

## **ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

*A RESEARCH STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL  
CLIMATE AND ORGANIZATIONAL SILENCE*

Ayhan Yalçınsoy<sup>1</sup>

### **ÖZET**

Araştırma sağlık sektörü çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Adana ilinde görev yapan sağlık sektörü çalışanı 411 personel oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemiyle veriler toplanmış ve PSPP 0.10.2 istatistik paket programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmada genel olarak çalışanların örgüt iklimi algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt iklimi alt boyutlarından üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik arasında, bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, iş yükü baskısı ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, içsel takdir ile koruma amaçlı sessizlik arasında, tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik

**Jel Kodu:** M54

### **ABSTRACT**

The research was conducted to determine whether there is a meaningful relationship between organizational climate perceptions and organizational silent behaviors of health sector employees. The sample of the research is composed of 411 staff of the health sector working in Adana province. Data were collected by the questionnaire survey and analyzed using PSPP 0.10.2 statistical package program. There is a positive and weak relationship between organizational climate perceptions and organizational silent behaviors. Between the supervisory support and prosocial silence; between the cohesion and acquiescent silence, defensive silence and prosocial silence; between the workload pressure and defensive silence and prosocial silence; between the intrinsic recognition and prosocial silence, between the impartiality and acquiescent silence, the positive weakness relationships were detected.

**Keywords:** Organizational Climate, Silence, Organizational Silence

**Jel Codes:** M54

---

<sup>1</sup> Dicle Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, ayhanyalcinsoy@gmail.com

## GİRİŞ

Yönetim alanındaki gelişmelerle birlikte yeni yönetim teknikleri işgörenlerin bilgi, fikir ve görüşleri ile süreçlere katkı vermesini öngörmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000) işgörenlerin çeşitli nedenlerle bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmediklerini göstermektedir. İşgörenlerin bu davranışı literatürde işgören sessizliği olarak tanımlanmaktadır. İşgören sessizlik davranışının örgüt içinde yaygın olarak bulunması durumuna ise örgütsel sessizlik denilmektedir.

Örgüt iklimi, örgüt içindeki faaliyetlerin nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileriyle, bu beklentilerinin hangi ölçüde gerçekleştiğiyle alakalı algılarının oluşturduğu hava olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri durumunda örgüt ikliminin iyi, aksi durumda ise kötü ya da zayıf olduğu ifade edilmektedir (Büte, 2011: 110). Bu bağlamda işgören tarafından algılanan örgüt ikliminin örgütsel sessizliği etkilediği söylenebilir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015).

## Literatür Özeti

Çalışma konusu olan örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik kavramları incelenmiştir.

### 1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı ilk defa 1960'larda kullanılmıştır. Örgüt araştırmacıları, kuramcıları ve uygulayıcılarının dikkatini çeken örgüt iklimi günümüze kadar önemini yitirmeden gelen bir kavramdır. Yakın zamana kadar bazı yazarlar tarafından örgüt iklimi örgüt kültürü ile aynı anlamda kullanılmıştır. Oysa örgüt iklimi örgütün yapısı, örgütün hedefleri ve iş gerekleri ile etkileşime geçerek kişi ve örgüt için önem arz eden bir hava oluşturur. Bir başka deyişle örgüt iklimi, örgüt kültürü ile bireylerin değerleri arasındaki ahengi göstermektedir (S. Doğan, 1997; Karcıoğlu, 1997).

İklim genel olarak çevremizdeki şeyleri nasıl algıladığımıza dair paylaşılan algı olarak tanımlanabilir. Daha net bir tanımlama ile iklim, resmi ve gayri resmi örgüt politikalarının, uygulamalarının ve prosedürlerinin paylaşılan algısıdır (Bitsani, 2013; Holloway, 2012; Zhang ve Liu, 2010). Güçlü (2003) ise örgüt iklimini, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgüte hakim olan ve örgüte kimliğini kazandıran özelliklerin tümü olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2003).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin kişisel değerleri ile örgüte ait değerler arasındaki uyumu ölçer. Başka bir ifadeyle kişilerin örgüt içindeki faaliyetlerin nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileriyle, bu beklentilerinin hangi ölçüde gerçekleştiğiyle alakalı algılarının oluşturduğu hava olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri durumunda örgüt ikliminin iyi, aksi durumda ise kötü ya da zayıf olduğu ifade edilir (Büte, 2011).

Fink ve Chen (1995) ise örgüt iklimi için “bir bütün olarak örgüt üyelerinin tamamı tarafından toplu halde tutulan ve paylaşılan örgütle ilgili tutum ve inançlar kümesi” tanımı önermişlerdir (Barbera, 2014: 131). Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi, (a) örgüt üyelerince deneyimlenen, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) kuruluş özelliklerinin belirli bir kümesinin değeri olarak tanımlanan örgütün iç ortamının nispeten kalıcı bir niteliğidir (Adeniji, 2011: 50).

Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin birçok boyutu üzerinde durulmuştur. Yapmış oldukları çalışmada İşcan ve Karabey (2007), örgüt iklimini Üstün Desteği, İş Yükü Baskısı, Bağdaşıklık, İçsel Takdir, Tarafsızlık olmak üzere beş boyut olarak ele almışlardır (İşcan ve Karabey, 2007).

## **1.1. Örgüt İkliminin Boyutları**

### **1.1.1. Üstün Desteği**

Örgütlerde üyelerin doğrudan bağlı olduğu üstü destekleyici ise; üyelerin duygu ve ihtiyaçlarına karşı hassas olur, yapıcı dönüt sağlar, astlardan gelen görüş ve önerileri dinler ve bunlardan örgüt yararına olabilecekleri değerlendirerek yararlanmaya çalışır. Bunun yanında destekleyici üstler astlarının becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Üstün ortaya koyduğu bu davranışlar astlarının daha kararlı olmasını, yaptığı işte daha fazla inisiyatif sahibi olmasını ve işiyle daha fazla alâkadar olmasını sağlayabilir (Çekmecelioğlu, 2011; İşcan ve Karabey, 2007).

### **1.1.2. İş Yükü Baskısı**

İş yükü kavramı, işgörenin iş yerinde kendisine verilen işin normalden fazla olduğunu düşünmesidir (Keser, 2005: 105). Diğer bir ifade ile bireyin kendisinden belirli bir zaman diliminde yapması gerekenden daha fazla iş yapması istendiğine dair algısıdır. Böyle bir durumda işgören üzerinde oluşan zaman ve iş baskısı, strese ve tükenmişliğe neden olacaktır. Bu durum ise motivasyon kaybına, yapılan işe karşı duyarsızlaşmaya, iş-aile çatışmasına (Turgut, 2011), örgütün ikliminin müsait olduğu durumlarda işgören sessizliğine neden olabilmektedir.

### **1.1.3. Bağdaşıklık**

Bağdaşıklık bir grubun mensuplarının bir birini çekme derecesini ifade etmektedir. Bir örgütün bağdaşıklık düzeyini o grubun mensuplarının fikir ve düşüncelerini sansürlüz bir şekilde ifade edebileceklerine inanma düzeyi belirlemektedir (İşcan ve Karabey, 2007). Bağdaşıklık düzeyi yüksek olan bir örgütte kişisel güven, zihinsel rahatlık, emniyette olma duygusu, alınabilecek risklerde yalnız olunmadığı hissi gelişir ve böylece kendini güvende hisseden bireyler bilgi, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilirler.

### **1.1.4. İçsel Takdir**

Kişileri motive edici etkenlerden olan takdir ve ödüllendirme Vroom'un beklenti teorisi açısından ele alındığında çalışanların örgütün yararına bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmesi bekleniyorsa, çalışanlarda, fayda elde edilen bilgi, fikir ve düşüncelerinden dolayı ödüllendirileceği algısının oluşturulması gerekir. Ancak maddi olarak verilen ödüllerin bir noktadan sonra motive edici gücünü kaybetmesi nedeniyle çalışanları içsel motive edici ödüllerin verilmesi gerekmektedir. Bu tür ödüller bireyin kendine olan saygısını artırır ve bu öz saygının gereği olarak birey motive edilmiş olur. Örneğin işgörenin işini yaparken daha fazla özerk olması, kendisini geliştirmesi için fırsatlar verilmesi, bunları yapabilmesi için zaman tahsis edilmesi, işgörenin idari yüklerinden arındırılması gibi durumlarda içsel takdir algıları artabilir (İşcan ve Karabey, 2007) ve bu durumda örgüt yararına bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşması sağlanabilir.

### 1.1.5. Tarafsızlık

Genellikle kuralların ayırım yapılmadan uygulandığı, maliyet ve kârın eşit olarak dağıtıldığı, eşitliğin temel olduğu bir örgütte adalet algısının yüksek olduğu, böyle adil bir ortamda ise kişilerin kararların alınış şeklini düşünmeden veya eşitlik konusunda bir endişe taşımadan kendi işlerine odaklanabildiği ifade edilebilir (İşcan ve Karabey, 2007). Kendi işine odaklanan bireylerin ise işleri konusunda kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlaşmaları olağan bir durumdur. İşlerinde uzmanlaşmış bireylerin örgüt ile ilgili alınacak kararlarda söz sahibi olması ve fikirlerine değer verilmesi işlemsel adalet açısından önem arz etmektedir (İşcan ve Karabey, 2007). Bu bağlamda çalışanların fikirlerinin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel iklim açısından olumlu bir durumdur.

Kangis, Gordon ve Williams (2000) yapmış oldukları çalışma sonrasında örgüt ikliminin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır (Zhang ve Liu, 2010: 190).

## 2. Örgütsel Sessizlik

İşgören sessizliği kavramı yönetim yazınında 1970 yılında ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılmaktadır. Hirschman çalışmasında işgören sessizliğini, pasif ancak örgüte bağlılık ile aynı anlamda, yapıcı bir tepki olarak ele almıştır. 2000'li yılların başına kadar yönetim bilimciler sessizlik ile bağlılığı denk kabul etmişlerdir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Uçar, 2016). Çünkü örgüt içindeki gelişmeler karşısında sessiz kalan işgörenlerin olan biteni kabullendiğini veya umursamadığını değerlendirmişler ki bu da bağlılığın bir boyutu olarak kabul edilmiştir. Bazı araştırmacılar bu durumun sessizlik kavramının içerdiği girdapsal ikilemden kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Çakıcı, 2007; Eroğlu ve diğ., 2011; Milliken ve Morrison, 2003). Söz konusu ikilemli yapı şu şekilde sıralanmıştır (Eroğlu ve diğ., 2011; Pinder ve Harlos, 2001; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014; Turhan, Ünnü, İliç, Çapraz ve Kesken, 2016):

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

Ancak 2000 yılında yaptıkları çalışma ile Morrison ve Milliken (2000) sessizliğin bağlılıkla eş anlamlı olmadığını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar sessizliği örgütsel değişim ve gelişim için bir tehdit ve işgörenlerin fikir ve önerilerini özgürce ifade edemedikleri bir durum olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca aynı çalışmada sessizliğin çoğulcu örgütsel yapının gelişmesinin de önünde büyük bir engel olduğu ifade edilmektedir (Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

Yazın incelendiğinde işgören sessizliği ile örgütsel sessizlik kavramının bir birinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik kavramını geliştiren Morrison ve

Milliken (2000) sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almışlardır (Çakıcı, 2007; Liu, Wu ve Ma, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Araştırmacılar çalışanların örgütsel problemler ile ilgili fikir, görüş ve endişelerini ifade etmekten kaçınma davranışlarına örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Sessizliği Pinder ve Harlos (2001) ise haksızlığa karşı bir tepki olarak değerlendirmiş ve bireyin örgütsel sorunlarla ilgili davranışsal, duygusal ve bilişsel samimi değerlendirmelerini değişimi etkileme/düzeltilme yeteneğine sahip insanlardan esirgemesi (Pinder ve Harlos, 2001:334) olarak tanımlamışlardır.

## **2.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Brinsfield (2009) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin yaygın, çok boyutlu, ölçülebilir ve diğer örgütsel olgularla önemli derecede ilgili olan bir olgu olduğunu ifade etmiştir (Jahanbakhshian ve diğ., 2015; Zehir ve Erdoğan, 2011). Ayrıca örgütsel sessizliğin toplantılarda toplu suskunluk, öneri sunmada isteksizlik, toplu konuşma düzeyinde azalma gibi çeşitli şekiller alabileceği (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012:276) bilinmektedir.

### **2.1.1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik davranışında, işgörenler iş yerindeki mevcut şartlara veya sorunlara boyun eğmeye/kabullenmeye bağlı olarak sahip oldukları bilgi, fikir ve düşünceleri diğerleri ile paylaşmazlar ve pasif kalırlar (Pinder ve Harlos, 2001:349-350). Bu bağlamda kabullenici sessizliğin edilgen bir davranış olduğu söylenebilir. İşgören bilinçli olarak pasif kalmayı tercih etmekte ve ilgisiz davranmaktadır (Çakıcı, 2008; Gül ve Özcan, 2011).

İşgörenin, fikrine değer verilmeyeceğini ve bu nedenle herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmesi, konu ile ilgili kendini yeteriz hissetmesi, hal ve hareketlerini alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre biçimlendirmesi ve bunları benimsemesi kabullenici sessizlik davranışı olarak ifade edilebilir (Van Dyne ve diğ., 2003:1366). Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen işgörenler örgüt içindeki koşulları olduğu gibi kabul etmenin yanında söz konusu koşulları düzeltmeye yönelik çözümlerinde pek farkında değildirler (Pinder ve Harlos, 2001; Tayfun ve Çatır, 2013).

### **2.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik**

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici olgunun korku olduğunu ve korunmaya dayalı sessizliğin korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak belirtmişlerdir (Erdoğan, 2011; Morrison ve Milliken, 2000; Tayfun ve Çatır, 2013).

Korunma amaçlı sessizlik, işgörenlerin örgüt içinde mevcut bir sorun, konu ya da durum ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıklaması halinde karşılaşabilecekleri tepkilerden korkmaları sonucu kendilerini korumak amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilmektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Eroğlu ve diğ., 2011; Van Dyne ve diğ., 2003). Kendini koruma maksadıyla yapılan bu davranış, sorunların yok sayılmasına, kişisel hataların saklanmasına ve yeni fikirlerin gizlenmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010; Durak, 2012; Gül ve Özcan, 2011).

### **2.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik**

Koruma amaçlı sessizlikte işgörenler korunma amaçlı sessizliğin aksine konuştuklarında karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan daha çok başkalarının olumsuzluklarla karşılaşmaması için sessiz kalmaktadır (Durak, 2012; Van Dyne ve diğ., 2003). O halde koruma amaçlı sessizlik, yaşanabilecek sıkıntılara katlanmak, sızlanmadan ve şikayetçi olmadan çalışmaya devam etmek başkaları ya da örgüt yararına sergilenecek bir davranış şeklidir denilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013; Van Dyne ve diğ., 2003). Bu tür durumlarda ise işgörenler birlik ve beraberliğin devamı adına muhalif olabilecek görüşlerini açıklamaktan kaçınabilirler (Çakıcı, 2010; Durak, 2012).

Van Dyne ve arkadaşları (2003) yapmış oldukları çalışmada koruma amaçlı sessizliği örgütsel vatandaşlık davranışına dayandırmışlar ve işgörenlerin başkalarını düşünme ya da işbirlikçi nedenlerle, başkalarına ya da örgüte fayda sağlamak amacıyla var olan bir durum ile ilgili bilgi, görüş ve önerilerini dile getirmemesi olarak tanımlamışlardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Tayfun ve Çatır, 2013; Van Dyne ve diğ., 2003). Özveri ile yapılan bu davranışta diğer bireylerin ve örgütün menfaatini bilerek ve isteyerek ön planda tutma düşüncesi vardır (Gül ve Özcan, 2011:112).

### **3. Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Morrison ve Milliken'e (2000) göre, sessizliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar farklı inançlara, değerlere, önceliklere ve deneyimlere sahip olmasına rağmen, örgütsel süreçlere veya yönetime dair ortaya konulan bakış açısı genellikle tek yönlü olmakta ve böyle örgütler işgörenlerin sahip olduğu farklı bakış açılarından yararlanamamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Toker Gökçe ve Alataş, 2015).

Günümüzün modern örgütleri açısından stratejik öneme sahip olan verimlilik, yenilik, motivasyon, iş tatmini, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla yakın bağı olan örgüt ikliminin çalışanlarca nasıl algılandığı oldukça önemlidir (H. Doğan ve Üngüren, 2009: 46). Çünkü örgüt içerisinde algılanan hava işgörelere hangi tutum ve davranışlarda bulunması gerektiğini hissettirmektedir. Buna bağlı olarak eğer işgörelere iş ve iş yerindeki sorunlarla ilgili konuştuklarında olumsuz bir tepki ya da tehditle karşılaşacaklarını hissederlerse konuşmamayı tercih edeceklerdir.

Baer ve Frese (2003) inovasyonun psikolojik güven ortamıyla birlikte sağlıklı ve destekleyici bir örgüt ikliminde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda bireylerin elde ettikleri bilgiyi örgüt içerisinde paylaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik bilgi sermayesini güçlendirmek ve inovasyona katkı sağlamak için gerekli bilgi akışını kesintiye uğratabilir (Bogosian ve Stefanchin, 2013:7).

### **3. Veri ve Yöntem**

#### **3.1. Veri ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmamızın evrenini Adana ilinde çalışan ve örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri varsayılan, 4098 doktor, 4059 hemşire ve 3087 diğer personel olmak üzere 11.244 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise kamu işletmesi olması bakımından Çukurova Üniversitesi Balcalı Tıp Fakültesi ve üç özel hastane çalışanı 800 doktor, 790 hemşire ve 700 diğer personel olmak üzere 2290 sağlık çalışanından oluşturmaktadır (Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, 2016). Çalışma evrenini oluşturan tüm sağlık çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiş ve geri

dönen 411 anket geri dönüş oranına göre değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçekteki sorular 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

**a. Örgüt İklimi Ölçeği:** Montes vd.'nin (2004) Koys ve Decotis'in (1991) oluşturduğu ölçeği temel alıp yeniden düzenlenmesiyle geliştirdiği ve Üstün desteği (4), İş Yükü Baskısı (3), Bağdaşıklık (4), İçsel Takdir (2) ve Tarafsızlık (2) olmak üzere beş alt boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.85** olarak bulunmuştur.

**b. Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici (5), korunma amaçlı (5) ve koruma amaçlı (5) olmak üzere 3 boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.86** olarak bulunmuştur.

### 3.2. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde açık kaynak PSPP 1.0.1 istatistik analiz uygulaması kullanılmıştır. Değişkenlerin kıyaslanmasında frekans, yüzde, korelasyon kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.5$  olarak kabul edilmiştir.

### 3.3. Ampirik Analiz

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunu %52,07 (214) oranla Erkekler, %65,45 (269) oranla Bekârlar, %82,97 oranla 30 yaş ve altında olanlar, %70,8 oranla Üniversite ve üzeri mezunları, %77,13 (317) oranla 5 yıl ve altı iş tecrübesi olanlar ve %53,77 (221) oranla Hemşireler oluşturmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Medeni durum	n	%
Kadın	197	47,93	Evli	142	34,55
Erkek	214	52,07	Bekar	269	65,45
Yaş	n	%	Eğitim Durumu	n	%
30 yaş ve altı	341	82,97	Lise ve Altı	120	29,2
31 yaş ve üzeri	70	17,03	Üniversite ve Üzeri	291	70,8
Görevi	n	%	İş Tecrübesi	n	%
Doktor	132	32,12	5 yıl ve altı	317	77,13
Hemşire	221	53,77	6 yıl ve üzeri	94	22,87
Diğer	58	14,11			

Katılımcıların örgüt iklimi algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ilişki analizi Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2:** Örgüt İklimi Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Üstün Desteği	İş Yükü Baskısı	Bağdaşıklık	İçsel Takdir	Tarafsızlık
<b>Kabullenici Sessizlik</b>	Pearson Korelasyonu	0,00	0,09	0,14	0,02	0,24
	Anlamlılık (2 yanlı)	0,989	0,083	<b>0,003</b>	0,678	<b>0,000</b>
	Adet	411	411	411	411	411
<b>Korunma Amaçlı Sessizlik</b>	Pearson Korelasyonu	0,09	0,14	0,23	-0,02	0,05
	Anlamlılık (2 yanlı)	0,063	<b>0,004</b>	<b>0,000</b>	0,655	0,356
	Adet	411	411	411	411	411
<b>Koruma Amaçlı Sessizlik</b>	Pearson Korelasyonu	0,26	0,33	0,28	0,12	0,06
	Anlamlılık (2 yanlı)	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,019</b>	0,251
	Adet	411	411	411	411	411

P<0,05

*Üstün desteği* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından koruma amaçlı sessizlik ( $r=0.26$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre üstün desteğini hisseden işgörenlerin korumaya dayalı sessizlik davranışının artış gösterebileceği söylenebilir.

*İş yükü baskısı* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korunma amaçlı sessizlik ( $r=0.14$ ,  $p<0.05$ ) ve koruma amaçlı sessizlik ( $r=0.33$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre iş yükü baskısı arttıkça korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik davranışlarının da artış gösterebileceği söylenebilir.

*Bağdaşıklık* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ( $r=0.14$ ,  $p<0.05$ ), korunma amaçlı sessizlik ( $r=0.23$ ,  $p<0.05$ ) ve koruma amaçlı sessizlik ( $r=0.28$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin bağdaşıklık algı düzeyleri yükseldikçe kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik davranışlarında artış olacağı söylenebilir.

*İçsel takdir* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından koruma amaçlı sessizlik ( $r=0.26$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin içsel takdir düzeyleri arttıkça korumaya dayalı sessizlik davranışlarının da artacağı söylenebilir.

*Tarafsızlık* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ( $r=0.24$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işgörenlerin tarafsızlık algı düzeyleri arttıkça kabullenici sessizlik davranışlarının da artacağı söylenebilir.



**Tablo 3:** Katılımcıların Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Puanları

	Adet	Ortalama	Adet	Standart Sapma
Üstün Desteği	411	3,45	411	1,06
İş Yükü Baskısı	411	4,12	411	0,97
Bağdaşıklık	411	3,55	411	0,90
İçsel Takdir	411	3,40	411	1,08
Tarafsızlık	411	3,17	411	1,21
Kabullenici Sessizlik	411	2,85	411	0,93
Korunma Amaçlı Sessizlik	411	2,64	411	1,13
Koruma Amaçlı Sessizlik	411	4,01	411	0,78

Katılımcıların örgüt iklimi alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ait Tablo 3’de gösterilen ortalamalar incelendiğinde iş yükü baskısı ortalamasının örgüt ikliminin diğer boyutlarından yüksek olduğu ve koruma amaçlı sessizlik ortalamasının diğer sessizlik türlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre sağlık çalışanlarının iş yükü baskısı altında oldukları, kurum ve arkadaşlarını korumaya yönelik olarak sessizliği seçtikleri ifade edilebilir.

## SONUÇ

Bu çalışmada Adana ilinde görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının örgüt iklimi algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yapılan çalışmada örgüt iklimi alt boyutu üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik, iş yükü baskısı ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik, bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik, içsel takdir ile koruma amaçlı sessizlik, tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Yalçınsoy ve Zincirkıran’ın (2016) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir.

Elde edilen başka bir sonuca göre ise sağlık çalışanları kendilerini iş yükü baskısı altında hissetmekte ve kurum ve/veya arkadaşlarını korumaya yönelik olarak sessizlik davranışı sergilemektedirler.

## KAYNAKÇA

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32), 139–157.

Adeniji, A. A. (2011). *Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic staff in some Selected Private Universities in Southwest Nigeria*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Covenant University, Nigeria.

Barbera, K. M. (Ed.). (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

- Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Bitsani, E. (2013). Theoretical Approaches to the Organizational Culture and the Organizational Climate: Exploratory Research Examples and Best Policies in Health Care Services. *Journal of Human Resource Management*, 1(4), 48–58.
- Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer (ss. 1–21). Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, Sunulmuş Bildiri, Knowledge and Capabilities.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103–122.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117–134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 22(68), 29–47.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları Ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 41–58.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53–74.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51–68.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Özü. (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), 97–124.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61–85.

- Gül, H. ve Özcan, N. (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.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-Profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9–35.
- İşcan, F. Ö. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180–193.
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R. ve Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior Based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2), 438–448.
- Karcıoğlu, F. (1997). *Özelleştirme Ve Örgüt İklimi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumuna İlişkinine Teorik Bakış. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897–913.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536–545. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.124
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *In Computers & Industrial Engineering*, 2009 içinde (ss. 1647–1651). International Conference on IEEE, Sunulmuş Bildiri, Troyes, France.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705–720.
- Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü. (2016). *T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2015*. Ankara.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114–134.

- Token Gökçe, A. ve Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma Mı? Sessiz Kalma Mı? *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99–116.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3–4), 155–179.
- Turhan, R., Ünnü, N. A. A., İliç, D. K., Çapraz, B. ve Kesken, J. (2016). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Ege Strategic Research Journal*, 7(1), 1–15.
- Uçar, Z. (2016). Örgütsel (İşgören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311–342.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.
- Zhang, J. ve Liu, Y. (2010). Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189–201.