	<b>JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT AND LEADERSHIP (JOHMAL)</b>	
<b>SAĞLIK YÖNETİMİ VE LİDERLİK DERGİSİ</b>		
E-ISSN: 2667-5838	<a href="https://dergipark.org.tr/pub/johmal">https://dergipark.org.tr/pub/johmal</a>	Paper Type: Research Paper, Makale Türü: Araştırma
Sayı:1, Nisan 2022	Issue:1, April 2022	Received Date / Geliş Tarihi: 25/02/2021 Accepted Date / Kabul Tarihi:24/04/2021
<b>SAĞLIK YÖNETİMİ ALANINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN VE İDARİ PERSONELİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup></b>		
<b>◆◆◆</b>		
<b>THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE LEVELS ON PROBLEM SOLVING SKILLS OF MANAGERS AND ADMINISTRATIVE STAFF WORKING IN HEALTH MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A PUBLIC HOSPITAL</b>		
Attf/ to Cite (APA): Uruç Öztürk, E., Gemlik, H.N. ve Öztürk İ. (2022). Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi, (1), 1-20. DOI: <a href="https://doi.org/10.35345/johmal.884846">https://doi.org/10.35345/johmal.884846</a>	<b>Elif URUÇ ÖZTÜRK<sup>2</sup></b> <b>Hatice Nilay GEMLİK<sup>3</sup></b> <b>İbrahim ÖZTÜRK<sup>4</sup></b>	

### ÖZ

Bu araştırmada; sağlık yönetimi alanında çalışan yönetici ve idari personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Kesitsel tipte, tanımlayıcı olan bu araştırmanın verileri, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen ilgili hastanenin, yönetim ve idari birimlerinde çalışan personel sayısı 325 olup, bu sayının tamamına ulaşılması hedeflenmiş, 273 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Veriler anket formu ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgu sonuçlarına göre; örgütsel sessizlik alt boyutlarından en yüksek düzeye sahip boyut korumacı sessizliktir. Problem çözmeye ise en yüksek düzeyde aceleci yaklaşım boyutu görülmektedir. Araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisi incelendiğinde, örgütsel sessizlik düzeyindeki artışın problem çözme becerisinde düşüşe sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel sessizlik, problem çözme, sağlık yönetimi

### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of organizational silence levels on problem solving skills of managers and administrative staff working in the field of health management. The data of this cross-sectional, descriptive study was obtained from health workers working in a public hospital in Istanbul. The number of personnel working in the management and administrative units of there levant hospital included in the scope of the research is 325, and the total number of these personnel is targeted to be reached and 273 employee shave been returned. Data were collected by questionnaire form. According to the result sobtained in the research; the highest level of organizational silence sub-dimensions is protective silence. On the other hand, the most hasty approach dimension is seen in problem solving. When the effects of organizational silence levels on problem solving skills were examined, it was concluded that their crease in organizational silence level caused a decrease in problem solving skills.

**Key Words:** Organizational silence, problem solving, health management.

<sup>1</sup> Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında “Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, euozturk@agri.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6652-7807>

<sup>3</sup> Prof. Dr. Marmara Üniversitesi, ngenlik@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5319-4070>

<sup>4</sup> S.B.Ü. Haydarpaşa Numune E.A.H., ibrahim58ztrk@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0856-7496>

## GİRİŞ

Çalışanların iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirirken yaptığı işin ve dile getirdiği bilgi, fikir, önerilerin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi, çalışanın örgüte bağlılığını sağlayacaktır (Fapohunda, 2016). Ancak, bir fayda sağlamayacağı düşüncesi, olumsuz değerlendirilmesi, sorun çıkarıcı kişi durumuna düşmesi, terfi edememe korkusu gibi sebeplerle, çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Şimşek ve Ateş, 2014).

Her insanın kendi yaşamı ile ilgili belirlemiş olduğu ve ulaşmak için çaba gösterdiği hedefleri bulunmaktadır. Bireylerin, bu hedeflere ulaşabilmek için karşılaştığı problemleri çözebilmesi, problem çözme becerisine sahip olması önemlidir (Chaudhry ve Rasool, 2012).

Sağlık, emek yoğun bir sektördür. Bu sektörde çalışan bireyler, sağlık hizmetinin kalitesini belirleyen en önemli etkilendirler. Ancak sektörde bulunan çalışanların örgüt içerisindeki performanslarını etkileyen önemli unsurlar bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyi ve problem çözme becerisi bu unsurlar arasındadır. Çalışanlar örgüt içerisinde bir sebeple sessizliği tercih edebilmekte, yaşanan sorunları dile getirmeyip bu sorunu kabullenmeyi seçebilmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleşen bu sessizlik davranışının hem çalışan açısından hem de kurum açısından olumsuzluklara yol açabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda tercih edilen bu sessizlik davranışının, çalışanların kurum içerisindeki problemleri görme, bu problemlerin çözümünü önemseme ve problemin çözümü konusunda istekli olup çaba gösterme konusundaki tutumunu etkilediği düşünülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik tutumu ve problem çözme becerilerinin hem kurum hem de örgüt açısından öneminden bahsedilmekle beraber, bu iki durumun birlikte ele alındığı bir çalışma örneğine rastlanmamıştır. Bu iki konunun beraber ele alınması, literatüre katkı sağlanması açısından önemli görülmektedir.

Bu çalışmada, sağlık yönetimi alanındaki çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek, tercih edilen sessizlik davranışının sebeplerini incelemek ve bu sessizlik davranışının, çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen sorunları görerek çözmek için çaba sarf etme yönelimlerine, problem çözme becerilerine olan etkilerini tespit edebilmek amaçlanmaktadır.

## GENEL BİLGİLER

### Sağlık Yönetimi

Yaşamın her alanında olduğu gibi sağlık sektöründe de ihtiyaçlar sonsuz olup kaynaklar kıt durumdadır. Sağlık hizmetlerinde günden güne artarak devam eden talep, mevcut kıt kaynakların daha verimli ve daha etkin bir şekilde kullanılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumun optimum düzeyde sağlanabilmesi, alanında uzman yöneticiler ve profesyonel yönetim ile mümkün olacaktır (Güngör Önen ve Öngel, 2018; Özsarı, 2013).

Sağlık yönetimi kavramı, yönetim biliminin alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, sağlık alanında profesyonel, biçimsel ve planlı bir sağlık hizmeti sunumunun gerçekleşmesi adına tüm gereklilikleri sağlayan yönetsel süreci ifade etmektedir. Sağlık hizmeti sunumunu sağlayan örgütler yalnızca tıbbi örgütler değil, sosyal ve ekonomik amaçlara da sahip olan örgütlerdir. Bu örgütler tıbbi süreçlerle beraber yönetim süreçlerini de gerektirdiğinden, bilimsel ilkelerle yönetilmesi her anlamda kaçınılmazdır (Güven, Şimşek ve Güven, 2018).

Sağlık sektörü, insan hayatı için hayati bir öneme sahip olmakla beraber hata kabul etmemektedir. Bu sebeple sağlık sektöründe mevcut yönetim anlayışı oldukça önemlidir ve bu

yönetime dahil olan çalışanların tutumu, söz konusu yönetimin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi adına önemlidir. Bu konuda örgütsel sessizlik ve problem çözme becerileri önemli ölçütlerdir. Yönetimin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi, kurumdaki sorunların görmezden gelinmemesine ve dile getirilmesine bağlıdır. Çalışanlar kurumda gördükleri sorunları dile getirdikleri takdirde sorunlar çözüme kavuşturulacaktır. Sonrasında ise dile getirilen bu problemlerin çözümü konusunda istekli olmak, problemi doğru kavrayarak çözüme kavuşturmaya çabalamak önem arz etmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014; Yıldız ve ark., 2011).

### **Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik kavramı, sessiz olma durumu ile kızgınlık, küskünlük, sadakat, korku gibi birçok duygunun ifade biçimidir (Karagöz, 2017). Sessizlik kavramı sesin olmamasından ibaret değildir, bir iletişim biçimi olarak ele alınmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Örgütsel sessizlik kavramını ilk defa ele alan Morrison ve Milliken, yaptıkları çalışmada birçok örgütün, çalışanlarının örgüt sorunlarına ilişkin görüş ve endişelerini göz ardı etmelerini ve dile getirmemelerini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizliğin örgütün gelişimi ve kalkınmasının önünde potansiyel bir engel olduğunu savunmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumu, örgüte zarar verdiği gibi çoğu zaman bireyi de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden birey daha çok konuşmanın kendisine zarar vereceğini, konuşmanın riskli olduğunu düşünerek sessizliği tercih etmektedir. Ancak düşünce ve isteklerini dile getirememek, konuşamamak da çalışan açısından yıpratıcı bir durumdur. Birey kendini ifade edemediğinde çaresizlik hissetmektedir. Çalışanda kendini gösteren bu gibi durumlar zamanla tükenmişliğe yol açabilmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

### **Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları**

Örgütsel sessizlik alanında literatür incelendiğinde sessizliğin altında yatan etkenlerin birbirinden farklı olduğu görüşü hakim olmakla beraber sessizlik boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Pinder ve Harlos 2001 yılında yaptıkları çalışmada sessizliği kabullenici ve kasıtlı olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. Bu çalışmadan sonra Dyne ve ark. 2003 yılında yaptıkları çalışmada sessizlik kavramını; kabullenici, savunmacı ve korumacı olmak üzere 3 boyutta incelemiştir (Erenler Tekmen ve ark., 2016).

Kabullenici sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde bilinçli olarak sessizliği tercih etmesi, kendini soyutlamasıdır (Şahin ve Yalçın, 2017). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar örgütte yaşanan sorunlara yönelik çözümlerin zaman zaman farkındadır, fakat bu konudaki düşünceleri dile getirmede isteksizlik söz konusudur (Tayfun ve Çatır, 2013).

Savunmacı sessizlik, örgüt içerisinde çalışanın “konuşma” korkusuna dayanmaktadır. Savunmacı sessizlik durumu, konuşması hâlinde gelebilecek tepkilere karşı korku etkisi ile çalışanın kendini koruma biçimi olarak, örgüt içerisinde süreçlerle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklı tutması durumudur (Deniz vd., 2013).

Korumacı sessizlik, çalışanın başkalarını düşünmesi, örgüte veya örgüt çalışanlarına fayda sağlaması amaçları doğrultusunda herhangi bir konu ile ilgili bilgilerini, görüş ve düşüncelerini saklaması durumudur. Koruma amaçlı sessizlik, bireyin öncelikli olarak kendisini değil çalışma arkadaşları ve örgüt yararını ön planda tutarak çalışanın isteğine bağlı olarak gerçekleştirdiği bir davranış biçimidir (Acaray ve ark., 2015).

## Problem Çözme

Problem kavramı, bireyin hayatını sürdürürken ilerlediği yolda karşılaştığı beklenmeyen ve kaçınılmaz durumları ifade etmektedir. Birey, hayatı boyunca kendisi için çelişki yaratan, hedeflerine ulaşma yolunda üstesinden gelmesi gereken engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum karşılaşılan problemlerle başa çıkabilmek adına önemli zihinsel süreçleri gerektirmektedir (Dostál, 2014).

Problem çözebilme, bireyin günlük deneyimlerinde karşılaştığı problemler karşısında ürettikleri çözüm alternatiflerinin incelenmesi, problemlerle nasıl başa çıkabileceğine ilişkin en etkili yöntemi keşfetmesi ve uygulamaya geçirmesi sürecidir. Bireylerin karşılaştıkları problemi algılama durumları ve çözüm süreci farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısı ile problem çözme süreçleri de birbirinden farklı şekillerde olabilmektedir (Mienaltowski, 2011; Çam ve Tümkaya, 2016).

## Problem Çözme Becerisinin Alt Boyutları

Günümüz anlayışında örgüt gelişiminde en önemli etkenin insan emeği, bilgisi, deneyimi olduğu düşünülmektedir. Çalışanın, bilgi, fikir, deneyimlerini paylaşması ve örgüt kararlarına katılım sağlaması ile örgüte değer kattığı görüşü hâkimdir. Yeni bir karar alınması, bir planlama yapılması veya ortaya çıkan bir problem durumunun çözüme kavuşturulması konusunda çalışanın tutumu önemlidir.

Şahin, Şahin ve Heppner'ın 1993 yılında problem çözme becerisi alanında yapmış oldukları çalışmada problem çözme becerisinin bireylerde nasıl değişkenlik gösterdiği üzerinde durulmuştur. Bu anlamda altı farklı problem çözme yaklaşımından bahsedilmiştir. Problem çözme konusunda bireylerin sergiledikleri yaklaşımlar şu şekildedir; aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım.

Aceleci yaklaşım, bireylerin bir problem ile karşılaşmaları durumunda problem üzerinde düşünmeden, en yakın çözüm yöntemini uygulamaya geçirmesiyle ilgilidir. Bu yaklaşıma sahip bireyler, problemin nereden kaynaklandığı üzerine düşünmemekte, problemin nasıl ortaya çıktığını önemsememekte, sadece problemin yarattığı sonuçlara odaklanmaktadır (Sozen, 2012).

Düşünen yaklaşım, bireyin geçmiş deneyimleri ve yeni edindiği bilgi birikiminin bir sentezi ile problem çözmesini içermektedir (Demir, 2016). Düşünen yaklaşım, bireyin problem durumu ile karşılaştığında öncelikle durumu anlamak adına çaba göstermesi, problem ile ilgili tüm verileri toplayarak elde ettiği tüm verileri gözden geçirmesi ve her türlü bilgiyi önemseyerek dikkate alması ile ilgilidir (Yıldız ve ark., 2011).

Problem ile karşılaşan bireyler her zaman problem ile savaşıma, problemi çözmek için çabalama eğilimi göstermezler (Maghan, 2017). Kaçınan yaklaşım, bireyin problemi çözme davranışı gösterdiği durumlarda problem üzerine detaylı düşünmekten, problemin olası sonuçlarını değerlendirmekten, problem çözme süreci tamamlandıktan sonra süreci ve sonuçlarını değerlendirmekten kaçınma davranışı göstermektedir (Heppner and Heppner, 2013; Maghan, 2017).

Değerlendirici yaklaşım, problem çözme sürecinde bireyin farklı çözüm yolları geliştirmesi ve hangi çözüm yolunu seçeceği hususunda değerlendirmede bulunmasını içermektedir. Birey çözüm seçenekleri arasında mukayesede bulunur, olası sonuçları öngörmeye çalışarak

seçenekler arasında değerlendirme yapar, ortaya çıkabilecek tüm kombinasyonları sıralar ve hangi çözüm yöntemini uygulayacağına karar verir (Mortaş ve Safran, 2004; Ekawati vd. ).

Kendine güvenli problem çözme yaklaşımı sergileyen birey, problemi çözme çabasına girecektir, problemden kaçmayacaktır. Bu bireyler, problemleri kendi çabaları ile çözebileceğine inanmakta, kendilerini yeterli görmekte ve bu konuda kendilerine güven duymaktadırlar. Kendine güvenli yaklaşıma sahip bireyin, problem karşısında sakin bir tavır ile problemi çözmeye çalışması beklenmektedir (Egeci and Gencoz, 2011; Kourmousi vd., 2016; Surya vd., 2017).

Planlı yaklaşım sergileyen bireyler, problemi çözme eğilimindedir. Problem ile ilgili verileri toplamakta, planlı bir şekilde elindeki tüm verileri değerlendirerek çözüme ulaşma konusunda çaba sarf etmekte ve problem çözme konusunda yetenekli olduğunu düşünmektedir (Sözen, 2012; Tetik ve Açıköz, 2013).

## **GEREÇ VE YÖNTEM**

### **Araştırmanın Önemi ve Amacı**

İstanbul ilinde bir Kamu hastanesinde yapılan bu çalışmada, hastane yöneticileri ve idari birim personellerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme beceri düzeylerine etkisi tespit edilerek, çalışanların örgüt içerisinde bilgi ve birikimlerini paylaşma, kararlara katılma tutumunun olası problemleri çözme davranışına etkisi hakkında bilgi edinilecektir. Çalışma, insan hayatı için hayati öneme sahip olan sağlık sektörünün yönetiminde bulunan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu çalışanların sahip oldukları problem çözme beceri düzeylerinin ortaya konması adına önemlidir.

### **Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan bir kamu hastanesinin yöneticileri ve idari birim çalışanlarının tamamı oluşturmaktadır.

Kesitsel tipte, tanımlayıcı olan bu araştırmanın verileri, İstanbul İlinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde araştırmacı tarafından hazırlanan anket formunun sağlık çalışanlarına uygulanması yolu ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen ilgili hastanenin, yönetim ve idari birimlerinde çalışan personel sayısı 325 olup, bu sayının tamamına ulaşılması hedeflenmiş ve 273 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Toplam çalışan sayısının %84'üne ulaşılmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 9 adet soru bulunmaktadır. Ankette önceden geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik ölçeği, üçüncü bölümde ise problem çözme envanteri uygulanarak incelenmiştir. Ölçekleri oluşturan ifadelerin tümü likert tipi sorulardır.

Dyne, Soos ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilen Örgütsel Sessizlik ölçeği, 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, razı gösterme, ilgisizlik durumlarına ilişkin “kabullenici sessizlik”, kendini

koruma ve korku durumuna ilişkin “savunmacı sessizlik” ve mevcut ilişkileri korumaya yönelik “korumacı sessizlik” boyutlarından oluşmaktadır.

Bireylerin problem çözme becerilerine ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla Heppner ve Petersen tarafından 1982 yılında geliştirilen Problem Çözme Envanteri, Şahin, Şahin ve Heppner tarafından 1993 yılında Türkçe’ye uyarlanmıştır. Problem çözme envanteri, 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin puan aralığı 32-192 şeklindedir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği, çalışanların problem çözme konusunda kendilerini yetersiz algıladıklarını ifade etmektedir. Puanlama esnasında 9,22 ve 29. maddeler puanlama dışında tutulmaktadır. Ölçekte bu maddelerin yanında “Ω” işareti bulunmaktadır. Bununla beraber 1, 2, 3, 4, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 32. maddeler ters olarak puanlanmaktadır (Yalçın ve ark., 2010).

### İstatiksel İncelemeler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 22 (IBM SPSS, Türkiye) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametreler için çarpıklık basıklık değerleri incelenmiş ve normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiştir. Güvenilirlik analizi için Cronbach’s alpha katsayıları hesaplanmıştır. Anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 1** Basıklık Çarpıklık Değerleri

	Örgütsel Sessizlik	Problem Çözme
N	273	273
	0	0
Ort	2,5946	87,4725
St. Sap.	,51026	22,71030
Çarpıklık Katsayısı	,137	,147
Basıklık Katsayısı	,033	,294

Normal dağılıma uygunluk analizi incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

### Araştırmanın Hipotezleri

- H<sub>1</sub>: Örgütsel sessizlik düzeyi ile problem çözme becerisi arasında anlamlı ilişki vardır.  
H<sub>2</sub>: Örgütsel sessizlik düzeyinin kabullenici sessizlik boyutunun problem çözme becerisine etkisi vardır.  
H<sub>3</sub>: Örgütsel sessizlik düzeyinin savunmacı sessizlik boyutunun problem çözme becerisine etkisi vardır.  
H<sub>4</sub>: Örgütsel sessizlik düzeyinin korumacı sessizlik boyutunun problem çözme becerisine etkisi vardır.

## BULGULAR

### Ankete Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

**Tablo 2** Araştırmaya katılanların sosyo - demografik ve mesleki özellikleri

Özellikler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	173	63,4
	Erkek	100	36,6
Medeni durum	Evli	171	62,6
	Bekâr	102	37,4
Çocuk durumu	Var	151	55,3
	Yok	122	44,7
Öğrenim durumu	Lise	70	25,6
	Ön lisans	66	24,2
	Lisans	99	36,3
Unvan	Yüksek lisans ve üzeri	38	13,9
	İdari birim personeli	121	44,3
	Hasta kayıt/kabul personeli	152	55,7

Araştırmaya katılanların %63,4'ü kadın, %62,6'sı evli, %55,3'ü çocuk sahibi, %36,3'ü lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %44,3'ü idari birim personeli, %55,7'si hasta kayıt/kabul personelidir.

**Tablo 3.** Araştırmaya katılanların sosyo - demografik ve mesleki özellikleri (2)

Özellikler	Min-Max(n)	Ort±ss(%)
Yaş	18-67	36,45±8,0
Toplam deneyim	1-45	12,76±8,03
Kurumda çalışma süresi	1-45	8,77±6,48

Araştırmaya katılanların yaşları 18-67 arasında değişmektedir. Toplam deneyim süreleri 1-45 yıl arası, kurumda çalışma süreleri ise yine 1-45 yıl arasındadır.

**Tablo 4.** Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları

	Ort±ss	Ölçek puanları
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,59±0,51	38,91±7,65
Kabullenici sessizlik	2±0,75	9,97±3,77
Savunmacı sessizlik	1,71±0,79	8,55±3,93
Korumacı sessizlik	4,08±0,99	20,38±4,92

\*Farklı çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılabilmesi için hem ortalama hem de ölçek puanları konmuştur.

Yapılan analizler neticesinde örgütsel sessizlik ölçeğinin genel ortalaması 2,59 ve ölçekten alınan toplam puan ortalaması 38,91±7,65 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik boyutunun alt

boyutları incelendiğinde, kabullenici sessizlik alt boyutunun ortalaması 2 ve toplam puan ortalaması 9,97±3,77; savunmacı sessizlik boyutunun ortalaması 1,71 ve toplam puan ortalaması 8,55±3,93; korumacı sessizliğin ise ortalaması 4,08 ve toplam puan ortalaması 20,38±4,92 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.** Problem çözme becerisi ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları

	Ort±ss	Ölçek puanları
<b>Problem çözme becerisi ölçeği</b>	2,73±0,70	87,47±22,71
<b>Aceleci yaklaşım</b>	3,18±0,95	28,67±8,55
<b>Düşünen yaklaşım</b>	2,48±0,98	12,4±4,94
<b>Kaçıngan yaklaşım</b>	2,53±1,33	10,14±5,35
<b>Değerlendirici yaklaşım</b>	2,6±1,09	7,82±3,29
<b>Kendine güvenli yaklaşım</b>	2,48±0,95	16,6±4,88
<b>Planlı yaklaşım</b>	2,43±0,89	9,73±3,57

\*Farklı çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılabilmesi için hem ortalama hem de ölçek puanları konmuştur.

Yapılan analizler neticesinde problem çözme becerisi ölçeğinin genel ortalaması 2,73 ve ölçekten alınan toplam puan ortalaması 87,47±22,71 olarak bulunmuştur. Problem çözme becerisinin alt boyutları incelendiğinde, aceleci yaklaşım alt boyutunun ortalaması 3,18 ve toplam puan ortalaması 28,67±8,55; düşünen yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,48 ve toplam puan ortalaması 12,4±4,94; kaçıngan yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,53 ve toplam puan ortalaması 10,14±5,35; değerlendirici yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,6 ve toplam puan ortalaması 7,82±3,29; kendine güvenli yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,48 ve toplam puan ortalaması 16,6±4,88; planlı yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,43 ve toplam puan ortalaması 9,73±3,57 olarak bulunmuştur.

### Sosyo-Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki

**Tablo 6.** Cinsiyete göre örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Cinsiyet		p
	Kadın	Erkek	
	Ort±ss	Ort±ss	
<b>Örgütsel sessizlik ölçeği</b>	2,56±0,49	2,65±0,54	0,195
<b>Kabullenici sessizlik</b>	1,92±0,72	2,12±0,81	<b>0,041*</b>
<b>Savunmacı sessizlik</b>	1,66±0,75	1,79±0,85	0,205
<b>Korumacı sessizlik</b>	4,1±0,99	4,03±0,99	0,579

Student t test \*p<0,05



Erkeklerin kabullenici sessizlik puanı değerleri, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.041$ ;  $p<0.05$ ).

**Tablo 7** Örgütsel sessizlik ve cinsiyet açısından varyansların homojenliğinin incelenmesi

	Levene Statistic	df1	df2	p
<b>Örgütsel sessizlik</b>	1,638	1	271	,202

Varyansların homojenliğinin incelendiği değerlendirmede p değeri 0,05ten büyük( $p=0,202$ ) bulunmuştur. Bu sonuç varyansların homojen dağıldığını göstermektedir.

**Tablo 8.** Öğrenim durumu ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Öğrenim durumu				p	Fark
	Lise(1)	Ön lisans(2)	Lisans(3)	Yüksek lisans(4)		
	Ort±ss	Ort±ss	Ort±ss	Ort±ss		
<b>Örgütsel sessizlik ölçeği</b>	2,73±0,57	2,63±0,48	2,52±0,49	2,47±0,46	<b>0,025*</b>	<b>1-3</b>
<b>Kabullenici sessizlik</b>	2,3±0,84	2,04±0,68	1,87±0,71	1,69±0,65	<b>0,000*</b>	<b>1-3 1-4</b>
<b>Savunmacı sessizlik</b>	1,83±0,82	1,8±0,81	1,63±0,76	1,53±0,74	0,133	
<b>Korumacı sessizlik</b>	4,06±1	4,04±1,01	4,07±1,02	4,2±0,85	0,868	

One way anova test \* $p<0,05$

Öğrenim durumları arasında toplam sessizlik puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.025$ ;  $p<0.05$ ). Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın lise ile lisans mezunları arasında olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunlarının toplam sessizlik puanı değerleri, lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.025$ ;  $p<0.05$ ).

Öğrenim durumları arasında kabullenici sessizlik değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.000$ ;  $p<0.05$ ). Lise mezunlarının kabullenici sessizlik puanı değerleri, Lisans ve Yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p_1:0.003$ ;  $p_2:0.000$ ;  $p<0.05$ ).

**Tablo 9** Örgütsel sessizlik ve öğrenim durumu açısından varyansların homojenliğinin incelenmesi

	Levene Statistic	df1	df2	p
Örgütsel sessizlik	2,260	3	269	,082

Varyansların homojenliğinin incelendiği değerlendirmede p değeri 0,05ten büyük (p=0,082) bulunmuştur. Bu sonuç varyansların homojen dağıldığını göstermektedir.

**Tablo 10.** Cinsiyete göre problem çözme becerisi ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Cinsiyet		p
	Kadın	Erkek	
	Ort±ss	Ort±ss	
<b>Problem çözme becerisi ölçeği</b>	84,95±20,21	91,84±26,02	<b>0,024*</b>
Acelecı yaklaşım	28,1±8,16	29,65±9,15	0,151
Düşünen yaklaşım	11,72±4,42	13,58±5,56	<b>0,005*</b>
Kaçıngan yaklaşım	9,75±4,97	10,81±5,92	0,131
Değerlendirici yaklaşım	7,56±3,3	8,27±3,23	0,086
Kendine güvenli yaklaşım	16,24±4,23	17,22±5,81	0,143
Planlı yaklaşım	9,58±3,4	9,98±3,85	0,371

Student t test \*p<0.05

Erkeklerin toplam problem çözme puanı değerleri, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.024; p<0.05). Problem çözme becerisi puanındaki artışın, problem çözme becerisindeki düşüşü ifade ettiği göz önünde bulundurulduğunda; kadınların problem çözme becerileri erkeklere göre yüksek düzeydedir.

Erkeklerin düşünen yaklaşım puanı değerleri, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.005; p<0.05).

## Korelasyon Analizi

**Tablo 11** Araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenlerin korelasyon analizi

		<b>Toplam Sessizlik Puanı</b>	<b>Kabullenici sessizlik</b>	<b>Savunmacı sessizlik</b>	<b>Korumacı sessizlik</b>
<b>Toplam Problem</b>	<b>r</b>	0,137	0,358	0,265	-0,272
<b>Çözme Puanı</b>	<b>p</b>	<b>0,023*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
<b>Aceleci yaklaşım</b>	<b>r</b>	-0,004	0,183	0,101	-0,227
	<b>p</b>	0,945	<b>0,002*</b>	0,096	<b>0,000*</b>
<b>Düşünen yaklaşım</b>	<b>r</b>	0,173	0,307	0,273	-0,185
	<b>p</b>	<b>0,004*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,002*</b>
<b>Kaçıngan yaklaşım</b>	<b>r</b>	0,052	0,271	0,184	-0,273
	<b>p</b>	0,390	<b>0,000*</b>	<b>0,002*</b>	<b>0,000*</b>
<b>Değerlendirici yaklaşım</b>	<b>r</b>	0,128	0,177	0,188	-0,087
	<b>p</b>	<b>0,034*</b>	<b>0,003*</b>	<b>0,002*</b>	0,153
<b>Kendine güvenli yaklaşım</b>	<b>r</b>	0,163	0,331	0,216	-0,173
	<b>p</b>	<b>0,007*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,004*</b>
<b>Planlı yaklaşım</b>	<b>r</b>	0,147	0,274	0,262	-0,190
	<b>p</b>	<b>0,015*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,002*</b>

Örgütsel sessizlik düzeyi ve alt boyutları ile problem çözme becerisi ve alt boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel sessizlik ile problem çözme becerisi değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r:0,137$ ;  $p<0.05$ ). Buna göre, örgütsel sessizlik puanı arttıkça problem çözme becerisi puanı artmaktadır. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kabullenici sessizlik ile toplam problem çözme becerisi değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r:0,358$ ;  $p<0.05$ ). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça problem çözme becerisi puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile toplam problem çözme becerisi değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r:0,265$ ;  $p<0.05$ ). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözme becerisi puanı da artmaktadır.

Korumacı sessizlik ile toplam problem çözme becerisi puanı değerleri arasında ters yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r:-0,272$ ;  $p<0.05$ ). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözme becerisi puanı azalmaktadır.

**Tablo 12** Örgütsel sessizlik düzeyi kabullenici sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi

	B	ss	Beta	T	p	%95 CI	
						Alt sınır	Üst sınır
<b>Sabit</b>	65,962	3,641		18,117	0,000	74,743	102,185
<b>Kabullenici sessizlik</b>	10,779	1,707	0,358	6,315	0,000	5,216	13,462

**N: 273**  
**R: 0,358, R<sup>2</sup>: 0,128**  
**F: 39,874**  
**P: 0,000\***

\*p<0.05

Toplam problem çözme puanına kabullenici sessizlik alt boyutunun etkisi regresyon analizi ile değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı (p:0.000; p<0.05) bulunmuştur. Modele göre kabullenici sessizlik alt boyutundaki bir birimlik artışın olgulardaki toplam problem çözme puanını 10,779 puan artırdığı görülmektedir. Kabullenici sessizlik düzeyi arttığında problem çözme becerisi puanı da artmaktadır. H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 13** Örgütsel sessizlik düzeyi savunmacı sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi

	B	ss	Beta	T	p	%95 CI	
						Alt sınır	Üst sınır
<b>Sabit</b>	74,388	3,184		23,365	0,000	74,743	102,185
<b>Savunmacı sessizlik</b>	7,649	1,682	0,265	4,522	0,000	-3,201	4,823

**N: 273**  
**R: 0,265,**  
**R<sup>2</sup>:0,070**  
**F: 20,448**  
**P: 0,000\***

\*p<0.05

Toplam problem çözme puanına savunmacı sessizlik alt boyutunun etkileri regresyon analizi ile değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı (p:0.000; p<0.05) bulunmuştur. Modele göre savunmacı sessizlik alt boyutundaki bir birimlik artışın olgulardaki toplam problem çözme puanını 7,649 puan artırdığı görülmektedir. Savunmacı sessizlik düzeyi arttığında problem çözme becerisi puanı da artmaktadır. H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 14** Örgütsel sessizlik düzeyi korumacı sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi

	B	ss	Beta	T	p	%95 CI	
						Alt sınır	Üst sınır
<b>Sabit</b>	113,066	5,650		20,013	0,000	74,743	102,185
<b>Korumacı sessizlik</b>	-6,277	1,347	-0.272	-4,660	0,000	-7,72	-2,588

**N: 273**  
**R: 0,272, R<sup>2</sup>:0,074**  
**F: 21,717**  
**P:0,000\***

\*p<0.05

Toplam problem çözme puanına korumacı sessizlik alt boyutunun etkileri regresyon analizi ile değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı (p:0.000; p<0.05) bulunmuştur. Modele göre korumacı sessizlik alt boyutundaki bir birimlik artışın olgulardaki toplam problem çözme puanını 6,277 puan azalttığı olduğu görülmektedir. Korumacı sessizlik düzeyi arttığında problem çözme becerisi puanı azalmaktadır. H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA

Bu çalışma, sağlık yönetimi alanında çalışan yöneticilerin ve idari birim personelinin örgütsel sessizlik düzeyleri ve problem çözme beceri düzeylerini saptamak, örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerilerine etkisini incelemek ve demografik özelliklerin örgütsel sessizlik ile problem çözme becerisi üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

Çalışma hayatında her şey taklit edilebilmekte fakat insan taklit edilememektedir. Bu sebeple örgüt başarısının en önemli belirleyicisi çalışanlardır. Örgüt çalışanlarının fiziksel olarak sergiledikleri performans önemli olmakla beraber, çalışanın zihinsel gücü, fikirleri, tecrübeleri daha büyük öneme sahiptir. İnsan emeğinin hayati öneme sahip olduğu sağlık sektöründe, çalışanın nasıl bir tutum sergilediği, örgüt içerisinde alınan kararlara katılım sağlaması, fikir, bilgi ve deneyimlerini paylaşması örgüt gelişimi açısından önemlidir. Çalışanın bu paylaşımlarının, örgüte olan bağlılığının ve örgütü benimsemesinin bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda Amiri ve vd.(2018) tarafından 276 akademik personel ve Hozouria (2018) tarafından 50 belediye çalışanı üzerinde yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğu ve çalışanların çalıştıkları kurumdan çekinmeleri, fikirlerini ifade etmekten korkmaları halinde örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde bilinçli olarak tercih ettiği bir iletişim biçimidir. Çalışanın sessizliği tercih etmesi, örgüt içerisinde yaşanan olaylar karşısında tepkisiz kalması, alınan kararlara katılmayıp fikirlerini belirtmemesi, örgüt açısından istenmeyen bir durum olmakla beraber olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir. Diğer yandan iş hayatı karmaşık birtakım süreçleri gerektirmektedir. Özellikle sağlık kuruluşlarının, emek yoğun olması, sürekli değişen bir yapıda olması, sahip olduğu yoğun teknoloji gibi sebeplerle karmaşık bir yapıya

sahip olduğu bilinmektedir. Karmaşık yapıda olan bu örgütlerde problemlerle karşılaşılması kaçınılmazdır. Örgütte meydana gelen problemler karşısında çalışanların tutumu önemlidir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin genel ortalaması 2,59 ve toplam puan ortalaması  $38,91 \pm 7,65$  bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik boyutu ortalama puanı  $9,97 \pm 3,77$ , savunmacı sessizlik boyutu ortalama puanı  $8,55 \pm 3,93$ , korumacı sessizliğin ise ortalama puanı  $20,38 \pm 4,92$  olarak bulunmuştur. Çalışmada elde edilen örgütsel sessizlik puan ortalamasının orta düzeyde sessizliği ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutları arasında en yüksek puanın korumacı sessizliğe ait olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Kafcheh ve Lotfi (2015) tarafından 377 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada korumacı sessizlik puanı diğer sessizlik alt boyutlarından yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışmada korumacı sessizlik puanının yüksek düzeyde olması, çalışanların örgütlerini ve çalışma arkadaşlarını korumak için sessizliği tercih ettiklerinin bir göstergesidir.

Problem çözme becerisi ölçeğinin toplam puan ortalaması  $87,47 \pm 22,71$  olarak bulunmuştur. Problem çözme becerisinin alt boyutları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasının aceleci yaklaşım alt boyutuna ( $28,67 \pm 8,55$ ); en düşük puan ortalamasının ise değerlendirici yaklaşım alt boyutuna ( $7,82 \pm 3,29$ ) ait olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular çalışanların en fazla değerlendirici problem çözme yaklaşımına sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre çalışanların problem karşısında farklı çözüm yöntemleri geliştirerek en uygun çözüm yöntemi konusunda değerlendirmelerde buldukları, çözüm seçeneğinin etkililiğini değerlendirerek karar verdikleri, gerçekçi ve objektif olarak hareket ettikleri söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde Bozdemir (2012) tarafından 203 eğitim yöneticisi üzerinde, Başol'un (2014) 126 hemşire üzerinde, Yıldırım'ın (2016) 410 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da en düşük puan ortalaması değerlendirici yaklaşıma ait olup bu çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Morrison ve Milliken 2000 yılında, çeşitli sektörlerde çalışan 40 tam zamanlı çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada cinsiyeti, örgütsel sessizliği etkileyen bir faktör olarak belirtmişlerdir. Morrison ve Milliken'in görüşlerini destekleyecek şekilde bu çalışmada da cinsiyet açısından örgütsel sessizliğin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyet açısından yapılan değerlendirmeleri incelendiğinde, erkeklerin kabullenici sessizlik düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgudan yola çıkılarak erkeklerin örgüt içerisinde meydana gelen durumlara ve verilen kararlara yönelik kendi fikirlerinin değiştirici bir etkiye sahip olmadığı inancı ve değişimin gerçekleşmeyeceği düşüncesi ile mevcut durumu kabullenerek konuşmaktan kaçındıkları, bilinçli sessizliğe yöneldikleri söylenebilir.

Yaş değişkeni açısından problem çözme becerisi incelendiğinde, yaşın yalnızca problem çözme becerisinin alt boyutlarından olan kaçınan yaklaşım ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yaş arttıkça problem çözmeye kaçınan yaklaşım sergileme düzeyinin azaldığı görülmüştür. Bu durum yaşın artması ile deneyimin de artması, bireyin problemlerle karşılaşma ve problem çözme deneyimlerinin de artmasına bağlı olarak problemi çözme eğiliminde olması ile ilişkilendirilebilir. Yaşı genç olan çalışanların ise henüz problem çözme konusunda yeterince deneyim elde etmediğinden problem karşısında kaçınan davranabildiği düşünülmektedir.

Çalışmada örgütsel sessizlik düzeyleri öğrenim durumu açısından incelenmiş ve lise mezunu çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Acaray'ın (2014) 462 idari çalışan üzerinde yaptığı çalışmasında da benzer şekilde lise mezunu bireylerin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeylerinin lisans mezunu bireylere göre yüksek daha düzeyde olduğu görülmüştür. Tayfun ve Çatır'ın (2013) 391 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmalarında ise lisans mezunu bireylerin savunmacı sessizlik düzeyleri ön lisans mezunu bireylere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışmada lisans mezunu bireylerin beklenmeyen bu tutumu, kendilerini koruma amacıyla bilinçli olarak sessizliği tercih ettikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Problem çözme beceri algısı ile öğrenim durumu karşılaştırması yapıldığında, lisans mezunu çalışanların problem çözme algılarının lise mezunu çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu durumun, lisans mezunu bireylerin almış oldukları eğitim ile teorik bilgilerinin lise mezunlarına göre yüksek düzeyde olması sebebiyle problem çözme konusunda daha atılğan olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik düzeyi ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin incelendiği analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel sessizlik puanı arttıkça toplam problem çözme becerisi puanının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Problem çözme becerisi puanındaki artışın problem çözme becerisinin düşüklüğünü gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sessizlik düzeyindeki artışın problem çözme becerisinde düşüşe sebep olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Günümüz çalışma hayatında bireyler, klasik yönetim döneminde söz konusu olan, iş yerinde bulunduğu süre içerisinde yalnızca kendinden beklenen işleri fiziksel gücünü kullanarak yapma ve kendinden bir şey katmama eğiliminden uzaklaşmıştır. Artık birey, çalışma hayatında “ben de varım”, “benim de düşüncelerim ve fikirlerim var” görüşlerine sahip olmaktadır. İş yerinde söz sahibi olma ve kararlara katılma konusunda çalışanın istekli olduğu bir yönetim anlayışı söz konusudur. Geçmişten bugüne çalışanların bilinçlenmesi, teknolojinin gelişerek tüm dünyada olup bitenden haberdar olunması, çalışanların eğitim düzeylerinin de artarak hayattan ve iş dünyasından beklentilerinin farklılaşması gibi sebepler de çalışanın çalışma hayatındaki iletişiminin, düşüncelerini ifade edebilmesinin önemini artırmıştır. Aynı zamanda çalışan kendinden bir şeyler katabildiği ölçüde kuruma kendini ait hissedebilmekte, kuruma değer katabilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütsel sessizlik tutumunun problem çözme becerisine etkisi incelenmiş ve örgütsel sessizlikteki artışın problem çözme becerisini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun, çalışma hayatında konuştuğu takdirde bir şeyin değişmeyeceği inancı veya zarar göreceği düşüncesiyle sessizliği tercih eden bireyin kendini kuruma ait hissetmemesi, arkasında kurumunun desteğini hissedememesi, hata yapmaktan korkması gibi sebeplerle problem çözme becerilerinin azalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sessizliği tercih eden birey kendisini iş hayatında sürekli olarak tetikte veya diken üstünde hissedebilmektedir. Bireyin tüm benliği ile iletişim kurarak kendini ifade edememesi, fiziksel ve zihinsel olarak da potansiyelini ortaya çıkaramamasına yol açacaktır. Her anlamda benliğini özgürce ortaya koyamayan birey hata yapabilecektir, problemler karşısında kendi benliğini sergileyemeyecek ve rahatça çözebileceği problemler karşısında dahi çözümsüz kalabilecektir. Bununla beraber birey hata yapma korkusu ile problemi görmezden gelebilecek, problemden kaçmayı tercih

edebilecek ve bu durum daha büyük sorunlara yol açabilecektir. Her anlamda kurum açısından olumsuz bir durum söz konusudur. Çalışanın problem çözmedeki başarısızlıkları kurum faaliyetlerinin ilerlemesini sekteye uğratabilecek, başarısızlıklar doğuracaktır. Bu anlamda iş ortamında çalışana yönelik tutum oldukça önemlidir. Kendini mutlu ve özgür hissedene, bilgi, fikir ve deneyimlerinin değerli olduğunu hissedene birey sahip olduğu bu bilgi, fikir ve deneyimlerini özgürce ifade edebilecek, kurumunu benimseyecek, karşılaştığı problemlere korkmadan yaklaşıp maksimum verimi sağlamak adına çaba sarf edebilecektir. Breen'in (2004) çalışması da bu görüşü destekler niteliktedir. Bu çalışmada, çalışanların örgüt içerisinde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmeleri için kurum içerisinde karar verme süreçlerine çalışanların da dâhil edilmesi gerektiğine değinmektedir. Çalışmada örgütsel sessizliğin istemsiz de olsa olumsuz bir problem çözüm sürecine sebep olduğundan bahsedilmektedir.

Örgüt içerisinde sessizliği tercih eden bireyin sessizliğinin altında yatan sebep problem çözme becerisini etkilemektedir. Kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı gösteren bireylerin problem çözme becerilerinin azaldığı görülmektedir. Bununla beraber korumacı sessizlik düzeyi yüksek olan bireylerin problem çözme becerilerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kurumunu ve çalışma arkadaşlarını korumak için kurumu ve çalışma arkadaşları ile ilgili bilgileri paylaşmamayı tercih eden ve koruma amaçlı sessizlik düzeyi yüksek olan bireylerin problem çözme becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt içerisinde sessizliği tercih eden bireylerin, kurumda karşılaştıkları problemlere yönelik çözüm becerilerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Kurumda örgütsel sessizliğin önüne geçilmesinin, problem çözme becerisinde gelişmeyi sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun için yapılması gereken ise çalışanları kurumda alınan kararlara dâhil edebilmek, öngörülen bir değişiklik söz konusu ise ilgili çalışanların fikirlerini sunmasını sağlamak, kurumda bulunan tüm çalışanların fikir ve görüşlerini sunmalarını sağlayacak ortam oluşmasını sağlayarak tüm görüşlerin değerlendirilmesini sağlamak olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar düşüncelerini bir baskı veya korku durumu olmadan ifade edebilmeli, kendisini bu anlamda güvende hissetmeli ve dile getirdiği her düşünceye değer verildiğini bilmelidir. Tüm bunlar, sağlık alanında önemli söz hakkına sahip olan, sağlığı yönetmeyi görev bilen sağlık yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları ile mümkün olabilecektir.

Örgütsel sessizlik ve problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların uluslararası literatürde az sayıda olması ve ulusal literatürde hiç olmaması, bu değişkenlerin yeni çalışmalar ile incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, örgütsel sessizlik düzeyinin problem çözme becerisi üzerine etkisini incelemek üzere, kamu hastanesinde çalışmakta olan yönetici ve idari birim çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Örgütsel sessizliğin problem çözme becerisi üzerine etkisinin değerlendirildiği özel hastaneler üzerinde yapılacak bir çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan bu çalışmanın örneklem büyütülerek yapılması ile araştırma sonuçları daha büyük bir çoğunluğu ifade edebilecek, sağlık kuruluşlarının önleyici ve düzeltici kararlar alması konusunda yardımcı olabilecektir.



## KAYNAKLAR

- Acaray A, Gündüz Çekmecelioğlu H, Akturan A. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*. 32: 139-157.
- Acaray A.(2014).Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli (Danışman: Doç. Dr. HGündüz Çekmecelioğlu).
- Amiri A, Kahnali MZ, Alamdari A, Nejad RA. (2018). Investigating the Relationship Between Silence and Organizational Commitment. *Revista Publicando*: 893-906.
- Başol E. (2014). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Otonomi Kişilik Özellikleri ve Problem Çözme Becerilerinin Belirlenmesi. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara (Danışman: Yrd. Doç. Dr. K Tekin)*.
- Breen V. (2004). The Effect of Using Harley's Consensus Problem-Solving Model on Perceived Communication Openness in Team Decision-Making/Problem Solving. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University. Doctor of Business Administration.
- Chaudhry NG, Rasool G. (2012). A Case Study on Improving Problem Solving Skills of Undergraduate Computer Science Students. *World Applied Sciences Journal*. 1:34-39.
- Çam S, Tümkaya S. (2016). Kişilerarası Problem Çözme Envanteri'nin(KPÇE) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3:95-111.
- Celebi AK, Cura S. (2013). Etkinlik Göstergeleri Açısından Sağlık Sistemleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Maliye Dergisi*.47-67.
- Demir Ö. (2016). Ortaokul Öğrencilerinde Problem Çözme ve Bilişsel Farkındalık Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.24:789-802.
- Deniz N, Noyan A. (2013). The Relationship Between Employee Silence and Organizational. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.99:691-700.
- Dostál J. (2014). Theory of problem solving. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.1-9.
- Egeci IS, Gencoz T. (2011). The Effects of Attachment Styles, Problem-Solving Skills, and Communication Skills on Relationship Satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.;30:2324-2329.
- Ekawati R, Kohar AW, Imah EM, Amin SM, Fiangga S. (2019). Students' Cognitive Processes in Solving Problem Related to the Concept of Area Conservation. *Journal on Mathematics Education*.;10:21-36.
- Erenler Tekmen E, Çetin A, Torun T. (2016). Çalışanların Öz-yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12:71-88.
- Erigüç G, Özer Ö, Songur C, Turaç İS. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.4:61-84.
- Fapohunda TM. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*.2: 83-103.
- Güngör Önlü B, Öngel V. (2018). Türkiye'de Sağlık Yöneticiliği Eğitimi ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Öz Değerlendirmeleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.23:887-903.

- Güven D, Şimşek T, Güven A. (2018). Sağlık Yönetimi Kapsamında Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: MENA Ülkeleri Üzerine Bir Panel Regresyon Analizi. *Sosyoekonomi*.26:33-55.
- Harlos C, Pinder C and Karen P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*.20:331-369.
- Heppner PP, Heppner MJ. (2013). Psychotherapy and problem-solving appraisal: Science informing practice to help people solve unsolvable problems. *CounselingPsychologyQuarterly*.26:238-249.
- Heppner PP, Pretorius TB, Wei M, Lee D, Wang YW. (2002). Examining the Generalizability of Problem-Solving Appraisal in Black South Africans. *Journal of CounselingPsychology*.49:484-498.
- Heppner, P. P.& Petersen, C. H. (1982). The development and implications of a personal problem solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*.
- Hozouri M, Yaghmaei M andBordbar H. (2018). Clarifyingtheimpacts of Organizational Silence on Organizational Commitment With Controllingthe Effects of Organizational Rumors. *Management ScienceLetters*. 8:533-542.
- Kafcheh P, Lotfi B. (2015). Survey the Relation between Social Capital and Organizational Silence (Study about: The Employees of Governmental Organizations in Marivan). *International Letters of SocialandHumanisticSciences*.65:32-39.
- Karagöz Ş. (2017). Presenteism ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarına Yönelik Bir Literatür Taraması. *International Journal of Academic Value Studies*.3:72-77.
- Kourmoussi N, Xythali V, Theologitou M, Koutras V. (2015). Validity and Reliability of the Problem Solving Inventory (PSI) in a Nationwide Sample of Greek Educators. *SocialSciences*.5:1-11.
- Maghan M. (2017). Problem Solving Style and Coping Strategies: Effects of Perceived Stress. *Scientific Research Publishing*.8:2332-2351.
- Mienaltowski A. (2011). Everyday Problem Solving Across the Adult Life Span: Solution Diversity and Efficacy. *Ann NY AcadSci*.1235:75-85.
- Morrison EW, Milliken F. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*.25:706-725.
- Mortaş M, Safran B. (2004). Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*. 143-172.
- Özsarı SH. (2013). Sağlık Yönetimi ve Sağlık Eğitimi İlişkisi. *Yükseköğretim Dergisi*. 3: 9-11.
- Pal A, Poyen EF. (2017). Problem Solving Approach. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*.4:184-189.
- Shaheen A, Nassar OS, Amre H, Mansour AMH. (2015). Factors Affecting Health-Promoting Behaviors of University Students in Jordan. *Scientific Research Publishing Inc*. 7:1-8.
- Sozen H. Theeffect of Physical Education And Sports School Training on Problem Solving Skills of the Athletes. *Procedia – Socialand Behavioral Sciences*. 2012;46:4186-4190.
- Surya E, Putri FA, Mukhtar. (2017). Improving Mathematical Problem-Solving Ability and Self-Confidence of High School Students Through Contextual Learning Model. *Journal on Mathematics Education*.8:85-94.

- Şahin H, Yalçın B. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.15:60-90.
- Şahin N, Şahin NH, Heppner PP. (1993). The Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory. *Cognitive Therapy and Research*. 17:379-396.
- Şimşek E, Aktaş H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14:121-136.
- Tabish DS. (2005). Hospital Management: Challenges and Strategies. In *Hospital & Health Services Administration: Principles & Practice*. Oxford University Press.
- Tayfun A, Çatır O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5:114-134.
- Tetik S, Açıkgöz A. (2013). Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*.87-97.
- Van Dyne L, Sang A, Botero IC. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40:1359-1392.
- Yalçın B, Tetik S, Açıkgöz A. (2010). Yüksekokul Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algıları ile Kontrol Odağı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2:19-27.
- Yıldırım N. (2016). Hemşirelerin Girişimci Kişilik Özellikleri, Problem Çözme Becerileri ve Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi. İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. B Mendi).
- Yıldız L, Zırhlıoğlu G, Yalçınkaya M, Güven Ş. (2011). Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Yaratıcılık ve Problem Çözme Becerileri. *VAN/YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*.18-36.



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Etik Kurulu

PROJENİN ADI : Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği  
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Doç. Dr. Hatice Nilay GEMLİK  
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR : Elif URUÇ ÖZTÜRK  
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 17.12.2018-233

Sayın; Doç. Dr. Hatice Nilay GEMLİK

233 protokol nolu "Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" isimli projeniz Enstitümüz Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

*F. Arıcıoğlu*

Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU  
Komisyon Başkanı

*Doç. Dr. Alişan DEMİRBÜKEN*

Prof. Dr. Dilşad SAVE

*Prof. Dr. Nilüya AŞCI*

Prof. Dr. Tuğba TUNALI AKBAY

*Prof. Dr. Nerise BAHÇECİK*

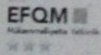
Prof. Dr. Hakkı ARIKAN

Doç. Dr. M. Ümit UĞURLU

Doç. Dr. Betül OKUYAN

Av. Funda IŞIK

Av. Öncel Onur AKBAS



Marmara Üniversitesi Gönöle  
Komisyonu Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü 34608 Kadıköy /  
İSTANBUL

0 (216) 414 44 23/12 (Faks)  
0 (216) 414 44 23

sağlık.yönetimi@marmara.edu.tr  
http://sağlık.marmara.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için:  
Süleyman  
TÜRKMENOĞLU