk Sarmalı Kuramı bireyin düşüncelerinin topluluk içerisindeki diğer bireylerin ne düşündüklerine bağlı olarak meydana geldiğini savunur.

Suskunluk Sarmalı Kuramı aşağıdaki teorik düşüncelere dayanır;

- 1- Bireyler buldukları topluluk içerisinde fikir ve kanaatlerinde azınlıkta olduklarını düşünüyorlarsa bu fikirlerini ifade etmekten kaçınırlar. Ancak birey fikir ve kanaatlerinin bir çok birey tarafından paylaşıldığı veya paylaşılacağı inancındaysa bu fikirlerini ifade edebilir.
- 2- Bireyler düşüncelerinin buldukları toplum veya grup içerisinde ne kadar kabul göreceğini tespit etmek amacıyla toplu haberleşme araçlarından faydalanabilirler. Bireyin savunduğu düşünce ve fikir bu haberleşme kanallarında belli bir seviyede yer almıyor ve ifade edilmiyorsa bunun neticesinde birey bu düşüncenin topluluk tarafından yeteri kadar benimsenmediği kanısına varır.
- 3- Haberleşme araçlarının birçoğu bilinçli bir şekilde egemen olması istenen düşünceyi baskın bir düşünce olarak servis ederek bireyleri yanlış yönlendirmede bulunmaktadır.
- 4- Üçüncü maddede belirtilen varsayımdan yola çıkarak iletişim araçlarının sunmuş olduğu düşünceden farklı düşünceye sahip bireyler bulunduğu topluluk veya gruptan dışlanma korkusu sebebiyle sahip oldukları farklı düşünceleri ifade etmekten kaçınacaklardır. Bireyler sessiz kalarak, düşüncelerini ifade etmedikçe bu düşünceler daha az yaygın kabul edilecek ve sessizlik sarmalının meydana gelmesine sebebiyet verecektir. Bunun neticesinde farklı düşüncelere sahip bireyler bu düşünceleri ifade etmek arzusu gittikçe azalacak ve kitle iletişim araçlarının servis etmiş olduğu düşünce üstün ve doğru olarak algılanacaktır. (Boz 1999: 42-43)

1.2.4. Kendini Uyarılama Kuramı

Bireyler zaman zaman sessizlik davranışı sergilerken bunu belli bir amaca ulaşmak ve bir izlem doğrultusunda gerçekleştirirler.

Başka bir ifadeyle çalışanlar kendilerine fayda sağlayacağını düşündükleri konularda duygu ve düşüncelerini gizleyerek sessiz kalabilirler. Hatta kendi duygu ve düşüncelerinden tamamen sıyrılarak farklı bir tutum sergileyebilirler. Bu türde yapılan sessizlik davranışını Mark Snyder'in ortaya çıkarmış olduğu "Self Monitoring" yani "Kendini Uyarlama" kuramıyla ilişkilendirebiliriz.(Uçar 2016: 20)

Bu kurama göre bireyler olayların getirmiş olduklarına göre bir tutum sergilerler ve davranışlarını ortama uyum sağlamak amacıyla değiştirirler. Kendini uyarlama seviyesi yüksek bireyler toplum içerisinde iyi bir görüntü vermek amacıyla toplumsal davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirme niteliğine sahiptirler. Kendini uyarlama seviyesi düşük bireylerde ise her ortamda kendi duygu ve düşüncelerini dile getirme arzusu baskın haldedir. Bu nedenle bu kişiler daha açık konuşmaktadırlar.(Çakıcı 2007: 154)

1.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Bireylerin bilinçli olarak fikir ve düşüncelerini dile getirmeyerek gizlemeleri örgütsel sessizlik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sessizlik bazen çalışan bireyin fikir ve düşüncelerini söylemesinin bir fark yaratmayacağı düşüncesiyle, bazen bireylerin kendisini koruma amacıyla bazense örgüt içerisindeki diğer çalışanların ve örgüt yararının düşünülmesi sebebiyle oluşmaktadır.(Taşkiran 2010: 102)

Sessizliğin türleri ile ilgili literatür incelendiğinde Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada sessizliğin Kabullenici ve Savunma amaçlı Sessizlik olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne ve arkadaşları (2003) ise üçüncü bir başlık olarak "Toplum Yanlısı Sessizlik" veya diğer bir deyişle örgüt yararına sessizlik kavramını ortaya atmışlardır.(Eroğlu vd. 2011:103)

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda sessizlik boyutlarını 3 başlık altında inceleyeceğiz.

1-Kabullenici Sessizlik

2-Savunma Amaçlı Sessizlik

3-Örgüt Yararına Sessizlik

Davranış Biçimi	İşgören Sessizliği
İşgören Güdüleri	Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi
İlgisiz Davranış Çekilmeye dayalı Fark Oluşturmayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Çekilme amaçlı fikir esirgeme Fark oluşturmayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme
Korunma Amaçlı Davranış Korku Temelli Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi	Korunma Amaçlı Sessizlik Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme Kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etmek
Başkalarına Yönelik İşbirliğine Dayalı İşbirliği ve fedakârlık hissi	Koruma Amaçlı Sessizlik İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme Örgütün yararı için özel bilgileri koruma

Şekil 1. Amaçlarına Göre Sessizliğin Türleri

Kaynak: (“Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs” Journal of Management Studies, 40(6) (Dyne, L. V. , Ang, S. , & Botero, I. C. 2003:1363))

1.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabul edilen sessizlik olarak da adlandırılan bu sessizlik türünde örgüt içerisindeki işgörenlerin herhangi bir sorun veya durum karşısında fikirlerini ve düşüncelerini gizleyerek söylememesi olarak açıklanabilir.

Kabullenici sessizlik gösteren bireyin karşılaşılan problemler hakkında bir çözüm önerisi veya problemlerle alakalı bir düşüncesi olmasına karşın birey kendi tercihiyle sessizlik içerisine girmektedir.(Taşkiran 2010: 103)

Peki işgörenler örgüt içerisinde karşılaşılan problemlerle ilgili fikir ve düşünceleri sahip olduklarında neden sessiz kalmayı tercih ederler? Bu tercihte işgörenlerin kişisel özellikleri etkili olmaktadır diyebiliriz. Özgüveni düşük olan çalışan kendi düşüncelerini ve fikirlerini önemsemektedir. Ayrıca yine bu birey düşüncelerinin problemler karşısında belirgin bir fark yaratmayacağı inancını taşımaktadır. Böylece birey "Böyle gelmiş, Böyle gider" düşüncesinin ışığında sessizlik davranışı gösterir. Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir benzerlik kurmak mümkündür. Öğrenilmiş çaresizlik "Organizmanın göstermiş olduğu tepkilerin sonuca ulaşmaması durumunda, sonucu değiştirmeyeceğine karşı olunan inançtır."(Vikipedi:2016) şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde problemler karşısında fikir ve düşüncelerini söylemek isteyen işgören üst amiri ve işvereni tarafından engellenebilmektedir. Bu engellemeler sonucunda birey zamanla karşılaşacağı problemler neticesinde tekrar engelleneceği düşüncesi ile sessizleşecek ve öğrenilmiş çaresizliği tercih edecektir.(Durak 2012: 51)

Kabullenici sessizliğin oluşumunda etkili olan diğer bir kavram ise çalışan itaattir. İşgören örgüte karşı göstermiş olduğu itaatkâr tavır neticesinde örgütsel şartları olduğu şekilde kabullenmekte ve yeni arayışlar içerisine girmemektedir (Algın 2014: 30)

1.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, bireyin örgüt içerisinde karşılaştığı durum ve problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerini açıkladığında karşılaşabileceği tepkilerden çekinerek kendini koruma amacıyla bu fikir ve düşüncelerini gizlemesi olarak tanımlanabilir. Pinder ve Harlos ise 2001 yılında yaptıkları çalışmada korunmacı sessizliği bireyin kişisel olarak açık bir şekilde konuşmasının doğuracağı olası neticelerden korkarak bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih etmesidir şeklinde tanımlamışlardır.

Korunma amaçlı sessizliği kabullenici sessizlikle kıyaslayan Pinder ve Harlos şu yargılara ulaşmışlardır;

- 1-Korunma Amaçlı Sessizlikte bireyler gönüllü olarak sessiz kalırlar.
- 2-Korunma Amaçlı Sessizlikte bireylerin bilinçlilik düzeyi yüksektir.
- 3-Korunma Amaçlı Sessizlikte bireyler yüksek stres yaşamaktadır.

4-Korunma Amaçlı Sessizlikte bireylerin ses çıkarma, alternatiflerin farkında olma ve ayrılma eğilimi oldukça yüksektir.

5-Korunma Amaçlı Sessizlikte baskın duygular korku, umutsuzluk ve depresyondur. (Taşkiran 2010: 105)

Cammozo ve Gambarotto (2010) Korunma amaçlı Sessizliğin üç değişik biçimde olduğunu savunmuşlardır.

1-Hazırlıklı olmayan korunma amaçlı sessizlik (İleri derecede duyulan korkudan dolayı sessiz kalmak)

2-Planlı korunma amaçlı sessizlik (İşgören hazırlıklıdır ve planlı bir hareket için zamanı iyi kullanır.)

3-Hazırlıklı korunma amaçlı sessizlik (Bireyde duyulan korku azdır ve birey konuşmak için en uygun anı bekler.) (Algın 2014: 31)

1.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik kavramını Dyne ve arkadaşları(2003) bireylerin işle ilgili fikir ve düşüncelerini örgüt içerisindeki diğer bireylerin veya örgütün fayda görmesi adına saklamaları olarak tanımlamışlardır.(Erdoğan 2011: 34)

Korunma amaçlı sessizlikte olduğu gibi örgüt yararına sessizlikte de bireyler bilinçli olarak fikir ve düşüncelerini gizlerler. Ancak koruma amaçlı sessizlikteki gibi kişisel çıkarlar değil örgütsel çıkarlar ön plandadır.(Öztürk 2014: 10)

Bu tip sessizlik türüne bireyci batı toplumlarına kıyasla anca beraber kanca beraber düşüncesini savunan bireylere sahip ülkemizde daha çok rastlanılmaktadır. (Durak 2012: 57)

Özetle örgüt yararına sessizlik iki şekilde karşımıza çıkmaktadır;

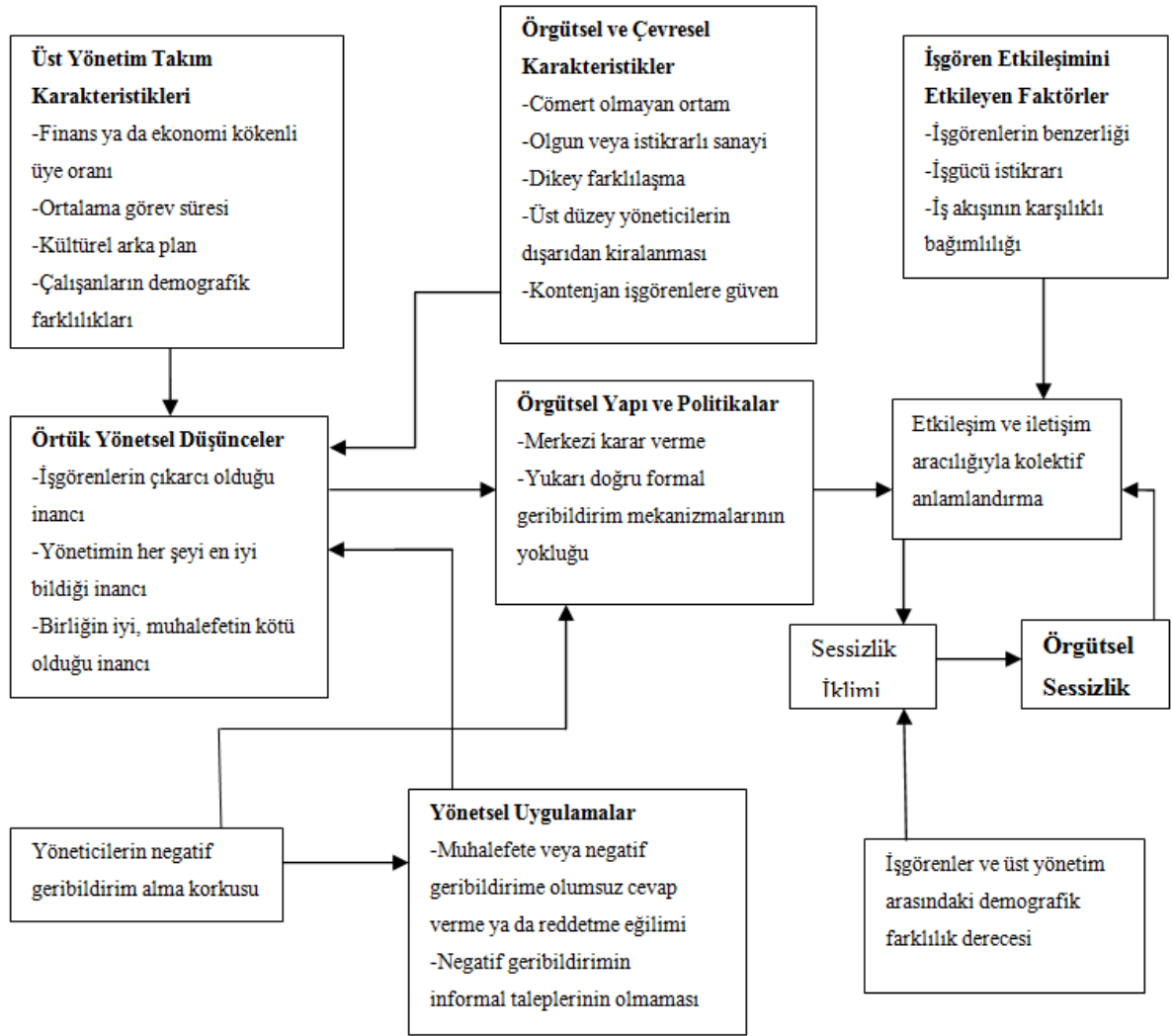
1-İşgörenin örgütü korumak için sessiz kalması

2-İşgörenin örgüt içerisindeki ilişkileri korumak için sessiz kalması.

1.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Etkenler

Örgütlerde bireyler çoğu defa fikir ve görüşlerini belirterek veya kendilerine saklayarak seslilik ya da sessizlik konusunda tercih yapmak durumundadırlar. Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmalarının birçok sebebi vardır. Premaux 2001 yılındaki çalışmasında işgörenlerin konuşmaya eğilimli olmamasının sebebini

bireysel ve örgütsel etmenlere bağlarken; Pinder ve Harlos(2001) sessizliği sadece bireysel etmenlere bağlamıştır. Milliken vd. ise sessizlik tutumunu örgütsel nedenler ve korku, inanç faktörü ve diğer faktörler olmak üzere 2 gruba ayırmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda yönetsel ve örgütsel sebepler, işle ilgili korkular, dışlanma korkusu, deneyim eksikliği ve ilişkilerin bozulma korkusu gibi çeşitli etkenlerin sessizlik tutumuna neden oldukları fikri ortaya atılmıştır.(Afşar 2013: 27)



Şekil 2. Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler

Kaynak: Morrison ve Milliken (2000: 708) Akt: Kılıç vd. (2013:21)

Eroğlu ve arkadaşları birçok araştırmacının çalışmalarından yapmış oldukları derlemede çalışan sessizliğinin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır.

➤ **Örgütsel Nedenler**

- Adaletsizlik kùltürü
- Sessizlik iklimi
- Örgüt kùltürü

➤ **Yönetmel Nedenler**

- Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları
- İş ve işğorene olan önyargılı inanışlar
- Yöneticinin yapısı
- Yönetim ekibinin homojenliği

➤ **Bireysel Nedenler**

- Güven eksikliği
- Konuşmanın riskli bulunması
- İzolasyon korkusu
- Geçmiş tecrübeler
- İlişkileri zedeleme korkusu
- Karakter özellikleri

➤ **Ulusal ve kùltürel nedenler**

- Kùltürel yapı ve normlar
- Güç mesafesi

Yapılan gruplandırmalardan da görüleceği üzere örgüt içerisinde sessizliğe neden olan birçok etken 4 temel başlık altında toplanmıştır.(Eroğlu 2011: 102-103)

1.4.1. Örgütsel Etkenler

Çalışanların sessizlik davranışı göstermesi bazen örgütün kendisinden kaynaklanan sebeplere dayanmaktadır. Örgütten kaynaklanan bu sebepler araştırmacılar tarafından 3 başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki örgüt içerisinde ki adaletsizlik kùltürüdür.

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların örgütle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavram olarak değerlendirilebilir. Çalışanların adaletsizlik karşısında ki bu değerlendirmeleri sessizlikle sonuçlanabilir. Öyle ki Pinder ve Harlos (2001) iş gören sessizliğini haksızlık kültürüne bir tepki olarak incelemişlerdir. Haksızlık kültürünün mevcut olduğu işyerlerinin bazı ortak yönleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir.(Çakıcı 2007: 157; Taşkıran 2010: 121)

Sessizliğe neden olabilecek örgütsel etkenlerden ikincisi örgüt içerisinde hâkim olan sessizlik iklimidir. Eğer örgütsel sessizlik örgüt içinde bir kültür şeklini almışsa ve bireyler bu kültürü algıladıklarından dolayı fikir ve düşüncelerini ifade edemiyorlarsa ve en önemlisi fikir ve düşüncelerini dile getiren bireyler olumsuz tepkiler alıyorsa, bu örgüt içerisinde sessizlik ikliminden bahsetmek mümkündür. Bu şekilde bir iklimin baskın olduğu örgüt içerisindeki bireyler kendilerinin etkisiz olacaklarını düşünerek ve/veya konuşurlarsa tehlikeli bir durumla karşılaşabilecekleri ihtimaliyle sessiz kalırlar. Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilen sessizlik iklimi aşağıda ifade edilen iki görüş ile tasvir edilmektedir.1-Örgüt içerisinde karşılaşılan problemlerle ilgili konuşmak boşunadır.2-Fikir, düşünce ve kaygıları dile getirmek tehlikelidir.(Algın 2014: 16-17; Çakıcı 2007: 156)

Son olarak sessizleşmenin örgütsel kaynaklarından bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü toplumsal kültürden ayrı düşünülme de çeşitli özellikleriyle toplumsal kültürden farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt içerisinde çalışanların nasıl davranacaklarını belirleyen bir ortak değerler sistemidir. Örgüt kültürünün katı olduğu işletmelerde ve kurumlarda çalışanların fikir ve düşüncelerini dile getirmesi veya alınan kararlara itiraz edilmesi saygısızlık ve itaatsizlik olarak algılanmaktadır. Çalışanlar bu algıdan dolayı sorunlar karşısında giderek sessizleşecektir.(Kolay 2012:16,17)

1.4.2. Yönetmel Etkenler

Örgüt içerisinde sessizliğin oluşmasında yöneticilerinin olumsuz geribildirim alma endişelerinin yanı sıra yöneticilerin çalışanlarından daha bilgili olduklarını

düşünceleri ve ortaya çıkan görüş farklılıklarının önlenmesi gerektiğine dayanan yönetici inanışları yönetsel etkenlerdendir.(Üçok,Torun 2015: 29)

Geleneksel anlamda yöneticiler, işgörenlerin yalnızca kendilerini düşünerek herhangi bir çıkar sağlamadıkları sürece örgüt amacına ve yararına ilişkin bir inisiyatif almayacaklarını ve güvenilmez olduklarını düşünebilmektedirler. Yöneticilerin sergilemiş oldukları bu bakış açısı McGregor'un değinmiş olduğu X kişilik kuramı ile benzerlik göstermektedir. Bu bakış açısıyla hareket eden yöneticiler işgörelere karşı direkt ve endirekt olmak üzere tüm iletişim yollarını kapatacaklardır. Geleneksel bakış açısına sahip yönetici kendisinden farklı düşüncelere sahip çalışanlara karşı farklı düşüncelerden duyduğu rahatsızlığı bir şekilde davranışlarıyla belli edecektir. Yöneticinin göstermiş olduğu bu davranışlar alt kademedeki çalışanlar tarafından anlaşılabilir yönetici ile karşı karşıya gelme korkusunun oluşmasına neden olacaktır. Öyle ki bu korku çalışanları sessiz kalmaya ve yöneticileri ile aynı doğrultuda fikir beyan etmeye yöneltecektir.(Alparslan ve Kayalar 2012:138)

1.4.3. Bireysel Etkenler

Örgüt içerisinde karşılaşılan olumsuz durumların ve problemlerin giderilmesinde çalışanların sahip oldukları bilgi ve deneyimlerin önemi büyüktür. Fakat yapılan birçok araştırmada çalışanların bu gibi durumlarda fikirlerini açıkça belirtmelerinin riskli bir eylem olduğu düşüncesine sahip oldukları görülmüştür. Bu doğrultuda işgörel fikir ve düşüncelerinin dikkate alınmayacaklarını ve problem üzerinde bir fark yaratmayacağını düşündüklerinde ya da açıkça konuşmalarının işleriyle ilgili olumsuz sonuçlar doğuracağına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.(Afşar 2013: 28)

Çalışanların örgüt içerisinde sessizlik göstermelerinin başlıca nedenlerinden biri korku ve korkuya bağlı oluşan sanıdır. Çalışan birey örgüt içerisinde karşılaştığı sorunu üst yönetime iletirse yönetim ile arasının bozulacağını ve örgütten dışlanacağı endişesini yaşar.(Şehitoğlu 2010: 64)

Örgüt içerisinde seslilik ve sessizlik davranışı ile bağlantılı kişilik etmeninden de bahsedilmektedir. Bu etmenlere yönelik yapılmış olan bir çalışmada sessizlik davranışına etki seviyesi açısından en etkiliden en etkisize doğru aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Dışa Dönüklük
- Dürüstlük ve Vicdanlı Olma
- Sinir Hastalığı veya Ruhsal Bozukluk
- Uzlaşmacı Olma

Bu gibi kişisel özelliklerin yanında çalışanın kendisi hangi ölçüde güçlü hissettiği seslilik ve sessizlik açısından önemli bir etmendir. Bu gücü belli bir topluluğa ait olduklarında, geçmişteki deneyimlerinden veya ruhsal özelliklerinden sağlayabilirler.(Alparlan 2010: 31)

Çalışanın sessizlik göstermesinin bir başka sebebi ise eğitimidir. Çalışanın belli bir sorun veya durum karşısında sessiz kalmasının sebebi o konu hakkında belli bir bilgiye sahip olmaması veya o konu hakkında bir eğitim almamış olmasıdır. Bazı durumlarda ise çalışan bilgi sahibi olduğu halde kendini korumak adına veya başka sebeplerden dolayı sessiz kalabilmektedir.(Dilek 2014: 29)

1.4.4. Kültürel Etkenler

Yaşanılan coğrafyada hâkim olan kültürel yapı, kişilerin davranışlarını, hareketlerini ve karar verme sistemlerini etkilemektedir. Öyle ki bu etkileşim ulusların atasözlerine ve deyişlerine bile yansımıştır. Çakıcı (2007:147) çalışmasında ülkemizde var olan kültürün sessizliği destekler nitelikte olduğunu belirtmiş ve bu durumu atasözleri ve deyişlerle örneklemiştir.

Çakıcı bu çalışmasında “ Etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın”, “Söz gümüşse sukut altındır”, “Erken öten horozun başını keserler” gibi ifadelerin açıkça konuşmanın sorun çıkaracağına ilişkin inancın bir göstergesidir şeklinde ifade etmiştir.

Sessizliğin meydana gelmesinde etkili olan kültürel etkenlerden biriside güç mesafesidir. Güç mesafesi, bir örgütte diğer bireylere oranla daha güçsüz olan bireylerin gücün eşit şekilde dağıtılmadığına inanmaları ile meydana gelen göreceli

bir uzaklığı ifade etmektedir. Güç mesafesi için toplumdaki bireylerin örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme aşamasıdır da diyebiliriz. Bazı uluslarda ve kültürel yapılarda daha az güce sahip bireyler, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenmişlerdir. Yani toplumdaki kişilerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Bu şekildeki bir toplulukta yönetici kademesinde veya üst rütbede bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek mecburiyetinde değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçle doğru orantılıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu uluslarda, işgörenlerin, üstlerinin yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirme olasılıkları düşüktür. Diğer bir ifadeyle güç mesafesinin yüksek olduğu kültürel yapıdaki insanlar örgüt içerisinde sessizlik davranışını gösterme eğilimindedirler.(Çakıcı 2007:155;Şehitoğlu 2010:44)

1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanlar örgüt içerisinde üstlerinden veya yöneticilerinden olumsuz bir tepki almamak veya herhangi bir tehditle karşı karşıya kalmamak için genellikle işle ilgili fikir ve önerilerini paylaşmak istemezler. Çalışanların fikir ve önerilerini paylaşmak istememesi örgüt açısından alınacak kararların sonucunu olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların örgüte karşı olan güven, tatmin ve aidiyet gibi duygularında gerileme yaşanmakta ve performanslarında da düşüş gözlenmektedir.(Akt:Alpaslan,Kayalar 2012: 143)

Bu gözlemlere örnek verecek olursak; İstanbul'da özel bir hastanede çalışan 175 sağlık personeli üzerinde yapılan bir araştırmada sessizlik gösteren işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılık düzeylerinde düşüş olduğu tespit edilmiştir.

Ankara'da kamu hastanelerinde görev yapan 391 hemşire üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise; gösterilen farklı sessizlik boyutlarıyla hemşirelerin performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.(Akt: Ürek vd. 2016: 125)

Örgüt içerisinde meydana gelen sessizlik kültürü neticesinde çalışanların fikirlerinden faydalanılamaması örgütlerde birtakım olumsuz yansımaları da beraberinde getirmektedir.

Bunlar;

- Problemlerin hasıraltı edilmesi (Sorunların örtbas edilmesi),
- Çalışanlar tarafından sağlanacak bilgilerin süzgece uğraması (Olayların tüm açıklığıyla anlatılmaması),
- Karşılaşılan problemlere karşı duyarsız kalınması (Ne olursa olsun tavrı).

Bu yansımalar örgütlerin doğru karar almalarını engellemekte ve örgütün ilerlemesine ve büyümesine karşı bir direnç oluşturmaktadır.(Akt: Çakıcı 2008:119)

Sessizliğin örgütler açısından çok ağır getirileri olduğu yaşanan bazı olaylarla sabittir.2003 senesinde yaşanmış olan Columbia Uzay Mekiği kazasından sonra yapılan inceleme neticesinde kazanın meydana gelmesine neden olan problemin kaza yaşanmadan önce tam zamanında mühendisler tarafından tespit edildiği anlaşılmıştır. Ancak mühendisler bu bilgiyi olumsuz geri bildirimden çekinerek paylaşmamışlardır. Örgüt içerisinde oluşturulan sessizlik kültürü bu kazanın bir faciaya dönüşmesine zemin hazırlamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi

Tatmin kavramı, kişi tarafından arzulanan bir şeyin gerçekleşmesi ve gönül doygunluğuna ulaşması anlamlarını içermektedir. İhtiyaçların karşılanması sonucunda kişide meydana gelen mutluluk hali olarak tanımlanabilir. Tatmin hissi sadece kişinin kendisi tarafından hissedilebilir ve kişinin gönül rahatlığı duymasında önem arz etmektedir.(Timuroğlu, İşcan 2008:245)

İş tatmini kavramı ise çalışanların işlerine karşı duymuş oldukları pozitif duygular ve bu duyguların çalışan bireyler üzerinde meydana getirdiği sonuçlardır. Başka bir deyişle iş tatmini, çalışan bireylerin işlerinden duydukları memnuniyettir. İş tatmini kavramı söylenince işten elde edilen maddi kazancın yanı sıra çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı örgüt içerisindeki arkadaşları ve verilen emekler neticesinde meydana gelen işin sağladığı bir haz, coşku ve memnuniyet akla gelir. (Taşlıyan 2007:186)

İş tatmini ilk olarak 1920'li yılların sonunda Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde yapılan çalışmalar sonucunda Elton Mayo tarafından ortaya çıkarılmış bir kavramdır.Bu çalışmaların sonucunda çalışanların duygularının iş hayatındaki davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal ilişkiler ve psikolojik etkenler çalışanların verimliliğini ve iş tatminini etkileyen asıl nedenlerdir.(Rast,Tourani 2012:92)

İş tatmini örgüt içerisindeki çalışanların güdülenme seviyelerini tespit etmek, çalışanların örgüte olan bağlılığını belirlemek, çalışma şartları ve bu şartlarda meydana gelecek değişime gösterilecek tepkiyi ortaya çıkarmak açısından bu kavram üzerinde durulması gerekmektedir.(Tekingündüz 2012:24)

İş tatmininin örgüt içerisindeki önemi tatmin ya da tatminsizliğin sonuçlarının yalnızca çalışanı etkilemekle kalmayıp tüm örgütü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. (Demir 2007:102)

İş tatmininde üç önemli etken bulunmaktadır.

Bunlar;

1-İş tatmini, iş durumuna duygusal bir tepkidir.Bu nedenle görülemez ancak anlaşılır.

2-İş tatmini genel olarak çıktıların beklentileri hangi ölçüde karşıladığına göre belirlenir.

3-İş tatmini kendisi ile ilgili birkaç özellik göstermektedir.

Smith, Kendall ve Hulin'e göre bunlar: Ücret,Yükselme olanakları ,Denetim, İş Arkadaşları şeklinde sıralamaktadır.(Çetinkanat 2000:1)

İş tatmini örgütsel araştırmalar kapsamında geniş bir alanda incelenmiş ve çok sayıda kişi tarafından tanımlanmıştır.

Robert Happock'un 1935 yılında yaptığı iş tatmini tanımı bu kavrama getirilen en erken tanımlardan biri olarak hala bu anlamda yapılmış en iyi atıftır. Happock iş tatminini çalışan bireyin dürüstçe “ Ben işimden memnunum.” diyebilmesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel etkenlerin birleşimi şeklinde tanımlamıştır.(Rast, Tourani 2012:92)

Araştırmacılar tarafından en çok kullanılan iş tatmini tanımı ise 1976 yılında Edwin LOCKE tarafından yapılmıştır. Locke iş tatminini “Kişinin işi veya iş tecrübelerini değerlendirmesinden sonuçlanan keyifli ve pozitif duygusal bir durumdur.” şeklinde tanımlamıştır.(Saari, Judge 2004:396)

İş tatmini “Çalışanın işine karşı gösterdiği genel davranışlar bütünüdür.” şeklinde de tanımlanmaktadır. Ancak çalışanın işine karşı gösterdiği tutum olumlu veya olumsuz olarak değişmektedir. Bu nedenden dolayı iş tatmini çalışanın iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir demek daha uygun olacaktır. Çünkü ortaya çıkacak olumsuz ruh hali iş tatminsizliğini meydana getirecektir.(Erdoğan 1996:231)

Birçok araştırmacı iş tatminini farklı şekillerde yorumlamış ve tanımlamışlardır. Farklı tanımlamaların yapılmasının en önemli nedeni ise çalışanın örgüt içerisinde tatmin düzeyini sağlayan birçok etkenin oluşudur.(Berber 2011:32)

İş tatminine farklı bir açıdan bakan Keith Davis, iş tatminini çalışanın işinden duymuş olduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamakta ve işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda iş tatmininin sağlanacağını düşünmektedir.(Türk 2007:69)

Shamir ve Salomon'a göre iş tatmini bireyin çalıştığı işle alakalı olarak kişinin kendini ne kadar iyi hissettiği ve işin kendisi için ne kadar anlamlı ve memnuniyet verici olduğunu belirten bir kavramdır.(Demirdağ 2015:49)

Vroom (1964) ise iş tatminini çalışan bireyin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu hoşnut olunan veya olumlu duygusal bir durumdur şeklinde tanımlamıştır.(Berber 2011: 32)

Yukarıda aktarılan tanımlardan yola çıkarak iş tatmini çalışanın örgüt içerisinde eylemleri ve deneyimleri sonucunda işe karşı hissettiği memnuniyet, hoşnutluk ve ruhsal doyumdur.

2.2. İş Tatminine İlişkin Kuramlar

Araştırmacılar çalışanların örgüt içerisindeki tatminlerini veya tatminsizliklerini ortaya koymak için motivasyon kavramlarından faydalanmışlardır. İş tatmini ile ilişkili olan motivasyon kelimesinin karşılığı olarak isteklendirme ve güdüleme kavramları kullanılabilir.(Yılmaz 2015: 55)

Güdü; bireyin gereksinimlerini karşılamak amacıyla belli bir davranış tutumu içerisinde hareket etmesi veya bireyin tatmininin sağlanması amacıyla bu yönde davranış göstermesidir.(Oksay 2005: 18)

Yukarıda açıklanan tanımdan da anlaşılacağı üzere güdülenmenin temeli gereksinimlerin karşılanması esasına dayanmaktadır. Sonuç olarak bireyin örgüt içerisindeki elde edeceği tatmin, gereksinimlerin karşılanma derecesine bağlıdır.(Bulut 2004: 11)

Bu nedenle birçok araştırmacı güdülenme kuramlarını iş tatmini kuramı olarak da kullanmaktadır. Bu kuramlardan bir kısmı çalışan bireyin gereksinimlerini ve bireyin kendisinden kaynaklanan etkenleri dikkate alır.

Diğer kısım kuramlar ise bireyin çevresinden kaynaklanan etkenlerin üzerinde durmuşlardır. Bu kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak iki temel başlıkta incelemek mümkündür.

2.2.1. Kapsam Kuramları

İçerik kuramları olarak da adlandırılan kapsam kuramları, bireyleri çalışmaya yönlendiren etkenleri meydana çıkarmaya çalışmaktadırlar. İnsanların davranışlarını belli bir hedefe göre sergilediği ve bu hedeflerine ulaşmak için çaba gösterdiği hipotezine dayanan bu kuramların tespitine göre insanlar istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla çalışırlar.(Türk 2007: 83)

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı

Güdülenme kuramları içerisinde en çok bilinen ve en yaygın olarak kullanılan "ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı" Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Güdülerini bir piramide benzeten Maslow bunları birbirlerinin üzerine çıkan merdiven basamağı şeklinde belirtmiştir.

Kendini Gerçekleştirme
Saygınlık İhtiyaçları
Sevgi İhtiyaçları
Güvenlik İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar

Şekil 3. Kendini gerçekleştirmeye varan ihtiyaçlar merdiveni

Kaynak: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 4(4), 267-277 Parıltı, C.(1999:269)

Maslow'un yaptığı sıralama aşağıdan yukarıya doğru olacak şekilde en güçlü ihtiyaçtan en zayıfa doğru şeklindedir.(Parıltı 1999:269)

Bu ihtiyaçların oluşturmuş olduğu hiyerarşiyi açıklamak gerekirse;

1-Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan yemek yeme, su, uyku ve barınma olarak sıralanabilir.

2-Güvenlik İhtiyaçları: Bireyler fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması sonrasında can ve iş güvenliklerinin sağlanmasını isterler.

3-Sevgi İhtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılayan birey bir topluluğun veya grubun içerisinde olma, arkadaşlık edinme, sevmeye ve sevilme gibi ihtiyaçlarının karşılanması çerçevesinde davranışlarını düzenler.

4-Saygınlık İhtiyaçları: Bir gruba kabul edilen ve sevilen bireyin tanınmak, takdir edilmek ve kendine güven kazanma gibi ihtiyaçlarını kapsar.

5-Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Basamağın en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme, potansiyeli kullanabilme, kendi kendini geliştirme ve yeteneklerini kullanabilme dürtüsü gibi ihtiyaçları kapsar.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında, çalışanları iş yerlerinde çalışmak için teşvik eden ana neden çalışanların sahip oldukları ama karşılanmamış olan ihtiyaçları belirleyerek bu ihtiyaçların karşılanmasına olanak sağlamaktadır. İhtiyaçları karşılanan çalışan, işini yaparken daha istekli bir şekilde yapacak ve yaptığı işten memnun olacaktır.(Ağırbaş vd. 2005: 329)

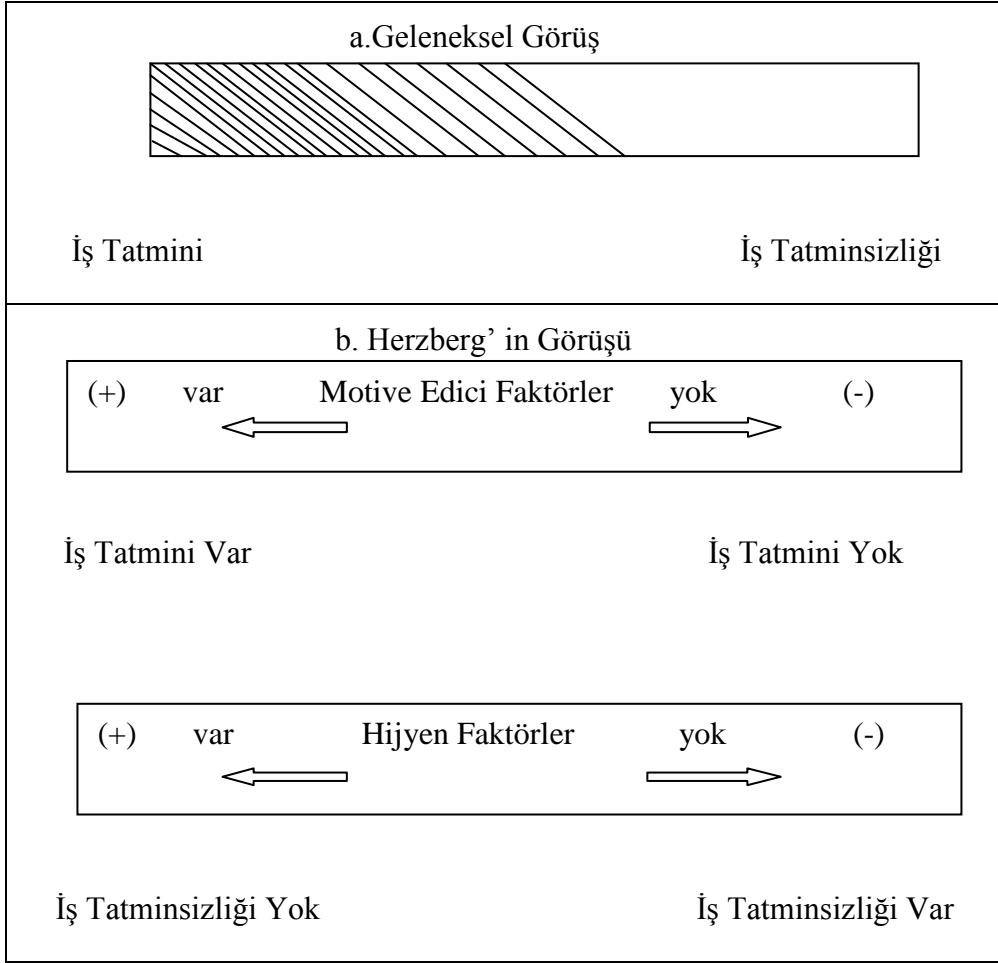
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

1950'li yıllarda Frederick Herzberg tarafından iş tatminini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan kuram daha çok motivasyon hijyen kuramı olarak bilinmektedir. Herzberg iş tatmini ölçümü yapmak amacıyla çalışan bireylere 2 farklı soru sormuştur.

1-“İşinizle ilgili olarak kendinizi iyi hissettiğiniz zaman, Neden bu şekilde hissettiniz?”

2-“İşinizle ilgili olarak kendinizi kötü hissettiğiniz zaman, Neden bu şekilde hissettiniz?”(Demir 2007:171)

Araştırma sonucu Herzberg iş tatminini motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak iki grupta açıklamıştır. Herzberg'e göre motive edici faktörler çalışanın motivasyonu ve iş tatmini ile ilgiliyken, Hijyen faktör çalışanların tatminsizliğiyle ilgilidir.



Şekil 4. İş Tatmini Konusunda İki Farklı Görüş

Kaynak: (Demir, N. (2007:173). Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini. Türkmen Kitabevi, İstanbul.)

Herzberg motive edici faktörlerin direkt olarak işle ilgili (içsel) olduğunu savunmuştur. Bunlar işte başarı, işte tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve terfidir. Kişi işinden hoşnut oldukça, işinde başarılı olup tanındıkça ve işinde terfi aldıkça işinde tatmin olacaktır. Tersisi durumda ise tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır.

Hijyen faktörler ise işin içeriğiyle ilişkili olmayıp, işin çevresel yani dışsal şartlarıyla ilgilidir. Bunlar işletmenin politikası, yönetim şekli, üst ve astlarla olan ilişkiler, statü ve güvenlik etkenleridir. İşletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, üstlerle-astlarla ve iş arkadaşlarıyla ilişkinin iyi olmaması, ücret yetersizliği

ve iş koşullarının kabul edilebilir olmayışı gibi etkenler oluştuğunda çalışanlar tatminsiz olur. Bu etkenlerde yani hijyen etkenlerde yapılacak iyileştirmeler sadece tatminsizliği ortadan kaldıracaktır. Bireyin mutsuz olmasını engellemek çalışanın her zaman işinden tatmin olduğu anlamına gelmemektedir.(Şahal 2005:56-57)

2.2.1.3. ERG Kuramı

Maslow kuramı ile yakından ilişkili olan bu kuramı Clayton Alderfer geliştirmiştir. Bu kuram Maslow'un beş gereksinimi yerine 3 temel gereksinimi ele almıştır. Bu gereksinimleri: varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleri olarak belirlemiştir.

1-Varlık Gereksinimleri: En alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeye alakalı gereksinimlerdir. Yiyecek, su ve korunma gibi fiziksel gereksinimleri kapsar. Çalışan bu ihtiyaçlarını ücret, rahat bir çalışma ortamı, örgütsel olanaklar ve iş güvenliği ile giderebilir.

2-İlişki Gereksinimleri: Bu ihtiyaçlar diğer insanlarla ilişkileri, saygı görme, tanınma ve ait olma ihtiyaçlarını giderecek doymulardan oluşmaktadır.

3-Gelişme Gereksinimleri: Bu ihtiyaçlar bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi kapsar. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyin kapasitesinin daha çok gelişmesine ve yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Bu kuram Maslow'un ihtiyaçlar kuramının aksine üst düzeydeki ihtiyaçların doyumu için alt seviyelerdeki ihtiyaçların giderilmesini şart olarak ortaya koymaktadır.(Gülner 2007:118-119)

2.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kuramın temel düşüncesi bireylerin davranışlarını sergilerken üç grup etkisinde kaldıklarıdır.

Bunlar; başarı, ilişki kurma ve güç kazanma gereksinimleridir.

Başarı gereksiniminde, bu ihtiyaca yüksek oranda güdülenmiş bireyler, örgüt içerisinde kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve gösterdikleri performans ile alakalı geri dönüş alabilecekleri pozisyonlarda bulunmak isterler. Genellikle bu

özelliikteki insanlar güçlü başarıma ihtiyacını giderecek işlerde çalışırlar.(Çetinkanat 2000:21)

İlişki kurma gereksinimi, bireyin diğer kişilerle ilişki kurma ve sosyal ilişkileri geliştirmesini kapsar. Bu gereksinimi güdüleyen bireyler genel olarak başkalarıyla iyi ve güzel ilişkiler kurup, bunun devamını sağlamak üzere odaklanmışlardır. Bu bireyler beklenileceği üzere takım çalışmasını severler ve kişisel çatışma yaratacak ortamlardan kaçınırlar. Örgüt içerisinde bu özelliikte olan insanlar sürekli diğer kişiler ile etkileşim içinde olacakları işlerde çalışmayı severler.

Güç kazanma gereksinimi, bireyin kontrol ve otorite sahibi olma arzusu ile ilişkin bir kavramdır. Mc Clelland'a göre bu üç gereksinim her bireyde vardır. Ancak bu gereksinimlerin şiddeti bireylerin içinde bulunduğu şartlara göre değişmektedir.(Timuroğlu 2005:56)

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları örgüt içerisinde çalışanın belirli bir davranışı göstermesinden sonra bu davranışın tekrarlanması veya tekrarlanmaması nasıl sağlanır sorusuna cevap arar. Süreç kuramlarına göre bireyin duymuş olduğu gereksinimler bireyi davranışa yönlendiren etkenlerden yalnızca bir tanesidir. Bu etkenlere ek olarak pek çok dışsal etken bireyin davranışında etkin rol oynamaktadır.(Barutcu 2011:56)

Araştırmada süreç teorilerine örnek olarak Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Edwin Locke'in Amaç Kuramı ele alınmıştır.

2.2.2.1. Vroom ve Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, klasik kuramların aksine, ihtiyaçların davranışları yönlendirmede yeterli olmayacağını savunmaktadır. Vroom bireyin davranışta bulunması için davranışın ihtiyacı gidermesinde amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerekliliğini öne sürmüştür.(Türk 2007:88)

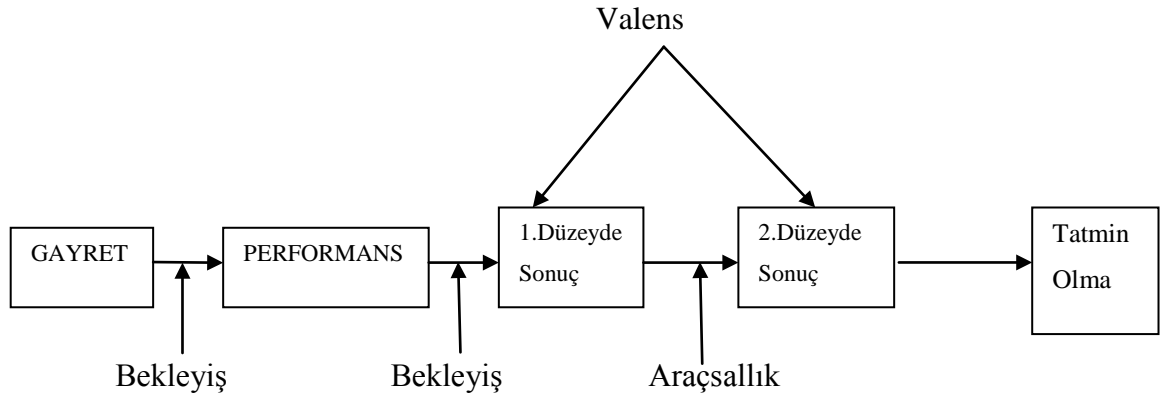
Bireyin sergilediği davranış ile sonuca ulaşacağı beklentisi, sonucu elde etmek isteyen bireyi yüksek performans göstermeye teşvik edecektir. Bu şekilde iş tatmini sağlanacak ve sağlanmış olan iş tatmini daha iyi bir sonuç elde edebilmek için bireyin daha arzulu olarak çalışmasına neden olacaktır.(Saylan 2008: 15)

Vroom kuramının üç temel kavramı söz konusudur.

1-Valens: Bunların ilki olan valens bireyin belirli bir sonucu isteme derecesidir. Bir sonuca ulaşılmak isteniyorsa valens (+) pozitif olacaktır. Bu sonuca ilgi gösterilmiyorsa valens (-) negatif olacaktır.

2-Beklenti: Beklenti kavramında bir ihtimal söz konusudur. Birey yoğun çabaları sonucunda ödüllendirileceği ihtimaline inanırsa daha fazla çaba gösterecektir. Bu ihtimal 0 ile 1 arasında değer alacaktır. Bireyin davranışı sonucunda ödüllendirme ihtimalini görmüyorsa, bu değer sıfır olacaktır.

3-Araçsallık: Araçsallık kavramı ise aşağıda şekilde görüleceği üzere 2.düzeyde bir sonucun elde edilebilmesi için 1.düzeydeki sonuçların kullanıldığını ifade eder. (Kerman 2007:33)



Şekil 5. Vroom'un beklenti kuramı

Kaynak: (Koçel, T. (1993:331). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.)

2.2.2.2. Lawler-Porter Beklenti Kuramı

Beklenti kuramını ilerleyen yıllarda geliştiren Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti kuramındaki üç temel kavramın bireyin başarılı olabilmesi için yeterli olmadığını savunmuşlardır. Lawler ve Porter'a göre birey başarmak için ne kadar arzulu ve istekli olursa olsun gerekli bilgi ve birikime sahip olmadıkça başarılı olamaz. Ayrıca bu kurama göre bireyin örgüt içerisinde benimsediği rol, motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin örgüt içerisindeki rolü belirlenmemişse

bu konuda çalışanlar arasında anlaşmazlıklar yaşanabilir ve tatmin kaybolabilir.(Kerman 2007:35)

Bu kuram, iş tatmininin yüksek başarı sağlanmasından daha çok yapılan ödüllendirmelerin adaletli olup olmadığıyla ilgili olduğunu savunur. Çalışan birey yapılan ödüllendirmelerin adaletli ve eşit olduğuna inanırsa tatmin olur. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılırlar. İçsel ödüller daha çok bireyin kendi çabaları sonucu elde ettiği ödüllerdir. Dışsal ödüller ise örgüt tarafından verilen ödülleri ifade etmektedir. Bu sebepten içsel ödüller bireyin performansı ile doğrudan alakalıdır.(Eker 2012:27)

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams tarafından ortaya atılmış olan bu kuramın ana fikri örgüt içerisindeki çalışanların gösterdiği çaba ve performans karşısında aldıkları ödüllerde eşit ve adil davranıldığı algılamalarına ve bu eşit davranışlardan dolayı motive oldukları varsayımına dayanır.

Başka bir ifadeyle bu kuram, bireyin iş tatmininin örgüt içerisinde hissettiği eşitlik veya eşitsizliklerle alakalı olduğunu savunur.(Yılmaz 2015: 66)

Adams'ın eşitlik kavramını aşağıdaki gibi formülize etmek mümkündür.

$$\frac{\text{Çalışanların aldığı ödül}}{\text{Çalışanın gösterdiği performans}} = \frac{\text{Diğer Çalışanların Aldığı Ödül}}{\text{Diğer Çalışanların Gösterdiği Performans}}$$

Örgüt içerisinde çalışanları motive etmek için, yöneticilerin aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

1-Yönetici eşitliğin çalışanın algılamasına bağlı olduğunu bilmelidir.

2-Ödüllendirmeler eşit olmalıdır.

3-Çalışanların gösterdiği yüksek çaba ve performans ödüllendirilmelidir.(Eker 2012:29)

2.2.2.4. Edwin Locke - Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiş bu kurama göre bireyin örgüt içerisinde belirlediği hedefler motivasyon seviyelerini belirlemektedir.

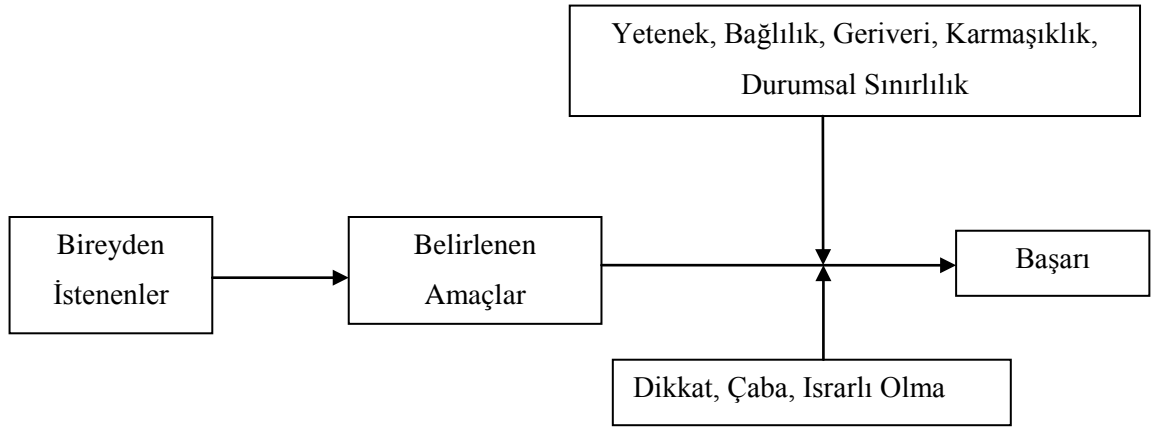
Çalışanın belirlediği hedefin zorluk derecesi ne kadar yüksekse çalışan daha fazla çaba ve performans gösterecek ve daha çok motive olacaktır.(Bulut 2004:21)

Amaç kuramının 2 temel kavramı vardır.

1-Yüksek hedefler belirleyen işgören düşük hedefleri olan işgörene oranla daha iyi çalışır.

2-İşgören örgüt içerisinde ne yapması gerektiğini ve ne yapmak istediğini biliyorsa, tersi durumdaki işgörenlere göre daha yüksek performans gösterecektir.

Özetle amaç kuramı, örgüt içerisindeki bireyin tatmin seviyesinin yine bireyin hedefe göre değişiklik gösterebileceğini savunur.(Oksay 2005:23)



Şekil 6. Locke'un Amaç Kuramı

Kaynak: (İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi. (Kerman, E. (2007:41).)

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

2.3.1. Bireysel Faktörler

2.3.1.1. Yaş

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan birçok araştırmada bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.1950'li yıllarda Herzberg ve arkadaşları iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin “ U ” şeklinde bir eğri olduğunu savunmuşlardır. Çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin iş ile ilgili

beklentileri oldukça yüksektir. İlerleyen yaşlarda bireyin beklentilerine cevap alamaması çalışanlarda hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Çalışma hayatında ilerlemiş, yaşı artmış çalışanda ise işe karşı bir kabullenme ve alışkanlık oluşmakta ve iş tatmin düzeyi de bu oranda artmaktadır. (Limoncu 2015:27)

Araştırmacılara göre yeni işe başlayan genç bireyin moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. Başka bir görüş ise erken tatminin işin yeni olmasından kaynaklandığıdır.(Demir 2007:119)

2.3.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini farklılıklarını inceleyen ve araştıran çalışmalarda cinsiyet ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Kadın ve erkeğin toplum içerisinde edinmiş oldukları roller neticesinde hayattan beklentilerin farklılığına neden olmuş bu da iş hayatındaki tatmin algısında farklılık göstermiştir.(Yılmaz 2015:45)

Kişilerdeki tatmin algısı cinsiyet farklılığı nedeniyle farklı meslek gruplarında da değişkenlik gösterebilir. Örneğin, inşaat işlerinde erkekler kadınlara oranla daha az miktarda iş tatminsizliği yaşayacaktır. Diğer yandan görsellik içeren işlerde ise kadınlar daha başarılı olup, daha az oranda iş tatminsizliğine maruz kalacaklardır.(Budak 2006:52)

Başka bir araştırmaya göre ise kadınların aynı işte çalışan erkeklere oranla daha düşük ücretle çalışmaları ve terfi olanaklarının daha az olması iş tatminsizliğine neden olmaktadır.(Bulut 2004:24)

2.3.1.3. Eğitim

İş tatmini ile ilişkili başka bir etken de eğitimidir. Yapılan araştırmalar yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara oranla yüksek seviyede iş tatminine sahip olduğunu göstermiştir.(Doğar 2013:44)

Çünkü eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha iyi koşullarda iş bulabildiklerinden tatmin düzeyleri de yüksek olmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla bakıldığında ise eğitim seviyesi yüksek çalışanların işten beklentilerinin artış eğilimi göstermesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.(Demir 2007:121)

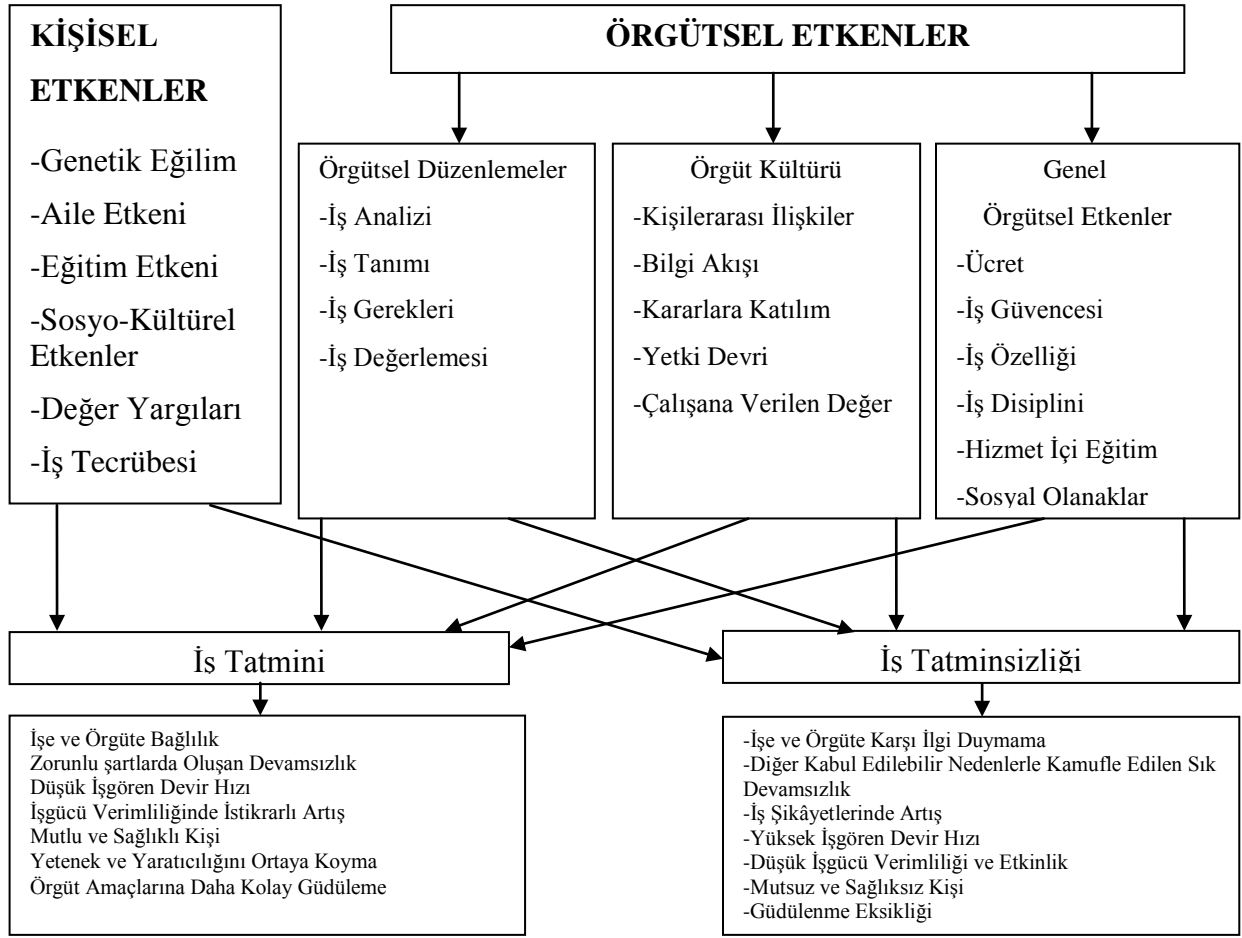
2.3.1.4. İş Deneyimi

Çalışanın sahip olduğu iş deneyimi iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. İş hayatına yeni başlayan ve iş deneyimi az olan çalışanların genel olarak pek gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Çalışanlar erken dönemde hızlı bir şekilde yükseleceğini ve örgüt içerisindeki çalışma koşullarının en uygun şekilde olacağını ümit eder. İlerleyen zamanlarda beklentilerinin karşılanmaması kişide iş tatminsizliğini meydana getirebilmektedir.(Özcan 2011:113)

Çalışan bireyin iş deneyimi arttıkça beklentiler daha gerçekçi olmaya başlar. Böylece çalışanlar beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre düzenlendikçe iş tatminini yakalayabilmektedir.(Doğar 2013:43)

2.3.1.5. Medeni Durum

Yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak evli çalışanların bekârlara oranla daha çok iş tatmini sağlamış oldukları görülmektedir. Evli çalışanların daha çok iş tatmini sağlamasının nedeni ise aile içindeki doyumun iş hayatındaki tatmine etki edeceği gerçeğidir. Ayrıca evlilik müessesinin getirmiş olduğu sorumluluk duygusu çalışanlarda daha tatminkâr bir tutum ve işe devamlılıkta daha istikrarlı bir sonuç meydana getirecektir.(Özaydın, Özdemir 2014:255)



Şekil 7. İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi

Kaynak: (Akıncı, Z. (2002:6). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz İİBF Dergisi, 4, 1-25.)

2.3.2. Örgütsel Faktörler

2.3.2.1. Ücret

Ücret konusunda üzerinde durulması gereken en önemli nokta ücretin adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Ücret dağıtımının adil olabilmesi için yapılan işin niteliğinin, miktarının ve çalışanın gösterdiği performansın ücret ile doğru orantılı olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle çalışan aldığı ücreti yaptığı işle ve örgüt içerisinde kendisi gibi benzer işleri yapan çalışanların aldığı ücretle kıyaslar.

Bu kıyaslama sonucunda uyum sağlanmışsa iş tatmini olumlu yönde etkilenir.(Bozkurt,Bozkurt 2008:5)

Anlaşılabacağı üzere örgüt içerisindeki ücret politikası çalışanın iş performansını ve tatminini doğrudan etkilemektedir.

2.3.2.2. Terfi

Yapılan araştırmalarda örgüt içerisindeki terfi imkânı çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Çalışan yaptığı iş ve gösterdiği performans sonucunda takdir edilmeyi bekler ve bir üst göreve terfi etmek ister.Çalışanın beklentisinin zamanında gerçekleşmemesi iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Terfi almayı hak ettiğini düşünen bireylerin terfi edememesi sebebiyle iş tatminlerinin azaldığı ve devamsızlık yaptıkları görülmüştür. (Özaydın, Özdemir 2014:257)

Konu ile yapılan çalışmalarda yönetici düzeyinde bulunan çalışanların veya örgüt içerisinde daha yüksek mevkide bulunan çalışanların daha düşük mevkide bulunan çalışanlara oranla daha yüksek seviyede iş tatminine ulaştıkları tespit edilmiştir.(Doğan 2013:46)

2.3.2.3. İş ve Özellikleri

Çalışanın iş tatminini etkileyen en önemli etkenlerden biriside işin yapısal özelliğidir. Çalışanın iş tatminini arttırmak için yapılan işin anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. Çalışanlara yaptıkları işin önemli sonuçlar doğuracağı hissiyatının kazandırılması iş tatminini önemli yönde etkileyecektir.(Demir 2007:129)

İşin zorluk seviyeside iş tatminini genel olarak olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Ancak buradaki zorluktan kasıt fiziksel zorluk değil, zihinsel zorluktur. Çünkü fiziksel olarak zor olan ağır ve yorucu bir işi yapmak toplumun takdirini kazanmak için yeterli olmayacaktır. Ancak zihinsel olarak zor olan bir işi başarıyla yapan birey çevresi tarafından takdir edilecek ve yüksek oranda iş tatmini sağlayacaktır. (Erdoğan 1996:237)

Yapılan başka bir araştırmada ise kamu ve özel sektör çalışanları arasındaki iş tatmini kıyaslamasıdır. Kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına oranla iş tatminlerinin daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bu araştırmaya göre kamu çalışanları ücretin düşük olması, çalışma saatlerinin esnek olmaması ve karar yetkilerinin sınırlı olmasının iş tatminini azalttığını belirtmektedirler. İşin özelliklerinden ele alınan başka bir etken ise iş güvenliğidir. Yapılan araştırmada hem kamu çalışanları hem de özel sektör çalışanları motivasyon noktasında en önemli etkenlerden birinin de iş güvenliği olduğunun altını çizmişlerdir.(Akşit 2010:43)

2.3.2.4. Yönetim

Yöneticinin çalışana olan tutumu iş tatmininin ya da tatminsizliğinin oluşmasında önemli bir etkidir. Öyle ki bazı çalışmalarda örgüt içerisinde sunulan ücretin yetersiz olmasından dolayı iş tatminsizliği oluşması beklenirken, yöneticinin çalışana gösterdiği tutum ve yönetim tarzından dolayı bu beklentiyi engellediği görülmüştür. Günümüz çalışma sisteminde çalışanın yönetim ile ilgili düşüncelerini ve tavsiyelerini almak bir yönetim tarzı olmuştur. Yöneticinin çalışanı karar sürecine dâhil etmesi hem çalışanın enerjisini ortaya koymasına neden olacak hem de çalışanda iş tatmini yaratacaktır.(Bozkurt ,Bozkurt 2008:4)

2.4. İş Tatmini Seviyesinin Çalışanlar ve Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Çalışanlarda meydana gelen yüksek seviyede ya da düşük seviyedeki iş tatmininin hem örgüt açısından hem de bireyin kendisi açısından önemli sonuçları vardır. İş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler örgüt içerisindeki konumlarının getirdiği sorumlulukların ötesinde çaba göstererek yüksek başarımlar sağlarlar.

Yüksek düzeyde iş tatminine sahip çalışanların kendilerine bu tatmini sağlayan örgüte karşı Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergiledikleri de görülmektedir. Düşük düzeyde iş tatmini ise çalışanların gündelik hayatlarında karşılaştıkları sorunlarla birleşerek çalışanda ruhsal ve bedensel bazı problemlere neden olabilir. Çalışanın bu problemlerinin örgüt içerisindeki yansımaları ise sebepsiz gecikmelere, devamsızlıklara ve hatta işten ayrılmalara neden olabilir.(Yıldırım 2007:255)

2.4.1. Yüksek Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

2.4.1.1. Başarım ve Verimlilik

Çalışanların duymuş oldukları iş tatmini ile başarım-verimlilik arasındaki ilişki üzerine farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bazı araştırmacılar örgüt içerisinde yüksek tatmin düzeyine sahip çalışanların yüksek başarıma ve yüksek verimliliğe sahip olacağı inancını taşıırken, bazı araştırmacılar ise verimsiz çalışanlarında yüksek tatmin düzeyine sahip olduklarını savunmuşlardır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ve başarım-verimlilik arasında olumlu anlamda bir ilişkinin ancak yüksek başarım ve verimlilik gösteren çalışanın ödüllendirilerek sağlanabileceği belirtilmiştir. (Çarıkçı 2000:159)

2.4.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışan bireyin örgüt içerisinde kendisine tanımlanan görev ve sorumlulukların ötesine geçerek gönüllü bir şekilde çaba göstermesi ve fazladan sorumluluklar üstlenmesi olarak tanımlanabilir. (Gürbüz, Yüksel 2011:179)

Araştırmacıların çoğu örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında üstünde durulacak nitelikte bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu savunan araştırmacılara göre tatmin olan birey ona bu tatmini yaşatan örgüte karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü hakkında net bir yargıya varılamasa da çoğu kuramsal ve deneysel kanıt iş tatmininin Örgütsel vatandaşlık davranışının bir öngörücüsü olduğuna işaret etmektedir. (Köse vd. 2003:7)

2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık TDK'de (2016) birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmıştır. Bu tanım doğrultusunda örgütsel bağlılık çalışan birey tarafından örgüte duyulan sadakattir diyebiliriz.

Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık çalışanın örgütün hedeflediği vizyonu ve misyonu kabul ederek, bunlara ulaşılması yönünde gösterdiği çaba ve örgüt içerisindeki mevcudiyetini devam ettirme arzusudur.(Örücü vd. 2010:3)

Yapılan birçok araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. İş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerini destekleyici ve yükseltici konumundadırlar. Başka bir ifadeyle iş tatmini düzeyi yüksek bireylerde örgütsel bağlılık meydana gelir. Örgütsel bağlılık gösteren çalışanlarda ise iş tatmini meydana gelir.(Örücü vd. 2010:4)

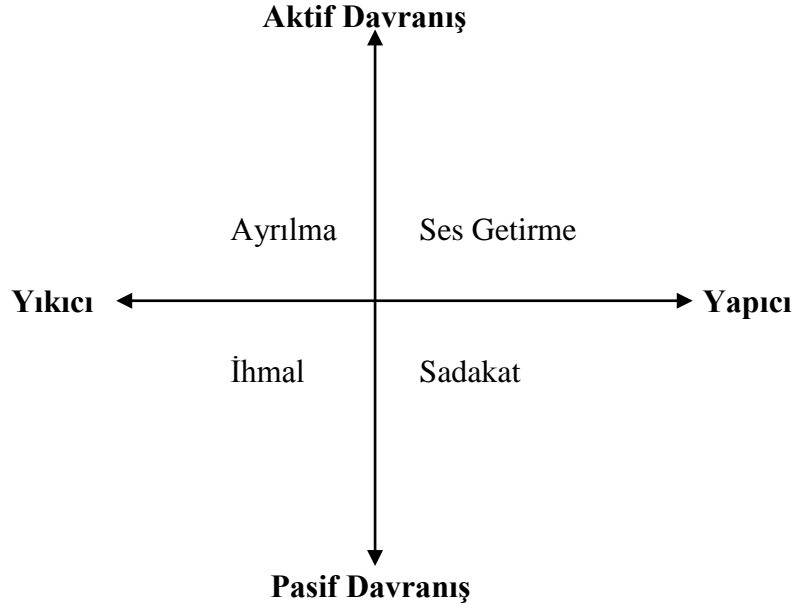
2.4.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

2.4.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık çalışanın sebepsiz ve nedensiz yere sıklıkla işe gelmemesi olarak açıklanabilir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken konu çalışanın belli bir mazeret bildirmeden devamsızlık yapmasıdır. Bazı araştırmalarda iş tatmini ile devamsızlık arasında bir ilişki olmadığı savunulmuşsa da çoğunluğunda iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu üzerinde durulmuştur. Özetle ilgili yazında düşük iş tatmini seviyesine sahip çalışanlarda yüksek devamsızlık davranışı görülmektedir. (Özcan 2011: 120-121)

2.4.2.2. İşten Ayrılma Düşüncesi

İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar düşük seviyeli iş tatmininin ayrılmayı etkileyen bir sebep olduğunu savunmuşlardır. Ancak örgütlerde zaman zaman iş tatmini ile işten ayrılma düşüncesi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu da görülmektedir. İşten ayrılma düşüncesini oluşturan başka bir etken ise çalışanın göstermiş olduğu başarı düzeyidir. Yüksek başarım gösteren çalışanı örgüt kaybetmek istemez.Bu doğrultuda örgüt yüksek başarım gösteren çalışanı ödüllendirerek çalışanı ayrılma düşüncesinden vazgeçirmeye çalışarak örgüt içerisinde tutmak ister.Diğer yandan düşük başarım gösteren çalışanı ise örgüt tutmak istemez.Bu nedenle düşük seviyeli iş tatmini düşük başarım gösteren çalışanlarda işten ayrılma düşüncesini tetiklemektedir diyebiliriz. (Erdoğan 1996:252-253)



Şekil 8. İş Tatminsizliği Yansıtma Biçimleri

Kaynak: (Erdoğan, İ. (1996:253). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.)

2.4.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış

İşgücü devri genel olarak belli bir zaman dilimi içerisinde işletmedeki çalışanların sayısında meydana gelen artış ve azalış hareketidir. Örgütlerin çalışanlarından verimli bir şekilde yararlanabilmeleri ve çalışanlarını örgüt içerisinde daha uzun zaman tutabilmeleri için işgücü devir hızının yüksek olmaması gerekmektedir.(Yılmaz, Halıcı 2010:97)

Yapılan bir araştırmada iş tatminsizliğinin görüldüğü bir işletmede dört yıllık bir zaman içerisinde çalışan sorunlarının önemli derecede artmış olduğu gözlenmiştir. Bahse konu işletmede şikâyetler % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bu problemlerin altında yatan sebebin ise çalışanlarda ki iş tatminsizliğinin olduğu belirtilmiştir. (Akıncı 2002:3).Yapılan araştırma bize iş tatminsizliğinin işgücü devir hızında artışa neden olan etkenlerden biri olduğunu göstermektedir.

Yüksek işgücü devir hızının işletmelerde meydana getirdiği zararlar aşıkardır.

Bu zararları şu şekilde sıralamak mümkündür;

1-İşten ayrılan çalışanın işten ayrılma süresince düşük başarıml göstermesi.

2-İşe yeni giren çalışanın verimsizliği.

3-İşten ayrılan çalışanın örgüt içerisindeki yakın çalışma arkadaşlarını olumsuz yönde etkilemesi.

4-İşten ayrılan çalışanın yerine yeni bir çalışan alınıncaya kadar geçen süredeki yaşanan iş kaybı.(Kaya 2010:222)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ SİVAS İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, sınırlıkları, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Sivas ilindeki kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular bize örgüt içinde önemli bir konu olan örgütsel sessizlik eyleminin ortaya çıkarabileceği tatsızlığın tespitine ve çözümüne yardımcı olacaktır. Yapılan tespit ve çözümlenmelerle kamu çalışanlarının etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Ayrıca bu Araştırmanın bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlaması ve yine araştırmacılara kaynak olması bakımından da önem arz edeceği düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Sınırlıkları

- * Araştırma Sivas ili kamu kurumlarında görev yapan çalışanlarla sınırlıdır. Özel sektörde ve farklı illerdeki kamu kurumlarında sonuçlar farklı çıkabilir.
- * Katılımcıların bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı soruları içtenlikle cevaplamak istememiş olması.
- * Araştırma sonuçları katılımcıların ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. (Karasar 2009:81)

Ana Hipotez:

H₀: Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

Alt Hipotez 1:

H₀: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile İş Tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Yönetmel ve örgütsel nedenler ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

Alt Hipotez 2:

H₀: İşle ilgili konular ile İş Tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: İşle ilgili konular ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

Alt Hipotez 3:

H₀: Tecrübe eksikliği ile İş Tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Tecrübe eksikliği ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

Alt Hipotez 4:

H₀: İzolasyon korkusu ile İş Tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: İzolasyon korkusu ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

Alt Hipotez 5:

H₀: İlişkileri zedeleme korkusu ile İş Tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: İlişkileri zedeleme korkusu ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırma Sivas il merkezinde bulunan kamu kurumları çalışanları arasından örnekleme yöntemlerinden “kolayda örnekleme” metoduyla belirlenen bir örnek gruba uygulanmıştır. Toplamda 445 çalışana ulaşılmıştır. Doldurulan anketlerden 25 anketin verilerininin eksik ve hatalı olduğu görülmüş ve analizden çıkarılmıştır. Böylece analize dâhil edilen denek sayısı 420 olmuştur.

Evren büyüklüğünü tespit etmek amacıyla Devlet Personel Başkanlığı internet sitesinden faydalanılmıştır. Kurumun resmi internet sitesinden alınan bilgilere göre 2016 Mayıs ayı itibariyle Sivas ili genelinde 30.146 adet kamu personeli bulunmaktadır. Dolayısıyla evrenimizin büyüklüğü 30.146 kişiden oluşmaktadır. Anketin öngörülen şartlar altında 75 bin kişi ile bir milyon kişi arasındaki bir alan araştırması için gerekli olan örneklem sayısı en az 384 kişidir. (akt. Yağbasan, Şiş 2006:275) Bu bilgiler doğrultusunda örneklem sayısı için 420 adet anketin yeterli büyüklükte olduğu düşünülmektedir.

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik yapılarına ilişkin bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla katılımcılara içerisinde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş yerinde çalışma süreleri ve kurum içindeki pozisyonlarını başlıklarının bulunduğu toplam beş sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla 2007 yılında Çakıcı tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından 2010 yılında yeniden uyarlanan toplam 28 sorudan oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların iş tatmini seviyelerini belirlemek amacıyla 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen toplam 20 sorudan oluşan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Her iki ölçekte de ifadelerin ölçülmesinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte Hiçbir zaman=1, Ara sıra=2, Bazen=3, Sık sık=4 ve Her zaman=5 olarak puanlanmıştır.

3.7. Güvenilirlik Analizi

Sonucun güvenilir olup olmadığı Cronbach's Alpha (α) katsayısına bağlı olarak aşağıdaki gibi yorumlanır: (Kalaycı 2008: 405)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 1. Ölçek Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Yönetmel ve örgütsel nedenler	,917	12
İşle ilgili konular	,830	4
Tecrübe eksikliği	,647	4
İzolasyon korkusu	,871	4
İlişkileri zedeleme korkusu	,814	3
İş Tatmini	,910	20

Anketteki alt soruların güvenilirliği Cronbach's Alpha istatistiği hesaplanarak ortaya konmuştur. Buna göre; yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu alt ölçekleri ile iş tatmini ölçeklerinde yer alan soruların “yüksek derecede güvenilir” olduğu anlaşılmaktadır. Tecrübe eksikliği alt ölçeğinin ise “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlar ışığında anket uygulamasında yer alan soruların uygulanabilir olduğu kararı verilerek analize devam edilebilmektedir. Hazırlanan ankette, sadece “işle ilgili konular” alt ölçeğinin “Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir” sorusu cevapların tutarlılığını etkilemesi sebebiyle çalışmadan çıkartılmıştır.

3.8. Verilerin Analizi

Bu çalışmada Sivas ilinde bulunan Kamu Kurumu çalışanlarının örgütsel sessizlik ve iş tatmini algıları 5’li likert tipi ifadeler ile açıklanması istenmiş ve örgütsel sessizliğin iş tatmini algısına etki ettiği düşünülerek istatistiksel analizler ile bu durum ortaya konmaya çalışılmıştır. İstatistiksel analizlerin yapılabilmesi amacıyla öncelikle verilerin tanınması gerekmektedir. Bu amaçla katılımcıların demografik verilerini içeren frekans tablosu hazırlanmıştır. Devamında ise anketlerin Cronbach's Alpha istatistiği hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmış ve uygulanabilirliği araştırılmıştır. Anket tutarlılığını etkileyen sorular anket dışına atılarak kalan sorular ile ölçek ortalamalarında katılımcıların demografik özelliklerinde fark olup olmadığı incelenmiştir. Fark testlerinin yapılabilmesi için sorulara verilen cevapların Kolmogorov-Smirnov Z testi ile normal dağılıp

dağılmadığı test edilmiştir. Akabinde, normallik varsayımını sağlayan değişkenlerde ikili karşılaştırmalar için Bağımsız Örnekle t testi, çoklu karşılaştırmalar için F testi uygulanmıştır. Aksi şekilde normallik sınavını sağlamayan değişkenlerde ikili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Son olarak, ölçeklerin eş hareketini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi ve çalışmada yer alan örgütsel sessizlik ölçeğinin çalışanlar üzerindeki tatmin algısını ne derece değiştirdiğini hesaplayabilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.9. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışmamızda bu bölümde kamu kurumu çalışanlarına yönelik düzenlenen anket uygulamasından elde edilen demografik değişkenlere ait veriler aşağıda tablolar yardımı ile gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(N)	Yüzde(%)
Kadın	122	29,0
Erkek	298	71,0
Toplam	420	100

Çalışmamıza katılan Sivas ili kamu kurumları çalışanlarından %29'u Kadın personelden oluşurken,%71'i ise Erkek personelden oluşmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş	Frekans(N)	Yüzde(%)
25'den az	18	4,3
25-30 Arası	96	22,9
30-35 Arası	99	23,6
36-40 Arası	66	15,7
41-45 Arası	50	11,9
46-50 Arası	40	9,5
50'den Fazla	51	12,1
Toplam	420	100

Çalışmamızın örneklemini içerisinde yaş grubunun en büyük oranını %23,6 ile 30-35 yaşındaki çalışanlar oluşturmaktadır. 25-30 yaş arası çalışanlar ise %22,9 oranıyla ikinci sırada yer almaktadır. Diğer oranlar ise 36-40 yaş arası çalışanlar %15,7 ile üçüncü; 50 yaş yukarısı çalışanlar %12,1 ile dördüncü; 41-45 arası çalışanlar %11,9 ile beşinci; 46-50 arası çalışanlar %9,5 ile altıncı ve 25 yaş aşağısı çalışanlar ise %4,3 ile son sırada yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans(N)	Yüzde(%)
İlköğretim	8	1,9
Lise	90	21,43
Önlisans	74	17,62
Lisans	208	49,52
Yüksek Lisans	39	9,3
Doktora	1	0,23
Toplam	420	100

Çalışmamızın örneklemini içerisinde eğitim düzeylerine göre dağılımda en büyük oranı %49,52 ile Lisans mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Lise mezunu çalışanlar ise %21,43 oranıyla ikinci sırada yer almaktadır. %17,62 ile Önlisans mezunları üçüncü; Yüksek Lisans mezunları %9,3 ile dördüncü; %1,9 ile İlköğretim mezunları beşinci; doktora mezunu tek katılımcı ise % 0,23 ile son sırada yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans(N)	Yüzde(%)
1-5 Yıl	147	35,0
5-10 Yıl	113	26,9
11-15 Yıl	36	8,6
15-20 Yıl	45	10,7
20-25 Yıl	34	8,1
25'ten Fazla	45	10,7
Toplam	420	100

Çalışmamızın örneklemini içerisinde katılımcıların çalışma sürelerine göre en büyük oranı %35 ile 1-5 yıl süresince çalışanlar oluşturmaktadır. 5-10 yıl arası çalışanlar ise %26,9 oranıyla ikinci sırada yer almaktadır. 15-20 yıl arası ve 25 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcılar %10,7 oranla üçüncü; 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar %8,6 oranıyla dördüncü; 20-25 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar ise %8,1 oranıyla son sırada yer almaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların çoğunun uzun süreler mevcut kurumlarında çalışmadıkları anlaşılmaktadır

Tablo 6. Katılımcıların İş Yerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans(N)	Yüzde(%)
Üst Kademe	2	,5
Orta Kademe	51	12,1
İş Gören	367	87,4
Toplam	420	100

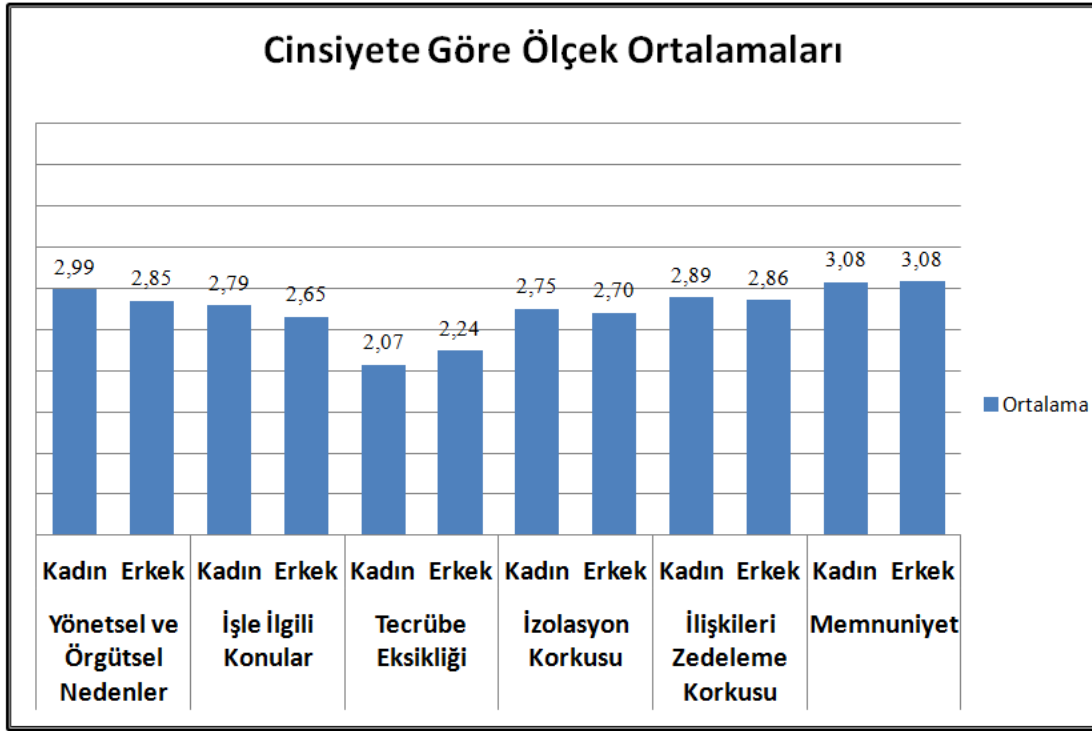
Çalışmamızın örneklemini içerisinde katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre en büyük oranı %87,4 ile “İş Gören” pozisyonundaki çalışanlar oluşturmaktadır. Orta kademe çalışanları ise %12,1 ile ikinci sırada yer almaktadır. Üst Kademe pozisyonundaki katılımcılar ise %0,5 ile en düşük oranla son sırada yer almaktadır.

3.10. Örgütsel Sessizliğin Faktörleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Tablo 7’de alt ölçeklere verilen cevapların cinsiyete göre farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Buna göre tecrübe eksikliği alt ölçeğinde cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ispatlanmıştır ($p < 0,05$). Diğer alt ölçeklerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenememektedir ($p > 0,05$). Tecrübe eksikliği alt ölçeğine bakıldığında her iki kategoride de her soruya tamamen olumlu ya da tamamen olumsuz yanıt veren katılımcılar bulunmaktadır. Kategorilerin standart sapmaları incelendiğinde birbirine yakın sonuçların yer alması grup içi değişimin benzer olduğunu söylemektedir. Ortalamalara bakıldığında ise erkeklerin ($\mu = 2,24$) bayanlara ($\mu = 2,07$) göre daha olumsuz cevaplar verdiği hesaplanmıştır.

Tablo 7. Cinsiyete Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi
Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	p
Yönetmel ve örgütsel nedenler	Kadın	122	1,00	5,00	2,99	1,05	0,203
	Erkek	298	1,00	5,00	2,85	,95	
İşle ilgili konular	Kadın	122	1,00	5,00	2,79	1,18	0,334
	Erkek	298	1,00	5,00	2,65	1,08	
Tecrübe eksikliği	Kadın	122	1,00	5,00	2,07	,92	0,023
	Erkek	298	1,00	5,00	2,24	,86	
İzolasyon korkusu	Kadın	122	1,00	5,00	2,75	1,21	0,699
	Erkek	298	1,00	5,00	2,70	1,09	
İlişkileri zedeleme korkusu	Kadın	122	1,00	5,00	2,89	1,16	0,793
	Erkek	298	1,00	5,00	2,86	1,07	
İş Tatmini	Kadın	122	1,00	4,70	3,08	,91	0,955
	Erkek	298	1,20	5,00	3,08	,78	



Grafik 1. Cinsiyete Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği

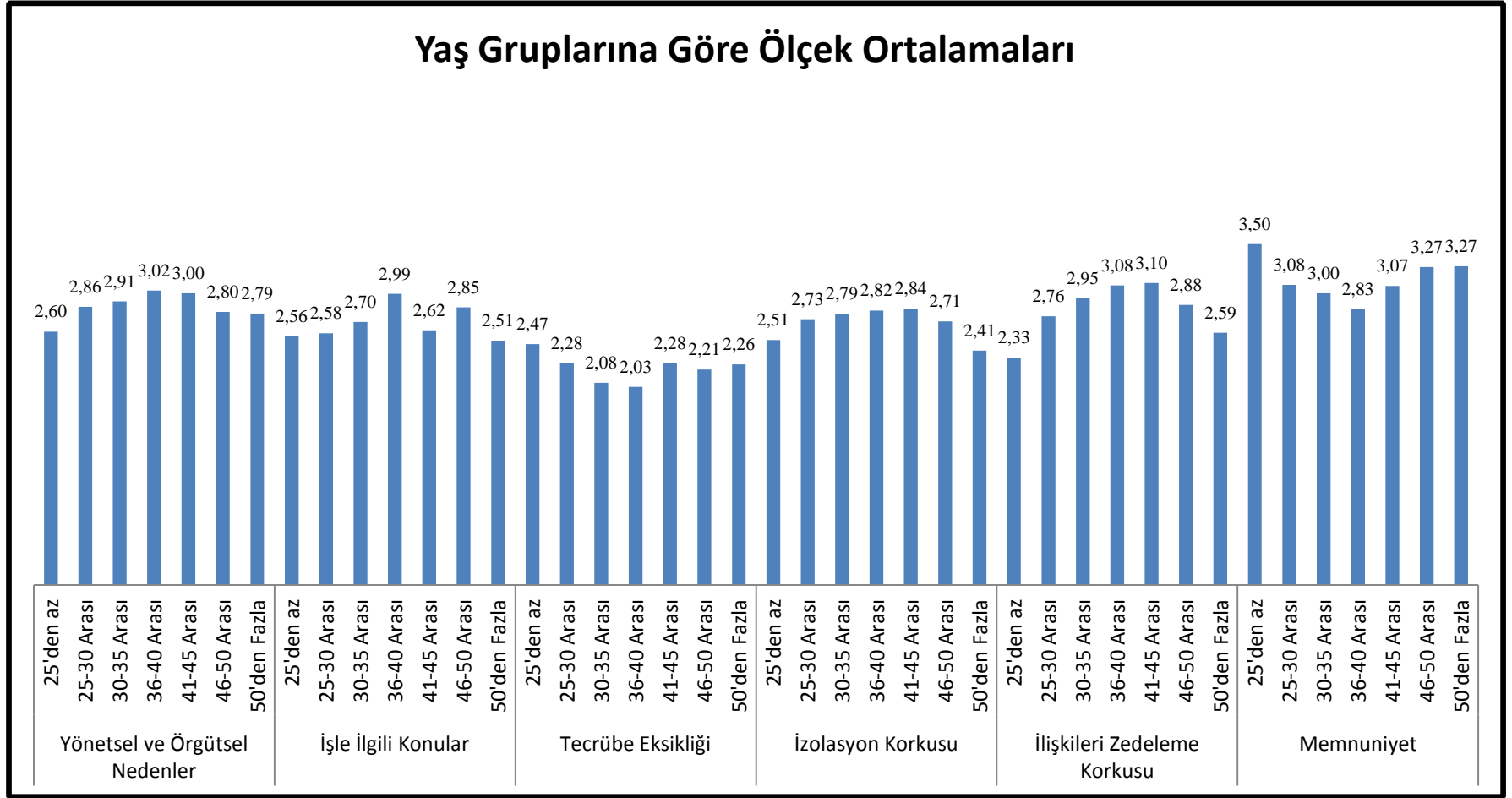
Tablo 8’de alt ölçeklere verilen cevapların yaşa göre farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Buna göre ilişkileri zedeleme korkusu ve memnuniyet alt ölçeğinde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ispatlanmıştır ($p < 0,05$). Diğer alt ölçeklerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenememektedir ($p > 0,05$). İlişkileri zedeleme korkusu alt ölçeğine bakıldığında; 25’den az ile 30-35 arası grupları arasında ($p = 0,029$), 25’den az ile 36-40 arası grupları arasında ($p = 0,011$), 25’den az ile 41-45 arası grupları arasında ($p = 0,011$), 36-40 arası ile 50’den fazla grupları arasında ($p = 0,017$), 46-50 arası ile 50’den fazla grupları arasında ($p = 0,019$) istatistiksel olarak farklılık olduğu ispatlanmıştır. Memnuniyet ölçeğinde ise 25’den az ile 25-30 arası grupları arasında ($p = 0,043$), 25’den az ile 30-35 arası grupları arasında ($p = 0,015$), 25’den az ile 36-40 arası grupları arasında ($p = 0,020$), 30-35 arası ile 50’den fazla grupları arasında ($p = 0,046$), 36-40 arası ile 46-50 arası grupları arasında ($p = 0,008$), 36-40 arası ile 50’den fazla grupları arasında ($p = 0,004$) istatistiksel olarak farklılık olduğu ispatlanmıştır.

Tablo 8. Yaşa Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss	p
Yönetmel ve örgütsel nedenler	25'den az	18	1,00	4,67	2,60	1,06	0,63
	25-30 Arası	96	1,00	4,92	2,86	,95	
	30-35 Arası	99	1,00	5,00	2,91	1,00	
	36-40 Arası	66	1,00	5,00	3,02	1,06	
	41-45 Arası	50	1,08	5,00	3,00	,92	
	46-50 Arası	40	1,00	4,67	2,80	,97	
	50'den Fazla	51	1,00	5,00	2,79	,93	
İşle ilgili konular	25'den az	18	1,00	4,50	2,56	1,26	0,217
	25-30 Arası	96	1,00	5,00	2,58	1,09	
	30-35 Arası	99	1,00	5,00	2,70	1,10	
	36-40 Arası	66	1,00	5,00	2,99	1,19	
	41-45 Arası	50	1,00	5,00	2,62	1,07	
	46-50 Arası	40	1,00	5,00	2,85	1,11	
	50'den Fazla	51	1,00	5,00	2,51	1,06	
Tecrübe eksikliği	25'den az	18	1,00	4,75	2,47	1,08	0,282
	25-30 Arası	96	1,00	5,00	2,28	,89	
	30-35 Arası	99	1,00	4,75	2,08	,81	
	36-40 Arası	66	1,00	5,00	2,03	,75	
	41-45 Arası	50	1,00	5,00	2,28	1,04	
	46-50 Arası	40	1,00	4,75	2,21	,82	
	50'den Fazla	51	1,00	4,50	2,26	,92	
İzolasyon korkusu	25'den az	18	1,00	5,00	2,51	1,31	0,436
	25-30 Arası	96	1,00	5,00	2,73	1,09	
	30-35 Arası	99	1,00	5,00	2,79	1,14	
	36-40 Arası	66	1,00	5,00	2,82	1,18	
	41-45 Arası	50	1,00	5,00	2,84	1,16	
	46-50 Arası	40	1,00	5,00	2,71	1,07	
	50'den Fazla	51	1,00	5,00	2,41	1,04	
İlişkileri zedeleme korkusu	25'den az ^a	18	1,00	5,00	2,33	1,36	0,034
	25-30 Arası	96	1,00	5,00	2,76	1,04	
	30-35 Arası	99	1,00	5,00	2,95	1,07	
	36-40 Arası ^b	66	1,00	5,00	3,08	1,12	
	41-45 Arası ^c	50	1,00	5,00	3,10	1,13	
	46-50 Arası	40	1,00	5,00	2,88	1,05	
	50'den Fazla	51	1,00	5,00	2,59	1,05	
İş Tatmini	25'den az ^d	18	1,60	4,50	3,50	,75	0,009
	25-30 Arası	96	1,35	4,70	3,08	,74	
	30-35 Arası ^e	99	1,10	4,60	3,00	,85	
	36-40 Arası ^f	66	1,00	4,70	2,83	,81	
	41-45 Arası	50	1,55	4,50	3,07	,81	
	46-50 Arası	40	1,25	5,00	3,27	,87	
	50'den Fazla	51	1,50	4,95	3,27	,79	

a: 25'den az ile 30-35 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,029
25'den az ile 36-40 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,011
25'den az ile 41-45 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,011
b: 36-40 Arası ile 50'den Fazla grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,017
c: 46-50 Arası ile 50'den Fazla grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,019
d: 25'den az ile 25-30 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,043
25'den az ile 30-35 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,015
25'den az ile 36-40 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,020
e: 30-35 Arası ile 50'den grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,046
f: 36-40 Arası ile 46-50 grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,008
36-40 Arası ile 50'den grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,004

Yaş Gruplarına Göre Ölçek Ortalamaları

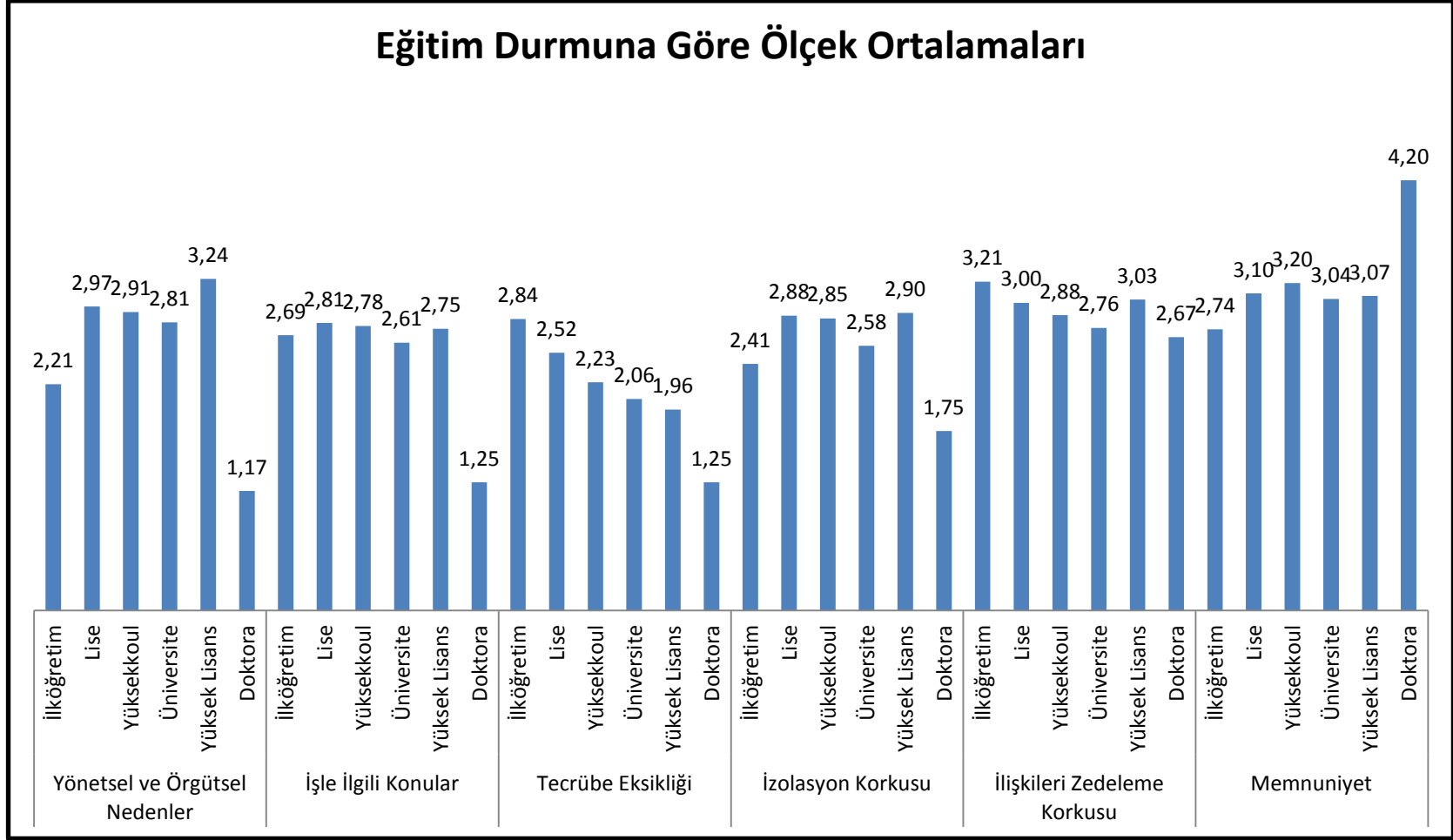


Grafik 2. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği

Tablo 9’da alt ölçeklere verilen cevapların eğitim durumuna göre farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Buna göre yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği alt ölçeğinde eğitim durumu grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ispatlanmıştır ($p<0,05$). Diğer alt ölçeklerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenememektedir ($p>0,05$). Yönetsel ve örgütsel nedenler alt ölçeğine bakıldığında; İlköğretim ile Lise grupları arasında ($p=0,035$), İlköğretim ile Yüksek Lisans grupları arasında ($p=0,007$), Üniversite ile Yüksek Lisans grupları arasında ($p=0,013$) istatistiksel olarak farklılık olduğu ispatlanmıştır. Tecrübe eksikliği ölçeğinde ise İlköğretim ile Üniversite grupları arasında ($p=0,012$), İlköğretim ile Yüksek Lisans grupları arasında ($p=0,008$), Lise ile Yüksekokul grupları arasında ($p=0,031$), Lise ile Üniversite grupları arasında ($p<0,001$), Lise ile Yüksek Lisans grupları arasında ($p=0,001$) istatistiksel olarak farklılık olduğu ispatlanmıştır.

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları

Ölçekler	Eğitim	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss	p
Yönetsel ve örgütsel nedenler	İlköğretim ^a	8	1,08	3,83	2,21	1,02	0,030
	Lise	90	1,00	5,00	2,97	,94	
	Yüksekokul	74	1,00	4,83	2,91	,94	
	Üniversite ^b	208	1,00	5,00	2,81	,96	
	Yüksek Lisans	39	1,00	5,00	3,24	1,14	
	Doktora	1	1,17	1,17	1,17	.	
İşle ilgili konular	İlköğretim	8	1,50	4,50	2,69	1,08	0,643
	Lise	90	1,00	5,00	2,81	1,17	
	Yüksekokul	74	1,00	5,00	2,78	1,10	
	Üniversite	208	1,00	5,00	2,61	1,09	
	Yüksek Lisans	39	1,00	5,00	2,75	1,14	
	Doktora	1	1,25	1,25	1,25	.	
Tecrübe eksikliği	İlköğretim ^c	8	1,00	4,75	2,84	1,27	<0,001
	Lise ^d	90	1,00	5,00	2,52	,98	
	Yüksekokul	74	1,00	4,75	2,23	,89	
	Üniversite	208	1,00	5,00	2,06	,77	
	Yüksek Lisans	39	1,00	5,00	1,96	,87	
	Doktora	1	1,25	1,25	1,25	.	
İzolasyon korkusu	İlköğretim	8	1,25	4,00	2,41	,97	0,114
	Lise	90	1,00	5,00	2,88	1,14	
	Yüksekokul	74	1,00	5,00	2,85	1,13	
	Üniversite	208	1,00	5,00	2,58	1,08	
	Yüksek Lisans	39	1,00	5,00	2,90	1,30	
	Doktora	1	1,75	1,75	1,75	.	
İlişkileri zedeleme korkusu	İlköğretim	8	2,33	5,00	3,21	,87	0,270
	Lise	90	1,00	5,00	3,00	1,12	
	Yüksekokul	74	1,00	5,00	2,88	1,21	
	Üniversite	208	1,00	5,00	2,76	1,02	
	Yüksek Lisans	39	1,00	5,00	3,03	1,29	
	Doktora	1	2,67	2,67	2,67	.	
İş Tatmini	İlköğretim	8	1,40	4,70	2,74	,97	0,496
	Lise	90	1,00	4,95	3,10	,83	
	Yüksekokul	74	2,00	5,00	3,20	,74	
	Üniversite	208	1,10	4,70	3,04	,82	
	Yüksek Lisans	39	1,00	4,60	3,07	,87	
	Doktora	1	4,20	4,20	4,20	.	
<p>a: İlköğretim ile Lise grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,035 İlköğretim ile Yüksek Lisans grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,007 b: Üniversite ile Yüksek Lisans grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,013 c: İlköğretim ile Üniversite grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,012 İlköğretim ile Yüksek Lisans grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,008 d: Lise ile Yüksekokul grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,031 Lise ile Üniversite grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p<0,001 Lise ile Yüksek Lisans grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,001</p>							



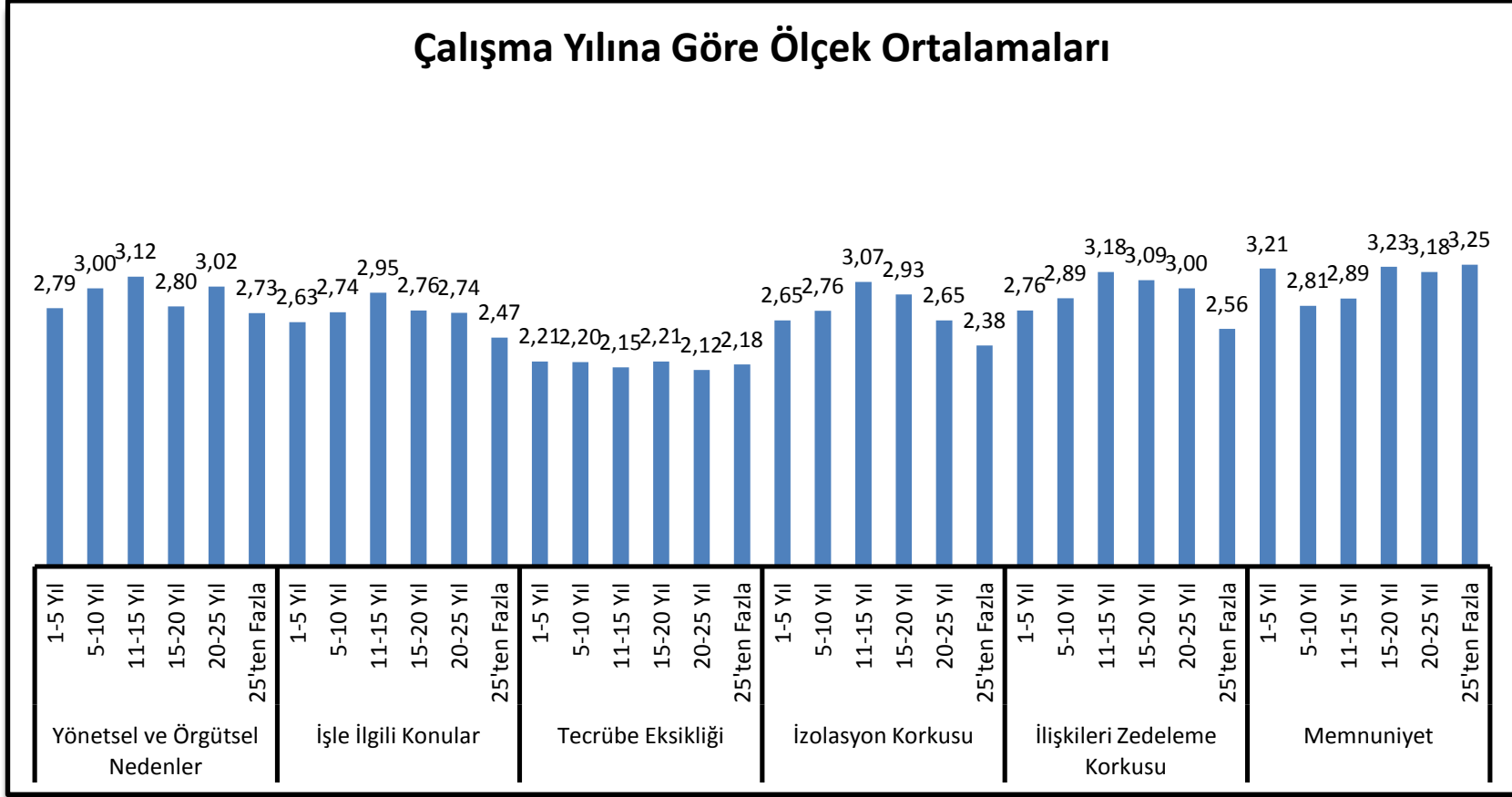
Grafik 3. Eğitim Durumuna Göre lek Ortalamaları Grafiği

Tablo 10'da alt ölçeklere verilen cevapların çalışma yılına göre farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Buna göre memnuniyet ölçeğinde çalışma yılı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ispatlanmıştır ($p<0,05$). Diğer alt ölçeklerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu söylenememektedir ($p>0,05$). Memnuniyet ölçeğinde 1-5 yıl ile 5-10 yıl grupları arasında ($p<0,001$), 1-5 yıl ile 11-15 yıl grupları arasında ($p=0,030$), 5-10 yıl ile 15-20 yıl grupları arasında ($p=0,003$), 5-10 yıl ile 20-25 yıl grupları arasında ($p=0,019$), 5-10 yıl ile 25'ten fazla grupları arasında ($p=0,002$), 11-15 yıl ile 25'ten fazla grupları arasında ($p=0,042$) istatistiksel olarak farklılık olduğu ispatlanmıştır.

Tablo 10. Çalışma Yılına Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları

Ölçekler	Çalışma Yılı	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss	p
Yönetmel ve örgütsel nedenler	1-5 Yıl	147	1,00	5,00	2,79	1,03	0,205
	5-10 Yıl	113	1,00	5,00	3,00	,92	
	11-15 Yıl	36	1,17	5,00	3,12	,97	
	15-20 Yıl	45	1,08	5,00	2,80	1,00	
	20-25 Yıl	34	1,00	4,75	3,02	,79	
	25'ten Fazla	45	1,00	4,67	2,73	1,02	
İşle ilgili konular	1-5 Yıl	147	1,00	5,00	2,63	1,16	0,463
	5-10 Yıl	113	1,00	5,00	2,74	1,05	
	11-15 Yıl	36	1,00	5,00	2,95	1,19	
	15-20 Yıl	45	1,00	5,00	2,76	1,08	
	20-25 Yıl	34	1,00	5,00	2,74	1,10	
	25'ten Fazla	45	1,00	5,00	2,47	1,10	
Tecrübe eksikliği	1-5 Yıl	147	1,00	5,00	2,21	,89	0,994
	5-10 Yıl	113	1,00	5,00	2,20	,82	
	11-15 Yıl	36	1,00	5,00	2,15	,92	
	15-20 Yıl	45	1,00	4,75	2,21	,95	
	20-25 Yıl	34	1,00	4,75	2,12	,90	
	25'ten Fazla	45	1,00	4,50	2,18	,88	
İzolasyon korkusu	1-5 Yıl	147	1,00	5,00	2,65	1,15	0,080
	5-10 Yıl	113	1,00	5,00	2,76	1,05	
	11-15 Yıl	36	1,00	5,00	3,07	1,14	
	15-20 Yıl	45	1,00	5,00	2,93	1,20	
	20-25 Yıl	34	1,00	5,00	2,65	1,23	
	25'ten Fazla	45	1,00	5,00	2,38	,99	
İlişkileri zedeleme korkusu	1-5 Yıl	147	1,00	5,00	2,76	1,15	0,073
	5-10 Yıl	113	1,00	5,00	2,89	1,01	
	11-15 Yıl	36	1,00	5,00	3,18	1,16	
	15-20 Yıl	45	1,00	5,00	3,09	1,09	
	20-25 Yıl	34	1,00	5,00	3,00	1,15	
	25'ten Fazla	45	1,00	5,00	2,56	,99	
İş Tatmini	1-5 Yıl ^a	147	1,00	4,70	3,21	,84	<0,001
	5-10 Yıl ^b	113	1,30	4,70	2,81	,66	
	11-15 Yıl ^c	36	1,00	4,70	2,89	,98	
	15-20 Yıl	45	1,40	4,50	3,23	,76	
	20-25 Yıl	34	2,00	4,30	3,18	,72	
	25'ten Fazla	45	1,25	5,00	3,25	,91	

a: 1-5 Yıl ile 5-10 Yıl grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p<0,001
1-5 Yıl ile 11-15 Yıl grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,030
b: 5-10 Yıl ile 15-20 Yıl grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,003
5-10 Yıl ile 20-25 Yıl grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,019
5-10 Yıl ile 25'ten Fazla grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,002
c: 11-15 Yıl ile 25'ten Fazla grupları arasında istatistiksel olarak farklılık vardır p=0,042

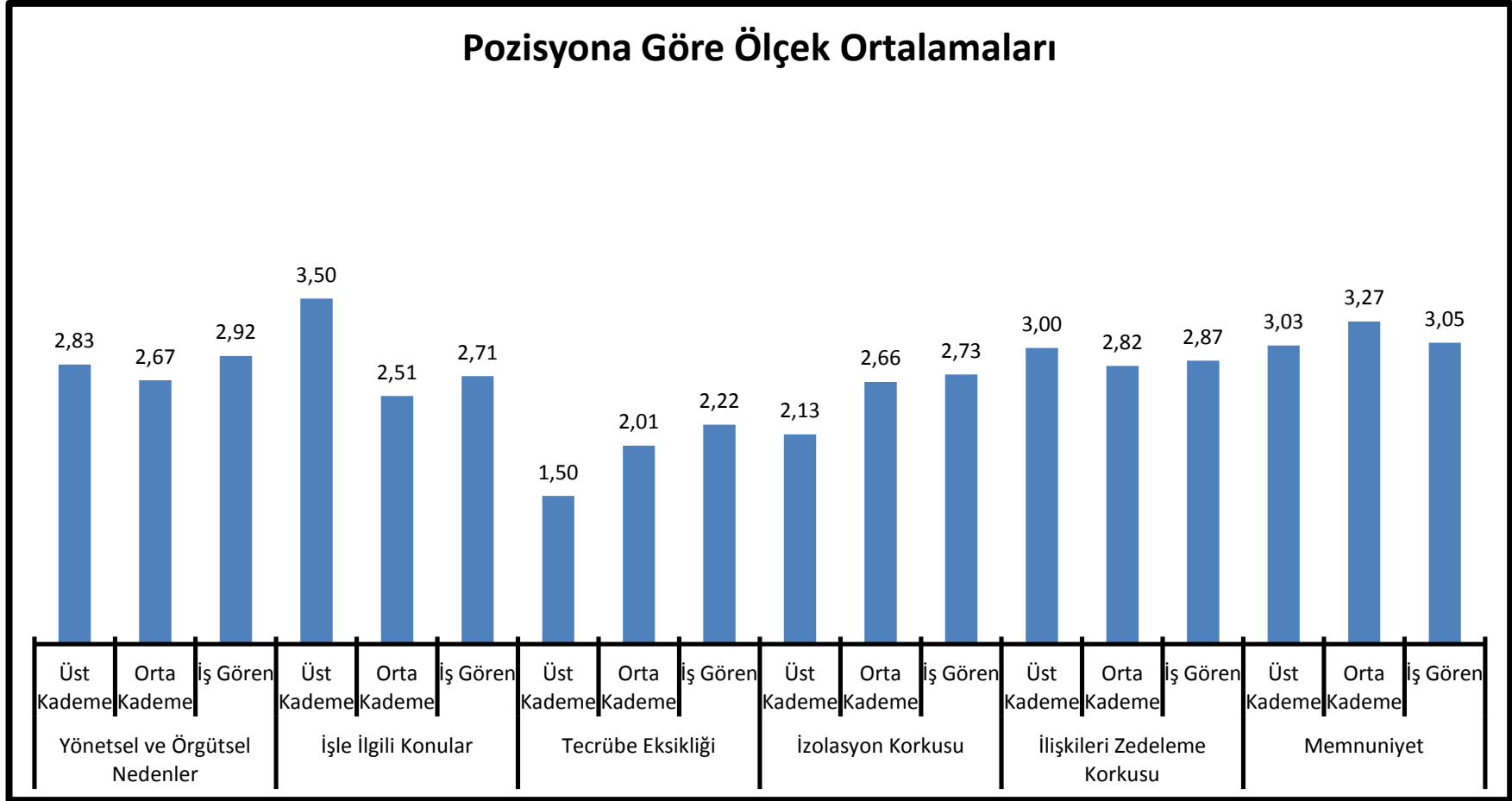


Grafik 4. Çalışma Yılına Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği

Tablo 11’de alt ölçeklere verilen cevapların pozisyona göre farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Buna göre hiçbir alt ölçekte pozisyona göre farklılık ispat edilememiştir. Dolayısıyla katılımcılar açısından örgütsel sessizlik veya memnuniyet, pozisyona göre değişmemektedir. Bu analiz yapılırken üst kademe de yer alan kişi sayısı iki ile sınırlı kaldığı için bu grup teorik olarak analize dâhil edilememektedir. Sonuç olarak analiz orta kademe ve iş gören grupları arasında yapılmıştır.

Tablo 11: Pozisyona Göre Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonuçları

Ölçekler	Pozisyon	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss	p
Yönetmel ve örgütsel nedenler	Üst Kademe	2	2,83	2,83	2,83	,00	0,055
	Orta Kademe	51	1,17	4,75	2,67	,82	
	İş Gören	367	1,00	5,00	2,92	1,00	
İşle ilgili konular	Üst Kademe	2	3,25	3,75	3,50	,35	0,242
	Orta Kademe	51	1,00	5,00	2,51	,98	
	İş Gören	367	1,00	5,00	2,71	1,13	
Tecrübe eksikliği	Üst Kademe	2	1,00	2,00	1,50	,71	0,061
	Orta Kademe	51	1,00	4,50	2,01	,92	
	İş Gören	367	1,00	5,00	2,22	,87	
İzolasyon korkusu	Üst Kademe	2	1,75	2,50	2,13	,53	0,775
	Orta Kademe	51	1,00	5,00	2,66	1,04	
	İş Gören	367	1,00	5,00	2,73	1,14	
İlişkileri zedeleme korkusu	Üst Kademe	2	3,00	3,00	3,00	,00	0,867
	Orta Kademe	51	1,00	5,00	2,82	1,09	
	İş Gören	367	1,00	5,00	2,87	1,10	
İş Tatmini	Üst Kademe	2	2,30	3,75	3,03	1,03	0,078
	Orta Kademe	51	1,50	5,00	3,27	,78	
	İş Gören	367	1,00	4,95	3,05	,82	



Grafik 5. Pozisyona Göre Ölçek Ortalamaları Grafiği

3.11. Korelasyon Analizi

Analizde son olarak alt ölçekler ve iş tatmini arasındaki etkileşim incelenmiştir. Korelasyon analizi ile incelenen sonuçlara göre her alt ölçek ve iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür ($p < 0,05$). Buna göre, yönetsel ve örgütsel nedenler ile işle ilgili konular arasında pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ($r=0,648$) ispat edilmiştir ($p < 0,05$). Yani, yönetsel ve örgütsel nedenlere verilen cevapların ortalaması artar ise %64,8 ihtimalle işle ilgili konulara verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

Yönetsel ve örgütsel nedenler ile tecrübe eksikliği arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,288$) ispat edilmiştir ($p < 0,05$). Yani, yönetsel ve örgütsel nedenlere verilen cevapların ortalaması artar ise %28,8 ihtimalle tecrübe eksikliğine verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

Yönetsel ve örgütsel nedenler ile izolasyon korkusu arasında pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ($r=0,612$) ispat edilmiştir ($p < 0,05$). Yani, yönetsel ve örgütsel nedenlere verilen cevapların ortalaması artar ise %61,2 ihtimalle izolasyon korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

Yönetsel ve örgütsel nedenler ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ($r=0,609$) ispat edilmiştir ($p < 0,05$). Yani, yönetsel ve örgütsel nedenlere verilen cevapların ortalaması artar ise %60,9 ihtimalle ilişkileri zedeleme korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

Yönetsel ve örgütsel nedenler ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=-0,244$) ispat edilmiştir ($p < 0,05$). Yani, yönetsel ve örgütsel nedenlere verilen cevapların ortalaması artar ise %24,4 ihtimalle iş tatminine verilen cevapların da ortalaması azalacaktır.

İşle ilgili konular ile tecrübe eksikliği arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,277$) ispat edilmiştir ($p < 0,05$). Yani, işle ilgili konulara verilen cevapların ortalaması artar ise %27,7 ihtimalle tecrübe eksikliğine verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

İşle ilgili konular ile izolasyon korkusu arasında pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ($r=0,694$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, işle ilgili konulara verilen cevapların ortalaması artar ise %69,4 ihtimalle izolasyon korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

İşle ilgili konular ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ($r=0,698$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, işle ilgili konulara verilen cevapların ortalaması artar ise %69,8 ihtimalle ilişkileri zedeleme korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

İşle ilgili konular ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir korelasyon ($r=-0,197$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, işle ilgili konulara verilen cevapların ortalaması artar ise %19,7 ihtimalle iş tatminine verilen cevapların da ortalaması azalacaktır.

Tecrübe eksikliği ile izolasyon korkusu arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,355$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, tecrübe eksikliğine verilen cevapların ortalaması artar ise %35,5 ihtimalle izolasyon korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

Tecrübe eksikliği ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,279$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, tecrübe eksikliğine verilen cevapların ortalaması artar ise %27,9 ihtimalle ilişkileri zedeleme korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

Tecrübe eksikliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir korelasyon ($r=-0,092$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, tecrübe eksikliğine verilen cevapların ortalaması artar ise %9,2 ihtimalle iş tatminine verilen cevapların da ortalaması azalacaktır.

İzolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönlü ve yüksek bir korelasyon ($r=0,742$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, izolasyon korkusuna verilen cevapların ortalaması artar ise %74,2 ihtimalle ilişkileri zedeleme korkusuna verilen cevapların da ortalaması artacaktır.

İzolasyon korkusu ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=-0,215$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, izolasyon korkusuna verilen cevapların ortalaması artar ise %21,5 ihtimalle iş tatminine verilen cevapların da ortalaması azalacaktır.

İlişkileri zedeleme korkusu ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir korelasyon ($r=-0,150$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Yani, ilişkileri zedeleme korkusuna verilen cevapların ortalaması artar ise %15 ihtimalle iş tatminine verilen cevapların da ortalaması azalacaktır.

Örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir korelasyon ($r=0,231$) ispat edilmiştir ($p<0,05$). Örgütsel sessizliğe verilen cevapların ortalaması artar ise %23,1 ihtimalle iş tatminine verilen cevapların da ortalaması azalacaktır.

Tablo 12. Ölçeklerin İlişki Analizi Sonucu

Ölçekler	İstatistik	Yönetmel ve örgütsel nedenler	İşle ilgili konular	Tecrübe eksikliği	İzolasyon korkusu	İlişkileri zedeleme korkusu	Örgütsel Sessizlik	Memnuniyet
Yönetmel ve örgütsel nedenler	r	1,000	,648	,288	,612	,609	,804	-,244
	p	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
İşle ilgili konular	r	,648	1,000	,277	,694	,698	,854	-,197
	p	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Tecrübe eksikliği	r	,288	,277	1,000	,355	,279	,531	-,092
	p	,000	,000	.	,000	,000	,000	,030
İzolasyon korkusu	r	,612	,694	,355	1,000	,742	,881	-,215
	p	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
İlişkileri zedeleme korkusu	r	,609	,698	,279	,742	1,000	,867	-,150
	p	,000	,000	,000	,000	.	,000	,001
Örgütsel Sessizlik	r	,804	,854	,531	,881	,867	1,000	-,231
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
İş Tatmini	r	-,244	-,197	-,092	-,215	-,150	-,231	1,000
	p	,000	,000	,030	,000	,001	,000	.

3.12. Regresyon Analizi

Örgütsel sessizlik alt ölçeklerinin iş tatminini ne derece değiştirdiğini bulmak amacıyla çalışmada doğrusal regresyon uygulaması yapılmıştır. Örgütsel sessizlik alt ölçeklerinin birbirleri ile aralarında yüksek korelasyon olması sebebiyle bu ölçekler birlikte regresyon modeline dahil edilememektedir. Regresyon analizindeki varsayımlara göre sonuçları anlamlı ve doğru yorumlanabilecek bir analizde bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayısının düşük olması yada anlamlı bir korelasyon olmaması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik alt ölçekleri birleştirilerek; örgütsel sessizliğin değişiminin iş tatminini ne derece etkilediği araştırılmıştır. Yapılan analizin sonuçları tablo 13 ve 14’de yer almaktadır.

Tablo 13. Model Anlamlılık Tablosu

İstatistik	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareler	F	p
Regresyon	3498,004	1	3498,004	1917,565	,000
Hata	764,336	419	1,824		
Toplam	4262,340	420	-		

Tablo 14. Katsayılar Tablosu

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	Beta		
Örgütsel Sessizlik	-1,032	,024	-,906	43,790	,000

Regresyon analizi sonucunda oluşturulan modelin ve bağımsız değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Analize göre örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi mevcuttur ve örgütsel sessizlikteki değişim iş tatminini %82,1 ihtimal ile değiştirecektir ($R^2 = 0,821$). Yorumlamak gerekirse; örgütsel sessizlikte yaşanacak bir birimlik değişim kişilerin %82,1’lik kısmında 0,906 birimlik memnuniyet düşüşüne sebep olacağı söylenebilir. Modelin matematiksel ifadesi şu şekilde olacaktır;

$$Memnuniyet = -0,906 \cdot (\text{Örgütsel Sessizlik}) + \varepsilon$$

Örnek vermek gerekirse; örgütsel sessizlik algısı ikiden dörde yükselen bir işletmede iş tatmini 1,812 birim düşecektir. Bu durum da beşli likert ifadeler göz önüne alındığında oldukça yüksek bir düşüş olarak göze çarpmaktadır.

SONUÇ

Sivas ili kamu kuruluşlarında çalışanların iş tatmini düzeyleri ve sessizlikleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek ve ilişki varsa hangi yönde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmamızın birinci bölümünde ve ikinci bölümünde ilgili literatür, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, bulgular, yorumlar ve sonuç ele alınmıştır.

Araştırmamızda ölçekler Sivas ili kamu kuruluşlarında görev yapan toplam 420 çalışan tarafından cevaplanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların 122'si bayan olup %29'luk dilimi oluştururken, 298 kişiyle erkek katılımcılar %71'lik dilimi oluşturmaktadır.

Katılımcıların 99'u (%23,6) 30-35 yaş arası, 96'sı (%22,9) 25-30 yaş arası, 66'sı (%15,7) 36-40 yaş arası, 51'i (%12,1) 50 yaş yukarısı, 50'si (%11,9) 41-45 yaş arası, 40'ı (%9,5) 46-50 arası ve 18'i (%4,3) 25 yaş aşağısı çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların 208'i (%49,52) lisans mezunu, 90'nı (%21,43) lise mezunu, 74'ü (%17,62) önlisans mezunu, 39'u (%9,3) yüksek lisans mezunu; 8'i (%1,9) ilköğretim mezunu, 1'i (%0,23) doktora mezunu çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların 147'si (%35) 1-5 yıl arası, 113'ü (%26,9) 5-10 yıl arası, 45'i (%10,7) 15-20 yıl arası, 45'i (%10,7) 25 yıldan fazla, 36'sı (%8,6) 11-15 yıl arası, 34'ü (%8,1) 20-25 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların 367'si (%87,4) iş gören, 51'i (%12,1) orta kademe, 2'si (%0,5) üst kademe pozisyonlarında görev yapmaktadırlar.

Araştırmada örgütsel sessizlik algısının genel ortalaması orta düzeydedir (2,67). Çalışanlar olaylar ve durumlar karşısında zaman zaman sessiz kalırken kimi zaman da düşüncelerini açıklıkla ifade etmektedirler.

Araştırmada çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet algılarının ortalaması 3,08 olup orta düzeydedir. Çalışanlar işlerinde bazı durumlardan memnuniyetsizken bazı durumlardan ise memnuniyet duymaktadırlar.

Ayrıca memnuniyet değişkeni ile yaş ve çalışma yılı demografik değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yaş gruplarının memnuniyet algılarının

ortalamalarını incelediğimizde Herzberg ve arkadaşlarının ifade etmiş olduğu “U” eğrisini görmekteyiz. Çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin iş ile ilgili beklentileri oldukça yüksektir. İlerleyen yaşlarda bireyin beklentilerine cevap alamaması çalışanlarda hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Çalışma hayatında ilerlemiş, yaşı artmış çalışanda ise işe karşı bir kabullenme ve alışkanlık oluşmakta ve iş tatmin düzeyi de bu oranda artmaktadır. Katılımcıların çalışma yıllarının tatmin algıları ortalamasında da yaş değişkeninde olduğu gibi kısmen “U” eğrisini görmekteyiz. Bunun sebebini yine çalışanların ilk dönemdeki beklentilerinin çokluğuna ve ilerleyen yıllarda ise beklentilerin daha asgari seviyeye dönüşmesi şeklinde açıklayabiliriz.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı oluşan sessizlik algısının ortalaması 2,88 olup orta düzeydedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu değer bize araştırmaya katılanların; yöneticilere karşı olan güvensizlikten, yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrından, yönetici ile olan mesafeli ilişkilerden, örgüt içerisinde mevcut olan kültürden vb. diğer yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kaldıklarını göstermektedir. Ayrıca katılımcıların diğer sessizlik alt boyutlarına kıyasla en çok bu nedenlerden dolayı sessizlik davranışını sergilediklerini gözlemlenmiştir. Yönetsel ve örgütsel nedenler alt faktörünün demografik değişkenlerle aralarında anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmiş ve devamında faktörün eğitim durumu değişkeni ile aralarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim ile lise ve yüksek lisans grupları arasında istatistiksel olarak farklılıklar tespit edilmiştir. İlköğretim mezunu çalışanlar lise ve lisansüstü mezunu katılımcılara oranla daha az sessizlik göstermişlerdir. Üniversite ile yüksek lisans grupları arasında da istatistiksel olarak farklılıklar vardır. Üniversite mezunu katılımcılar ise yüksek lisans mezunu katılımcılara oranla yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı daha az sessizlik göstermişlerdir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından işle ilgili konulardan oluşan sessizlik algısı orta düzeydedir (2,69). Yani çalışanlar işlerini kaybetme korkusu, kurum içerisindeki pozisyonlarının değişebilme ihtimali vb. nedenlerden dolayı duygu ve düşüncelerini çok fazla açıkça ifade etmemektedirler.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından tecrübe eksikliği nedeniyle oluşan sessizlik algısı düşük düzeydedir (2,19). Çalışanlar olaylar karşısında deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizliği düşük oranlarda sergilemektedirler. Ayrıca tecrübe eksikliği alt faktörü ile cinsiyet ve eğitim durumu demografik değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla tecrübe eksikliği nedeniyle daha fazla sessiz kaldıkları, sorunlarını daha az dile getirdikleri tespit edilmiştir. İlköğretim ve lise mezunu katılımcılar ise tecrübe eksikliği nedeniyle diğer eğitim durumuna sahip katılımcılara oranla daha fazla sessiz kalmaktadırlar. Yani katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça tecrübe eksikliği nedeniyle kaynaklanan sessizlik ortalamasının azaldığı görülmektedir. Bu durumu eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin teorik bilgilerinin ve özgüvenlerinin artmasına dayandırabiliriz.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından izolasyon korkusu nedeniyle oluşan sessizlik algısının ortalaması orta düzeydedir (2,71). Yani çalışanlar olaylar karşısında şikâyetçi veya arabozucu biri olarak değerlendirilme endişelerinden dolayı orta düzeyde sessiz kalmaktadırlar.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle oluşan sessizlik algısının ortalaması orta düzeydedir (2,86). Yani çalışanlar olaylar karşısında problemleri anlattığında yeteri kadar destek görememeleri ve örgüt içerisindeki ilişkilerinin zarar görme endişelerinden dolayı orta düzeyde sessizlik göstermektedirler. Ayrıca ilişkileri zedeleme korkusu alt faktörü ile yaş demografik değişkeni arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 25 yaşından küçük katılımcılar ile 30-35 yaş arası, 36-40 yaş arası ve 41-45 yaş arası grupları katılımcılarına oranla ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle daha az sessizlik göstermektedirler. Çalışma hayatının başında olan ve henüz örgütteki diğer bireylerle ilişkileri gelişmemiş olan 25 yaş aşığı katılımcılar seslilik gösterirken örgüt içerisindeki bireylerle ilişkileri zedeleme kaygısı taşımamaktadırlar diyebiliriz.

Araştırmamız ile ilgili diğer bulgular korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Değişkenlerimizi oluşturan örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının iş tatmini

ile aralarında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Böylelikle geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar işyerlerinde sessizlik davranışı gösterdiklerinde; %23,1 ihtimalle iş tatmin düzeylerinde azalma olacaktır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ispat edilmiştir. Çalışanlar yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessizlik gösterirlerse; %24,4 ihtimalle iş tatmin düzeylerinde azalma olacaktır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından işle ilgili konular ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki ispat edilmiştir. Çalışanlar işle ilgili konulardan dolayı sessizlik gösterirlerse; %19,7 ihtimalle iş tatmin düzeylerinde azalma olacaktır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki ispat edilmiştir. Çalışanlar tecrübe eksikliği nedeniyle sessizlik gösterirlerse; %9,2 ihtimalle iş tatmin düzeylerinde azalma olacaktır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından izolasyon korkusu ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ispat edilmiştir. Çalışanlar izolasyon korkusu nedeniyle sessizlik gösterirlerse; %21,5 ihtimalle iş tatmin düzeylerinde azalma olacaktır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki ispat edilmiştir. Çalışanlar ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessizlik gösterirlerse; %15 ihtimalle iş tatmin düzeylerinde azalma olacaktır.

Yapılan regresyon analizine göre örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında nedensellik ilişkisi mevcuttur ve örgütsel sessizlikteki değişim memnuniyeti %82,1 ihtimal ile değiştirecektir ($R^2=0,821$). Çalışanların sessizlik algılarında yaşanacak bir birimlik değişim kişilerin %82,1'lik kısmında 0,906 birimlik memnuniyet düşüşüne sebep olacağı söylenebilir.

Bu tahmin neticesinde çalışanlarda meydana gelecek olan memnuniyet düşüşünün kurumlarda bir takım olumsuz gelişmelerin meydana gelmesine neden olacağını söyleyebiliriz. Tatminsizlikle birlikte çalışanların verimliliklerinde, performanslarında ve aidiyetlik duygularında düşüş görülmesi muhtemeldir. Yine tatminsizlik sonucu örgüt içerisinde meydana gelen problemlere karşı çalışanlarda oluşan kayıtsızlık ve umursamazlık örgütler için daha ciddi problemlere ve sıkıntılara gebe olacaktır. Kayıtsızlık duygusu giderek çalışanların sorumluluklarını ihmal etmelerine ve hata yapma oranlarında artışa neden olacaktır. Ayrıca düşük iş tatmini neticesinde çalışanlarda devamsızlık, yüksek personel devir oranı ve örgüt içerisindeki çatışma ve kırgınlıkların artması da muhtemeldir.

Çalışma sonucunda ve yapılan tahminlerin ışığında örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlardan hareketle şu öneriler geliştirilmiştir.

- ✓ Yöneticiler kurum ile ilgili kararlar alırken çalışanlarının konu hakkında fikirlerini sormalı ve karar sürecinde katılımlarını sağlamalıdır.
- ✓ Çalışanların kurum ile ilgili sorunlarla karşılaştıkları zaman bu sorunları ifade edebilmeleri için yönetici tarafından teşvik edilmeleri gerekmektedir.
- ✓ Örgüt içerisinde seslilik özendirici bir kültür olarak geliştirilmelidir.
- ✓ Yöneticiye bildirilen sorunlar karşısında yöneticiler negatif geri bildirimden kaçınmalıdırlar.
- ✓ Yöneticiler çalışanlara karşı “En iyi ben bilirim” tavrı ile yaklaşmamalıdır.
- ✓ Çalışanlar sorunları dile getiren arkadaşlarını şikâyetçi veya arabozucu olarak görmemeli, sesliliği çözüm odaklı bir hareket olarak görmelidirler.

KAYNAKÇA

- Afşar, Leyla (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma.”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi,
- Ağırbaş, İsmail, Çelik, Yusuf ve Büyükkayıkçı, Hüseyin (2005). "Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma." . *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8/3.
- Akıncı, Zeki (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.” *Akdeniz İİBF Dergisi* . 4, 1-25.
- Akşit Aşık , Nuran (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme.” *Türk İdare Dergisi*. 467. 31-51.
- Algın, İlknur (2014). “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik.” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Alparslan, Ali Murat (2010). “Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma.”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Alparslan, Ali Murat ve Kayalar, Murat (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .(6).
- Barutcu, Muhammet (2011). “Kamu Kuruluşlarında Muhasebe Çalışanlarının İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Kumluca Örneği.” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi,
- Berber, Sena (2011). “Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma.” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

- Bildik, Büşra (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Boz, Hayat Avcı (1999).“Kitle İletişim Araçları Ve Suskunluk Sarmalı.” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 32(1). 41-48.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İç Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.” . *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1) 2008. 1-18.
- Budak, Arif (2006). “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama.” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Bulut, Aziz E. (2004). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Kayseride Bulunan Büyük İşletmelerin Pazarlama Elemanları Üzerine Bir Uygulama.” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çakıcı, Ayşehan (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri.” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1).
- Çakıcı, Ayşehan (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma.” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1),
- Çakıcı, Ayşehan (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Detay Yayınları.
- Çarıkcı, İlker H. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(2).
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Türkmen Kitabevi. İstanbul,

- Demirdağ, Şerif Ahmet (2015). “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Dilek, Yaprak (2014). “Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma.” Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Doğar, Nizamettin (2013). “Kişilik, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren İki Ticarî Bankada Bir Araştırma.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Durak, İbrahim (2012). *Korku Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, Linn Van, Soon, Ang ve Isabel, C. Botero (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs." *Journal of management studies*, 40/6: 1359-1392.
- Edmondson, Amy C. ve Detert, James R. (2005). “The Role of Speaking Up in Worklife Balancing”. *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* (Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated) Mahwah. NJ. USA.
- Eker, Adnan (2012). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi.”. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, Ebru (2011). “Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi.” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın. İstanbul.
- Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Adıgüzel, Orhan ve Öztürk, Umut Can (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve bir araştırma.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(2).

- Gökçe, Orhan (1996). "Kamuoyu Kavramının Anlam Ve Kapsamı." *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*.14(14), 211-227
- GÜL, Hasan ve Özcan, Nazlı (2011). "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma." *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2). 107-134.
- Gülner, Birol (2007). "Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim Ve İletişim Doyumu: Kamu Ve Özel Üniversite Karşılaştırması." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murad (2011). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(2). 174-190.
- Halıcı, Ali ve Yılmaz, Burcu (2010) "İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma." *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 2(4). 94-108
- Henriksen, Kerm ve Dayton, Elizabeth. "Organizational silence and hidden threats to patient safety." *Health services research*. 41.4p2 (2006): 1539-1554.
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Vol. 25. Harvard University pres.
- Kahveci, Gökhan ve Demirtaş, Zülfü (2013). "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması." *Elektronik sosyal bilimler Dergisi*. 43(43).
- Kaplan, Mehmet (2007). "Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama." Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, Niyazi (2009). *Bilimsel Araştırma Teknikleri* (18. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Kaya, İlke (2010). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(2).
- Kayış, Aliye (2008). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri İçinde Güvenilirlik Analizi." Ş. KALAYCI (ed.) 3 (2008): 402-419.
- Kerman, Evren (2007). "İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama." Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi.
- Kılıç, Gonca, Tunç, Tülin, Saraçlı, Sinan ve Kılıç, İbrahim (2013) "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal." *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 17.
- Kılıçlar, Arzu ve Harbalıoğlu, Melda (2014). "Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1). 328-346.
- Koçel, Tamer (1993). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranışı*. Baskı İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kolay, Ahmet (2012). "Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki." Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Köse, Sevinç, Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.(20) 1-19
- Limoncu, Arife (2015). "Kişisel Gelişim Çabası ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hekim Ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma." Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

- Mcgowan, Rosemary A. (2003). "Organizational Discourses: Sounds Of Silence", *Silence And Voice In Organizational Life Stream 3. International Critical Management Studies Conference* Lancaster University. UK. 1-6.
- Milliken, Frances J. , Morrison, Elizabeth Wolef, ve Patricia, F. Hewlin (2003): "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why." *Journal of management studies* 40.6 (2003): 1453-1476.
- Morrison, Elizabeth Wolef ve Frances J. Milliken (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management review* 25.4 (2000): 706-725.
- Nader, Laura (2011). "Breaking The Silence-Politics And Professional Autonomy", *Anthropological Quarterly*. Vol. 75. No. 1. 161-168.
- Oksay, Aygen (2005). "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma." Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, Edip, Kılıç, Recep ve Şimşir, Sinem (2010) "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma." *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 8(13). 1-14.
- Özaydın, Mehmet M. ve Özdemir, Ömer (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği." *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), 251-281.
- Özcan, Esra Dinç (2011) *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. Beta.
- Öztürk, Hümeysra (2014). "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." Mevlana Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Parıltı, Cemalettin (1999). "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı." *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 4(4). 267-277

- Pinder, Craig C. ve Harlos, Karen P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Research in personnel and human resources management." (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Premeaux, Sonya Fontenot (2001). "Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace." Doctoral dissertation, McNeese State University.
- Rast, Sadegh ve Tourani, Azadeh (2012). "Evaluation Of Employees' Job Satisfaction And Role Of Gender Difference: An Empirical Study At Airline Industry In Iran." *International Journal of Business and Social Science*. 3(7).
- Saari, Lise M. ve Timothy A. Judge (2004) "Employee attitudes and job satisfaction." *Human resource management*.43.4 .(2004): 395-407.
- Saylan, Tolga (2008). "Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması." Gazi Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Scott, Robert. L. (1993). "Dialectical Tensions Of Speaking And Silence." *Quarterly Journal of Speech*. 79 (1), 1-18
- Sobkowiak, Wlodzimierz (1997). "Silence And Markedness Theory." *Silence: Interdisciplinary Perspectives*.(1997): 39-61.
- Şahal, Eda (2005). "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri". Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Antalya.
- Şehitoğlu, Yasin (2010). "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi." Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Kocaeli.
- Taşkıran, Erkan (2010). "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma." Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

- Taşlıyan, Mustafa (2007). “Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması.” *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2007(1). 185-195.
- Tekingündüz, Sabahattin (2012). “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara.
- Timuroğlu, Kürşat ve İşcan, Ö. Faruk. (2008). “İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.22(2).
- Timuroğlu, Muhammed Kürşat (2005). “İşyerinde Narsisizm Ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi.
- Tülübaş, Tijen ve Celep, Cevat (2014). “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29(29-1).
- Türk,Sezai M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş tatmini*. Gazi Kitapevi. Ankara.
- Uçar, Zeki (2016). “Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma.” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31(1).
- Üçok, Dilek Işıl ve Torun, Ayşe Alev(2015). “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma.” *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1). 27-37.
- Üngüren, Engin ve Ercan, Aysen (2015). “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma.” *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(2). 115-156.
- Ürek, Duygu, Demir, İpek Bilgin ve Uğurluoğlu, Özgür (2016). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması.” *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(3).122-141.
- Yağbasan, Mustafa ve Şiş, A. (2006). “Kamu Kurumlarında İletişimsel Ortamın Analizi (Elazığ İli Köy Hizmetleri, Bayındırlık Ve DSİ Örneği).” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(1).

Yaman, Erkan ve Ruçlar, Kayhan (2014). “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik.” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 1(4). 36-50.

Yıldırım, Akkaya, Fatma(2007). “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62(1). 253-278.

Yılmaz, Emine. (2015) “Hastanelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Ve İş Tatminine Etkisi: Isparta İlinde Bir Uygulama.” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi. Isparta.

EKLER
TC
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



Sayın Katılımcı;

Aşağıda sunulan anket Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tezinde kullanılacaktır. Bu anket Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışma, 3 farklı ankette oluşmaktadır. Her birinin yönergesi anketin üst kısmında yer almaktadır. Ankette adınızı ve soyadınızı belirtmenize gerek yoktur. Anket sonuçları **sadece araştırma sonuçları için kullanılacaktır**. Vermiş olduğunuz **bilgilerin gizliliği korunacaktır**. Soruları **eksiksiz ve samimiyetle cevaplamanız** anketin geçerli sayılması ve sonuçların sağlıklı olabilmesi adına çok önemlidir. Şimdiden zaman ayırıp katıldığınız ve soruları içtenlikle cevapladığınız için teşekkür ederim.

Birinci grup sorularda demografik bilgileriniz hakkında bilgi edinmeyi amaçlıyoruz.

Lütfen size uygun seçeneği (**X**) şeklinde işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

Yaşınız:

25'den az () 25–30 arası () 30–35 arası () 36–40 arası () 41–45 arası ()
46–50 arası () 50'den fazla ()

Eğitim Düzeyiniz:

İlköğretim () Lise () Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans ()
Doktora ()

Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

1-5 yıl () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 25
yıldan fazla ()

Kurum içindeki pozisyonunuz:

Üst Kademe Yöneticisi (Genel Müdür-Bölge Müdürü ve Yardımcıları) ()

Orta Kademe Yöneticisi (Şube Müdürü ve Şef) ()

İş gören (İşçi, Memur, Mühendis vs.) ()

İkinci grup sorularda hangi konularda sessiz kaldığımız hakkında bilgi edinmeyi amaçlıyoruz. Lütfen her bir ifade için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

(Rakamların olduğu yere “X” işareti koyabilirsiniz)

Aşağıdaki sorular Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman, (2) Ara-sıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman					
Yönetmel ve örgütsel nedenler	1	2	3	4	5
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum					
2.Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4.İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var					
5.Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7.Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
8.İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
9.Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
10.Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12.Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar					
İşle ilgili konular	1	2	3	4	5
13.Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14.Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15.Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16.Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17.Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
Tecrübe eksikliği	1	2	3	4	5
18.Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
İzolasyon korkusu	1	2	3	4	5
22. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23.Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
24.Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
25.Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
İlişkileri zedeleme korkusu	1	2	3	4	5
26.Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27.Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28.Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

Üçüncü grup sorularda işinizden **memnuniyetiniz** hakkında bilgi edinmeyi amaçlıyoruz. Lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra işinizden o ifadeye belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu ifadenin karşısındaki boşluğa "X" işareti koyarak belirtiniz.

Bu bölüme cevap verirken, “Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” sorusunu kendinize sorunuz. Bu ölçekte (1) Hiçbir zaman, (2) Ara-sıra, (3)Bazen, (4) Genellikle, (5) Her zaman					
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması açısından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği açısından					
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması açısından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı duygusundan					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Ahmet KARKI
Uyruğu: T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri: 08.12.1985/Mersin
E-Posta: ahmetkarki@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2011
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2017

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2010 Temmuz	UDHB XII. Bölge Müdürlüğü	VHKİ