

# ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL KÖRLÜK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANTALYA ÖRNEĞİ\*

*The Effects of Organizational Silence on Organizational Blindness: The Case of Antalya*

*Aslı Uğur AYDIN\*\**

*Mehmet SAĞIR\*\*\**

## ÖZ

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için geleneksel yönetim tekniklerinin yerine modern yönetim tekniklerinin kullanılması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Aksi halde işletme hastalıklarına yakalanma olasılıklarının arttığı görülmektedir. Örgütsel körlüğe yakalanan yöneticilerin problemlere çözüm üretemedikleri, teknolojik yeniliklere ayak uyduramamaları ve bu nedenle işletmelerin uzun veya kısa vadeli sıkıntı yaşamalarına sebep olmaktadır.

Aynı şekilde örgütsel sessizliğe yakalananların ise, işletme veya işleri ile ilgili düşünce veya kaygılarını sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca bilinmesi gerekir ki, örgütsel sessizliğin işletme yararına kullanıldığında olumlu sonuçlar da doğurmaktadır. Çalışanların işletme menfaatlerini korumaları için sessiz kalmaları işletmeler açısından olumlu bir hal almaktadır. Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkileri incelenmiş ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Körlük, İşletme Hastalığı, Konaklama İşletmeleri

## ABSTRACT

In today's information and technology era, in order to have competitive advantage, using modern management methods instead of traditional ones is very important for establishments. Otherwise, it is seen that the probability of contracting enterprise disease increases. Managers suffering from organizational blindness could not find solution to problems, lag behind technological innovations and therefore they cause enterprises have difficulties in the long or the short term. On the other hand, managers suffering organizational silence remain silent by not telling their anxieties over their enterprises and actions.

For businesses that serve individuals to develop themselves, it is necessary to use various elements with supportive qualities that enable employees to produce innovative ideas and share them with their businesses, and provide solutions to potential difficulties. For the purposes of this study, the effects of organizational silence on organizational blindness were examined and it was determined that there was a positive and significant relationship between them.

**Keywords:** Organizational Silence, Organizational Blindness, Business Disease, Hospitality Businesses

## GİRİŞ

Teknolojik imkânların artması ile işletmelerin bu gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri için, kendilerini geliştirerek modern yönetim tekniklerini kullanmaya başlaması gerekmektedir. Çünkü geleneksel yönetim teknikleri ile yönetilen işletmeler, günün hızına ayak uyduramamakta, çeşitli aksaklıklarla karşılaşabilmekte, problemlere çözüm üretememekte ve bu durum işletmelerde sıkıntıya

\* Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\*Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon ABD, [asliaydin1710@outlook.com](mailto:asliaydin1710@outlook.com),  
Orcid: 0000-0002-9354-2591

\*\*\* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği ABD, [msagir@selcuk.edu.tr](mailto:msagir@selcuk.edu.tr), Orcid: 0000-0002-7081-5462

yol açmaktadır. Hala geleneksel yönetim teknikleriyle yönetilen işletmelerin yeniliklere ayak uyduramaması zamanla yöneticilerin de bireysel hedeflerini önemseyip işletmenin amaçlarını göz ardı etmesinden dolayı işletme hastalıklarına yakalanabilmelerine sebep olmaktadır. Geçmişte, çalışanların bireysel hedeflerini önemseyerek işletmenin amaçlarını önemsememesi pek göze batmasa da günümüzde bu durum örgütsel hastalık olarak görülmektedir. İşletmelerin zamanla hastalığa yakalanmaları, insan sermayesi ile yönetilmesi ve yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Böylece işletmeler de canlı bir varlık olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işletmeler, sürekli etkileşim içindeki bireylerden oluşan sosyal bir varlık olarak, onların düşünce yapıları ve geleceğe dönük bakış açıları doğrultusunda çevrelerini değerlendirmektedirler.

Çalışma kapsamında, örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkileri ve örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bu çalışmada genel olarak, örgütsel hastalıklara yakalanılmaması için, yakalanıldıysa bile bu hastalıkların iyileştirilmesi için neler yapılabileceğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik hastalıklarının kavramsal olarak bilinmesinin gerekliliğidir.

Bu çalışmada genel olarak, hizmet sektöründe önemli yer tutan konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasındaki etki ve ilişkinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın sorunsalı olarak, Örgütsel sessizlik örgütsel körlük üzerinde ne derecede etkilidir? Örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasındaki ilişki ne boyuttadır? sorularının cevabının bulunması amaçlanmıştır.

## 1. Örgütsel Körlük

Seymen vd.'nin (2016) yaptıkları çalışmada örgütsel körlük kavramı ile ilgili sınırlı sayıda araştırma olduğu ve bu konuda kavram birliğine girilmediği görülmekte ve örgütsel körlük kavramı *miyopi (uzacı net görememe)*, *blind spots (kör nokta)*, *renk körlüğü*, *tunnel vision (dar vizyon)* ya da *silod sendromu* gibi kavramlar ile aynı anlamda kullanıldığından bahsedilmektedir. Ayrıca, Tonbul ve Sağiroğlu (2012)'nin çalışmalarında ise, *yönetme körlüğü* olarak bahsedilmektedir. Bu çalışmada ise, örgütsel körlük ve miyopi kavramları ağırlıklı olarak kullanılmaktadır.

Bir göz hastalığı terimi olan *miyopluk (miyopi)*, özün yakın nesnelere açık ve net görünürken, uzak nesnelere bulanık görmesi olarak tanımlanmaktadır (Boyd, 2013). Yakın mesafedeki nesnelere daha büyük keskinliklere sahip olan nesnelere görünürken uzaktaki nesnelere görememektedirler. Çalışma hayatına aktarıldığında, miyopisi olan bir kişi yakın görüşlü biri olarak tanımlanabilmektedir (Mason, 2005: 176). Bir başka tanıma göre ise, kısa vadeli vizyonuna sahip kişilerin sıkça yaşadıkları bir hastalık ya da olumsuz davranış olarak tanımlanmaktadır (Ebrahim, 2005: 10).

Miyopi hastalığının ortaya çıkmasına, tüketicilerin mal veya hizmetleri seçerken neleri düşünerek tercihlerini ve ileriye dönük beklentilerini ön görmemeleri sebep olmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen teknoloji ile birlikte gelecekte yaşanabilecek sorunların da değişebileceği, daha önce kullanılan yöntemlerin her problem için uygun olmayabileceği ve teknik verimlilik açısından zayıf yönlerin kapatılmadığı bir işletmenin bu hastalığa yakalanma ihtimali artmaktadır. Buradaki sorun, uyum içinde olan işletmelerin değişimin ortasında iken, uzun vadede üstün olacak şekilde tanımlayabilecekleri ve ön görebilecekleri koşulların olup olmadığının üzerinde durulmamasıdır. Ayrıca uzun vadeli planlar ile kısa vade planlara uygulanan kararların aynı olmaması gerekmektedir (Levinthal ve Posen, 2007: 5-7).

*Örgütsel körlük*, bir işletmede kullanılan metot ve uygulamadaki yanlışların ve gelecekte yaşanabilecek olası olumlu ve/veya olumsuz durumların çalışanlar tarafından algılanamaması problemi olarak tanımlanmaktadır (Altınay vd. 2012: 15). Benzer bir ifade ile fırsatları görememe, değerlendirememesi ve sadece işletmeyi yürütmenin başarı getirdiği algısı olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda daha önceden sahip olduğu alışkanlıklara bağlı olan işletmeler, değerlendirilmeyi bekleyen en belirgin fırsatları göremez ya da alışkanlıklarını bozmamak için değerlendirme konusunda tereddütte kalmaktadır (Dös, 2013: 150-151).

### 1.1. Örgütsel Körlük Boyutları

Seymen vd. (2016) örgütsel körlüğü demografik özelliklerin yanı sıra iş deneyimi, işletmeye olan bağlılık düzeyi vb. unsurların etkili olduğu *bireysellik boyutu*, yönetsel özellikler, teknolojik gelişmeler vb. unsurların etkili olduğu *örgütsel boyut*, sektör farklılıkları, rotasyon uygulamaları vb. unsurların etkili olduğu *sektörel boyut* ve sürekli aynı işte ve ortamda çalışan çalışanların etkili olduğu *fonksiyonel rutinlik boyutu* olmak üzere dört alt boyutta incelediği görülmektedir.

*Bireysellik Boyutu*, çalışanın yaşı, cinsiyeti, kişiliği, eğitimi, iş deneyimi, değer yargıları, inançları, beklentileri ve sosyo-kültürel çevresi (Sevimli ve İşcan, 2005: 56) vb. faktörler ile içinde bulunulan mevcut durumu nasıl algılaması gerektiğini doğrudan etkilemektedir. Çalışanın yaşam dönemi, kişinin tutum, davranış ve kararlarında belirleyici bir rol oynamasından dolayı, iş ortamı ve koşulları ile ilgili düşünce ve tutumunda da yaşa bağlı olarak birtakım değişikliklerin görülmesi söz konusu olabilmektedir (Akşit-Aşık, 2010: 38). Çalışanların işletmeye bağlı kalmasını işletmenin çıkarlarına yönelik olan amaç ve araçların kullanılmasını ve doğru zamanda doğru kararlar verilmesini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların, işletmenin amaçlarını büyük ölçüde benimsemesi ve bu şekilde hareket etmesi işletmenin gelişmesini de büyük ölçüde etkileyebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 59). Geçmiş iş deneyimlerinden yola çıkarak, başarılarında kullandığı çözüm yöntemlerini her problemde kullanmak isteyen yönetici, değişen teknoloji ve çevre koşullarını hesaba katmadığı için her zaman başarılı olamamaktadır. Geçmiş başarılarıdaki ölçütler her zaman kullanılabilir bir ölçü olarak görülmemesi gerekmektedir. Aksi halde taze fikirler ve çözüm yollarına ulaşamadığı için değişime direnç göstererek işletme körlüğü hastalığına yakalanmaktadır (Arslan, 2006: 34). Levintal ve March (1993) örgütsel öğrenmeyi etkili bir şekilde kullanan ve öğrenme eğilimine açık olan kişilerin örgütsel körlük hastalığına daha az veya hiç yakalanmadıklarını ve öğrenmeye kapalı olan ve eğitim düzeyleri daha düşük olan bireylerin bu hastalığa daha fazla yakalandıklarını söylemektedir. İşleri ile ilgili teknolojik değişiklikleri takip eden, kendine karşı eleştiri yapılmasına açık olan, geçmiş başarılarında kullandığı yöntemlere bağlı kalmayan ve çevre koşullarının değişmesine kolay adapte olan bireyler örgütsel körlük hastalığına yakalanma olasılıklarını azaltmaktadır. Ayrıca yapılan yazın taraması sonucunda çalışanların yeni fikirler edinmesi ve verimli bir şekilde çalışmalarını için rotasyon yapılması yine bu hastalığa yakalanılmasını azaltacak boyuta getirmektedir.

*Örgütsel Boyut*, yönetimle alakalı konular arasında sürekli değişen ve gelişen teknolojinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için en önemli kilit noktası olarak görülmekte (Gupta vd., 1997: 511) ve görev ve faaliyetlerin kalıcı bir şekilde yapılandırıldığını göstermektedir (Zheng vd., 2010: 765). Kendi gündelik işleri ve problemleri ile sürekli olarak uğraşan bireyler işletme körlüğüne yakalandıkları için kolaylıkla çözülebilecek olan problemleri görememekte ve çözmekte zorlanabilmektedir. Özellikle işletme ile ilgili olan problemlerin çözülmesini zorlaştırarak yüksek kazanımlardan yoksun bırakılması çok yakın bir gelecekte bu hastalığa yakalanmalarına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca, diğer departmanlarla aralarında bilgi alış verişi yapmadan kendini yönetmeye çalışan işletmelerde, departmanlar arasında görünmez bir sınır veya duvar olduğu varsayılmaktadır. Bu görünmez duvar zamanla kendini silo sendromuna bırakmakta ve aynı çatı altında işletme menfaatleri doğrultusunda çalışan bireylerin örgütsel körlük hastalığına yakalanmalarına sebebiyet vermektedir (Altınay vd., 2012: 13-14).

Bireysel etkenler boyutunda olduğu gibi işletmelerde rotasyon yapılması örgüt yapısı boyutu için de büyük önem taşımaktadır. İşletmede çapraz eğitim uygulamasını kullanarak iş hayatındaki monotonluktan kurtarmak için rotasyon yapan, geleneksel yöntemlerden kolay vazgeçen ve değişim ve yeniliklere açık olan bireyleri yine bu hastalığa yakalanılmasını azaltacak boyuta getirmektedir.

*Sektörel Boyut*, Catino (2013)'ya göre işletmenin bulunduğu sektörün özel veya kamu olması, rekabet ortamı ve bu rekabetin düzeyi, işletmenin kültürü ve rakipleri ile arasındaki ilişkilerindeki hareketlilik durumunu anlamaya fayda sağlamaktadır. Özellikle kamu ve özel sektör çalışanlarının çalışma koşulları ve kültürleri değişiklik gösterdiği için bu farklılaşmaların öneminin işletme tarafından bilinmesi gerekmektedir (Kaya ve Tuna-Uysal, 2016). Burada önemli olan sektörler arası kültür uyumsuzluğunun önüne geçilmesini sağlayarak önlerindeki duvarları yıkarak geleceğe odaklanma fırsatının tanınabilmesidir. Bu sayede işletmelerin sektör ayrımı yapmadan örgütsel körlük hastalığına

yakalanmaları engellenmiş olmaktadır. Bireysel etkenler ve örgüt yapısı boyutlarında olduğu gibi işletmelerde rotasyon yapılması bu boyut için de büyük önem taşımaktadır.

*Fonksiyonel Rutinlik Boyutunda*, örgütsel körlük, bireylerin devamlı olarak aynı işi aynı kişilerle yapmalarından kaynaklanan bu hastalık sayesinde, alışkanlıklara ve rutinelere körü körüne bağlandıkları, fırsatları görseler de alışkanlıklarından vazgeçmemek için bunun dışına çıkmakta zorlandıkları görülmektedir (Altınay vd., 2012: 15). Bireysel etkenler, örgüt yapısı ve sektör yapısı boyutlarında olduğu gibi işletmelerde rotasyon yapılması yapılan işin rutinlik derecesi boyutu için de büyük önem taşımaktadır.

## 1.2. Örgütsel Körlüğün Nedenleri

Günümüzde işletmelerin de insanlar gibi hastalanabilecekleri artık bilinmektedir. İşletmeler yönetsel veya uygulamalarındaki eksikliklerden dolayı hastalanabilmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda elde edilen eksikliklerin bazılarını değinilecektir. Örgütsel körlüğe neden olan faktörler; değişime ve denetime kapalı olma, çalışanların fikir ve düşüncelerine kapalı olma, işini çok iyi yaptığını zannetme, çevre ilişkilerinde zayıflık, aşırı statükoculuk/aşırı kuralcılık, otokratik yönetim, örgütsel çatışma, örgütsel vizyon veya hedefin olmayışı olarak açıklanabilmektedir (Döş, 2013: 152-155).

Örgütsel körlükte en önemli noktalardan birisi, yeni gelen çalışan ya da yöneticinin mevcut çalışanlar gibi alıştıkları şekilde uygulamaya devam etmeyerek yaşanılanlara karşı objektif bir tutum sergilemeleri gerekmektedir (Karakaş, 2014: 5). Yoğun ve karmaşık çalışma hayatındaki işletme sahipleri ve yöneticileri yaşanabilecek olası olumlu ve/veya olumsuz durumlara karşı verdikleri kararlarda dışarıdan bir bakış açısıyla yürütülen iyileştirme çabalarına olanla işletme körlüğünü daha sık yaşamaktadırlar (Aktürk, 2015: 122). Bu açıdan bakıldığında, işletmeye yeni katılan bireyler bu konuda işletme körlüğü hastalığını azalttığı ve yok etme yolunda ilerledikleri için işletme açısından büyük öneme sahip oldukları söylenmektedir (Karakaş, 2014: 6).

Tamamen iç kaynaklara önem verilerek yönetilen işletmeler bazı olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedirler. İşletmelerde sadece kıdemli temel alınarak işlerin yürütülmeye çalışılması belli bir süre sonra üst kadrolarda kıdemli fakat yeteneği olmayan yöneticilerle doldurulmasına sebep olabilmektedir. Bu ve benzeri şekilde yönetilen işletmeler işletme körlüğü vb. hastalıklarla yakalanma riskleri artmaktadır (Uçkun vd. 2013: 39). Ayrıca, işletmenin teknolojiye uygun bir şekilde yeni teknik ve bilgileri kullanamamasından ve işletmeye rekabeti yakalayacak boyutta aktifliğin olmaması da yine bu hastalıklara sebebiyet vermektedir (Kula, 2006: 74).

Kayıkçı vd. (2015)'nin rotasyon uygulamaları ile ilgili yaptığı çalışmada rotasyonun işletme körlüğünü büyük ölçüde azalttığı belirtilmektedir. İşletme ile ilgili sorunları algılayamama ve kavrayamama olarak tanımlanan işletme körlüğü, daha verimli ve etkin bir şekilde işletmenin yönetilmesi ve yöneticilerin işletme ile alakalı problemlerini görememeleri gibi bir sorunla karşı karşıya getirebilmektedir. Bu durum işletmede daha etkili ve etkin bir çalışma ve rekabet ortamı oluşmasına engel olabilmektedir. Ayrıca yönetici başarılı da olsa başarısız da olsa kendilerini ve çalışanlarını bireysel ve mesleki açıdan geliştireceği ortamın meydana gelmesi için uğraşmayacakları söylenebilmektedir. Yöneticiler, performansı bakımından değerlendirilmeye alınmayan, işletme hedeflerini en alt düzeyde belirleyen, vizyoner düşünce tarzından yoksun bir şekilde günü kurtarmak için taktiksel adımlar atan kişiler haline gelmektedir. (Şimşek, 2013: 100). İşte rotasyonun uygulanması, aynı departmanda çalışan kişiler bakımından işi monotonluktan çıkararak işletme körlüğüne yakalanma olasılığını azaltabilmektedir (Yaşar, 2015: 29). Ayrıca belirli bir zaman sonra yaptıkları işe çok alışan çalışanların, çalışma ortamında yaşanabilecek problemleri görememelerine sebep olan işletme körlüğü hastalığına yakalanma olasılıkları artmaktadır (Özçelik, 2013: 20). İş monotonluktan çıkarmak için bir kişiye çeşitli işlerin verilmesi olan iş genişletmenin uygulanarak, örgütsel körlük hastalığına yakalanma oranının azaltılması gerekmektedir (Yaşar, 2015: 27).

Eğer yönetici, karşılaştığı bütün olumlu ya da olumsuz durumları geçmişte çözdüğü şekilde çözmeye çalışır ve değişen çevre koşullarını dikkate almazsa aynı başarıyı gösterememektedir. Bu durum ise,

işletme yöneticilerinin yaşadığı rahavet hissinden dolayı işletme körlüğüne sebep olmaktadır (Arslan, 2006: 34). Küçük ölçekli işletmelerde işletme sahibi kişilerin, aynı zamanda yöneticilik de yaptıkları için dağınık bir planlama anlayışına ve yeterli bilgiye sahip olmamalarından dolayı işletme körlüğüne yakalanma olasılıkları artmaktadır (Bayülgen ve Kütükoğlu, 2012: 34-35). Ayrıca, dağınık, belli bir düzende çalışmayan işletmelerin alanlarının etkili bir şekilde kullanılmamasından dolayı, bu dağınıklık zamanla olması gereken hep buymuş düşüncesini de beraberinde getirmekte ve bu hastalık sayesinde görülmemektedir (Kaya, 2006: 29).

Her işletmenin, işçilerini işletme içerisindeki tehlike ve risklerden uzak tutmak için risk değerlendirmesini ayrıntılı bir şekilde yapması ve önlem alması gerekmektedir. Uzun süredir aynı işletmede aynı iş ile uğraşan çalışanların işletme körlüğü hastalığına yakalanarak tehlike ve risklerin şiddetinin ne ölçüde olduğunu tespit edemez hale gelmemeleri için işletmeye yeni katılan çalışanların tehlike ve risk bakımından değerlendirilmesine yarar sağladığı görülmektedir (Akınar ve Çakmak, 2014: 294). Özellikle hayati risk taşıyan işletmelerde kararı verecek kişi ya da kişilerin bilgi düzeylerinin boyutu büyük önem taşımaktadır. Kararı bir kişinin tek başına değil de bir ekip ile yapılması ve hatta kararı verecek kişinin işletme dışından tarafsız biri olması gerekmektedir. Aynı işletmede yıllarca çalışan kişilerin risk veya fırsatları çok net görememeleri bu hastalığa yakalanmalarına sebep olmaktadır (Melikoğlu, 2008: 451).

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için mevcut risk yönetiminin değerlendirilmesi, etkinliklerdeki performanslarının artırılması için sistematik bir davranışı amaçlayan iç denetim sayesinde işletme körlüğü hastalığına yakalanan çalışanların görmedikleri birçok konuyu saptayarak işletme körlüğünün ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Memiş, 2007: 463). Her işletmenin normal şartlarda iç denetim uygulamasını yılda en az bir defa yapması gerekir ve eksiklerin giderilmesi için yapılması gereken bir kontrol sistemi olarak kullanılmaktadır (Topçu, 2013: 23). İç denetim her işletmenin uygulaması gereken bir uygulama olarak kullanılmaktadır. İşletme yönetimi için yol gösterici ve işletme körlüğüne yakalanıldığında fark edilmeyen birçok sorunu saptayarak çözüm üretilmesine yardımcı olmaktadır (Akçay, 2011: 39). Etkili olmadığı ve beklenenleri karşılamadığı zamanlar da ise, işletmenin dışından gelen, tamamen işletmeden bağımsız danışmanlarla çalışarak istenilenleri karşılanmaya çalışılmasını amaçlayan dış denetim, diğer müşterilerinden de edindiği tecrübelerle işletme körlüğü hastalığına yakalanılmasını azaltmaktadır (Demirbaş, 2005: 184).

İşletme çalışanlarının körlükten dolayı yaklaşmakta olan sorunları göremedikleri ya da görmezden geldikleri görülmektedir. Bu ve benzeri durumlarla karşılaşmamak için işletmenin dışından bir danışmandan yardım alınması gerekmektedir (Hammer ve Champy 1998'den aktaran: Yalçın, 2007: 69). Yenilik yaratma adına işletmeler bir çatışma içerisine girmektedirler. Hiç çatışmanın yaşanmadığı işletmelerde, işletme körlüğü yaşanabilmekte ve bu hastalıktan dolayı yenilikçi düşünme, yaratıcılık ruhu ve başarımları negatif şekilde etkilenmektedir. Ayrıca, devamlı ve etkin bir şekilde çatışmaların devam etmesiyle kararların geç alınması ya da hiç alınmaması, ödün verilerek sorunların çözülmekte yetersiz olması gibi sebeplerle benzer olumsuzlukların yaşanması kaçınılmaz bir hal almaktadır (Aktaş ve Kılınc, 2007: 79).

İşletmelerde uzun süreli olarak rekabet avantajının sağlanması ve bu avantajın artmasının sağlanmasında verimlilik yönetimi uygulanması uzun süreli yaşanabilecek olası problemleri saptama adına büyük öneme sahip olduğu söylenmektedir. Ayrıca verimlilik yönetimi uygulanan işletmelerin işletme körlüğü hastalığına yakalanma ihtimallerinin daha düşük olduğu söylenebilmektedir (Demirtaş ve Tokat, 2012: 14). Amerika'da psikolojik taciz olaylarını farklı boyutlarıyla inceleyen Hornstein, çalışanların neredeyse tamamına yakınının iş hayatlarında en az bir kez psikolojik taciz davranışına maruz kaldıklarını ve çalışanların da bu davranışa karşı artık alışkanlık göstererek zamanla örgütsel körlüğe yakalandıklarını söylemektedir (Akgeyik vd. 2009: 107).

Kısaca örgütsel körlük hastalığına yakalanan işletme ve/veya işletme çalışanlar içeriden (iç kaynaklı) yönetilen işletmeler, yenilik açısından hiç çatışma yaşamayan işletmeler, geçmiş başarılar sayesinde işletme yöneticilerinde yaşanan rehavet hissi, verimlilik yönetimini sağlıklı bir şekilde uygulamayan işletmeler, rotasyonun az yapıldığı ya da hiç yapılmadığı işletmeler, yeni gelen çalışan veya yöneticinin fikir ve görüşlerini dikkate alarak uygulamaya sokmayan işletmeler, çalışanlarına sürekli aynı işi veren işletmeler, iç ve dış denetim yapılmayan işletmeler, planlama konusunda dağınıklık yaşayan işletmeler ve aynı işle sürekli uğraşan çalışanlar olarak açıklanabilmektedir.

### 1.3. Örgütsel Körlüğü Önlemeye Yönelik Uygulamalar ve Alınabilecek Önlemler

Örgütsel körlüğe yakalanan işletmelerin bu hastalığa yakalanmadan önce yapması gereken bazı uygulama ve düzenlemeler olduğu yapılan literatür araştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların örgütsel körlük hastalığı ile ilgili yaptıkları çalışmalarından yola çıkılarak, bu hastalığı önlemeye yönelik uygulamalar bir araya getirilerek işletmeler için dikkat edilmesi gerekenler derlenmiştir.

Altınay vd. (2012) yaptığı çalışmada silo sendromu ve örgütsel körlüğe çözüm önerisi olarak örgütsel zekânın aktif bir şekilde kullanılması gerektiğini söyleyerek yeteneklerinin tamamını kullanabilmelerini ve gelecekte yaşanabilecek olaylara karşı öngörülü olabilmeyi sağlayacağını belirtmektedir. Örgütsel zekâ, işletmelerde bilginin üretilmesi ve işlemeyi çevreye daha çok adapte olmak için kullanma kapasitesini değerlendirilen insan odaklı yaklaşımlardan birisi olarak tanımlanmaktadır (Ekici ve Titrek, 2011: 153).

Akçay (2011)'a göre, iç denetim uygulaması işletmelere ayna tutarak onlara gelecekle ilgili görmediklerini gösterip örgütsel körlüğe yakalanmalarına engel olmaktadır. İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerinin geliştirmesi ve bu yönde katkıda bulunulması amacıyla oluşturulmuş bağımsız ve tarafsız bir danışma faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2016: 4). Akpınar ve Çakmak (2011)'a ve Aktürk (2015)'e göre, sürekli aynı işletmede çalışan bireyler yaklaşan tehlikelerin farkına varamadığı için körlüğe yakalanmamak için dış denetim uygulaması işletmeye yardımcı olabilmektedir. Aktaş ve Kılınc (2007)'a göre, işletmelerde belli bir boyutta düşünceler anlamda çatışmaların olması gerekmektedir. Fakat bu çatışmaların boyutunun iyi ayarlanması gerekmektedir. Alkan (2016)'a göre, işletmede bir iletişimsizlik varsa bu, işletmenin örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmasına sebep olduğu için, çalışanlar ve departmanlar arasında iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir. Betts (2014)'e göre alınabilecek bazı tedbirler şu şekilde sıralanabilmektedir:

**En kötü durumu varsaymak**, herhangi bir tehdit unsuru ya da belirtisi olmaksızın sanki öyle bir kötü durumun içindeymiş gibi düşünülen bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir tehdit kanıtı varsa, zıt göstergelerin belirgin ağırlığı daha büyük olsa bile, bunun geçerli olduğu var sayılarak gerçekleşme ihtimali olduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

**Çoklu savunma**, herhangi bir tehlikeye karşı ast ve üst ayrımı yapmadan bütün yönetici ve çalışanların farklı görüş ve teorilerinin açık bir şekilde tartışma ortamı yaratılarak bu görüş ve teorilerin hayat bulmasının sağlanması olarak açıklanmaktadır. Dengeli ve açıktır. Ayrıca tartışma sürecini kurumsallaştırmayı önerdiğinden dolayı herhangi bir değerlendirmenin benzeri olmayan yetkili makamların bürokratik dayanakların ya da güvensiz tesisler tarafından olumsuz sonuçların oluşmasını engellemektedir.

**Yaptırım ve teşvikler**, geleceğe yönelik çözüm önerisi üretilirken veya olumsuz sonuçlanabilecek durumların karşılığında ceza veya tehdit unsuru yerine sağlıklı çözüm önerisi yapmaya yönelik teşvikler kullanılması gerekmektedir.

Yenilikler ve değişimler teknoloji ilerledikçe sürekli gelişim göstermektedir. Bazı tehditlerin kaçınılmaz olması bilindiği kadar bazılarının da ön görülemez oldukları söylenebilmektedir. Her ne kadar bunlar için

çeşitli önlemler alınsa da hiçbirinin söz konusu sorunları tamamen çözemediği ve bunun tersine her birinin büyük dezavantajları olduğu bilinmesi gerekmektedir.

## 2. Örgütsel Sessizlik

Araştırmacılar sessizlik kavramını araştırırken sessizlik davranışı gösterenlerin farklı nedenlerden ötürü sessiz kaldıklarını araştırmalarında bahsetmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001; Eroğlu vd., 2011). Literatür incelendiğinde bu hastalığın, örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, çalışan sessizliği ile aynı anlamda kullanıldığı ve sağır kulak sendromu ve sessizlik (suskunluk) sarmalı kavramları ile de bağlantılı oldukları görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Çakıcı, 2007; Eroğlu vd., 2011).

Günümüz işletmeleri sürekli değişen iş dünyasında ve küreselleşmenin de etkisiyle birçok kültürü bünyesinde barındıran ve farklı davranış kalıplarından oluşan bir yapı halini almaktadır. Farklı kültürlerden birçok çalışanı bir arada tutan işletmeler, yönetimle ilgili kararlar alınırken kültürel anlamda fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir. Bu fikir ayrılıklarında pasif olan tarafların genellikle sessiz kalma davranışı gösterdikleri bilinmektedir. Sessiz kalma davranışı işletmelerde yaşanan bir hastalık tipi olarak bilinmektedir. Literatüre yeni girmiş bir kavram olan sessizlik ilgili yapılan çalışmalar, genellikle Milliken ve Morrison (2003) ve Pinder ve Harlos (2001)'un alandaki temel çalışmalarına dayanmaktadır (Çakal, 2016: 36).

*Sessizlik* kavramı, Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu *Büyük Türkçe Sözlük*'te, *ortamda gürültü olmama ya da sessiz olma durumu* olarak tanımlanmaktadır (TDK: 2017). Sessizlik kavramı psikolojide içine kapanıklık, özgüven eksikliği vb. anlamlara gelirken, sosyolojide ise, toplumsal suskunluk gibi olumsuz bir algı olarak tanımlanmaktadır (Batmunkh, 2011: 48). Genel anlamda sessizlik, işletmelerde anlaşılabilir ve yorumlanamaz zor bir davranış olmanın yanı sıra, çalışanların ve işletmenin performansı üzerindeki önemini arttırıcı etkiye sahip bir unsur olarak görülmektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 112).

*Örgütsel sessizlik* kavramı, örgütsel davranış araştırmalarında son zamanlarda en çok araştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanların işletme veya işleri ile ilgili düşünce veya kaygılarını sessiz kalarak paylaşamamaları ile bunu davranış haline getirmeleri işletmelerde sıklıkla görülen bir hastalık türü olarak karşılanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137).

### 2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Kulualp ve Çakmak (2016), Dyne vd.'nin (2003), çalışmalarını baz alarak örgütsel sessizliği kabullenici, savunmacı ve toplum yararına sessizlik olmak üzere üçe ayırmaktadır.

*Kabullenici (acquiescent) sessizlik*, çalışanın düşünce ve önerilerini açık açık söylemesinin ve kendini diğer çalışma arkadaşlarından farklı olduğunu düşünmesinin veya dile getirmesinin anlamsız olduğuna inanarak sessiz kalma davranışı göstermesi olarak tanımlanabilmekte (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125) ve var olan durumu kabullenme anlayışı ile yürütülmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 122). *Savunmacı (defensive) sessizlik*, çalışan kişinin kendini koruma isteği ile düşünce ve önerilerinin dile getirilmemesi olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken 2000: 715). Şimşek ve Aktaş'a göre (2014) ise, bir tehdit ve/veya olası olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalma davranışı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 122). *Toplum Yararına (prosocial) sessizlik*, ilişkisel sessizlik olarak da adlandırılan (Şimşek ve Aktaş, 2014: 122) ve iş ile alakalı düşünce ve önerilerin işletme veya diğer çalışanlarının iyiliği için sessiz kalmanın tek yol olduğunu düşünen ve işletmenin yararını önemseyen bir sessizlik türü olarak tanımlanmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125).

Şimşek ve Aktaş (2014) içine kapanık çalışanların daha fazla kabullenici ve savunmacı sessizliğe, yeniliklere açık ve sosyal çalışanların ise, daha fazla toplum yararına sessizliğe eğilim gösterdikleri sonucuna varmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplum yararına sessizlik gösteren çalışanların diğerlerine göre daha olumlu ve ılımlı çalışanlar olduğu yorumlanabilmekte ve çalışanların bireysel iletişim yeteneklerinin kullanılmaması sessizlik davranışının en önemli sorunları arasında yer aldığı

görülmektedir. Sessizlik türleri incelendiğinde; sessizliğin her bir tür için farklı anlamlar yüklediği görülmektedir. Bazen olumlu ve istenilen bir olgu olan sessizliğin bazen de istenilmeyen, olumsuz bir durum olarak karşımıza çıktığı söylenebilmektedir (Şahin, 2020: 105).

## 2.2. Örgütsel sessizliğin Nedenleri

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili birçok neden gösterilmektedir. Eroğlu vd. (2011) yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizliğin nedenlerini *örgütsel, yönetsel, bireysel ve ulusal/kültürel nedenler* olmak üzere dörde ayırarak incelemektedir.

Tek bir kişinin karar yetkisine sahip olduğu, çalışanların düşüncelerini belirtmediği ve adaletsizlik kültürünü olduğu işletmelerde, karar alma aşamasında fikrinin hiçbir öneminin olmadığını düşünen çalışanlar otomatikman sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Örgütsel sessizliğe yol açan örgütsel nedenler aşağıda açıklanmaktadır (Alioğulları, 2012: 7).

*Adaletsizlik kültüründen önce örgütsel adalet kavramının anlaşılması gerekmektedir. Örgütsel adalet kavramı en geniş haliyle kişinin işletmedeki uygulamalarla alakalı olarak algıladığı bütün adalet unsurlarını kapsayan bir algı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, ücret, izin, terfi, sosyal imkânlar vb. konularda aynı yerde çalışan çalışma arkadaşlarıyla kendilerini sürekli kıyaslamaktadır. Çalışanlar ayrıca, her şeyin herkese eşit imkânlarda sunulmasını beklemektedir. Burada önemli olan çalışanlar arasındaki adalet olgusunun aynı şekilde algılanmasını sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örgütsel adaletsizlik, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, performans düşüklüğü karar verirken tereddüt etme veya güvensizlik, otoriter yönetim anlayışı vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkması muhtemel olan örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, adalet kültürünün görünür ve anlaşılır olarak uygulanan işletmelerde fikirlerini açık bir şekilde belirtebilmekte ve sessiz kalma eyleminde bulunmamaktadır. Ancak, adaletsiz ve korku ile yönetilen işletmelerde çalışanlar ise, sessiz kalmaya mahkûm edilmektedir (Alioğulları, 2012: 7).*

*Sessizlik iklimi, işletme açısından bakıldığında sessizlik; işletme içerisinde kültür, davranış ya da iklim olgusundan dolayı kendi görüşlerinin değersiz olduğu hissettirildiği için dile getirmekten ve/veya doğruyu söylemekten kaçınmaları anlamına gelmektedir. Böylece sessizlik ikliminin işletmelerde oluşmaya başladığı görülmektedir. Aynı zamanda çalışanlar, sessizliklerini bozduklarında kendilerini tehlikeli durumlar içerisinde göreceklerini düşünmekte ve güvensiz hissetmektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138). Sessizlik işletme içerisinde iklim haline dönüştükçe, çalışanlar da bu iklimten etkilenerek sessiz kalmanın kendileri için yararlı olacağını düşünür hale gelmektedir. Sessizlik iklimi, çalışanların bir araya gelerek meydana getirdiği bir kültür olarak bilinmektedir (Alkan, 2016: 26).*

*Örgüt kültürü, çalışanların işletme içerisindeki faaliyet ve davranışlarının nasıl olduğunun bilindiği, belirlenen plan ve programların uygulanması gerektiği (Alkan, 2016: 26) ve örgütsel ve sosyal psikolojiyi de kapsayan bir kültür çeşidi olarak tanımlanabilmektedir (Alparslan, 2010: 13). Yöneticiler tarafından çalışanların düşüncelerini destekleyici ve plan ve programlara bağlı kalınarak yürütülen bir kültürün oluşturulması örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmasını engelleyici bir yapıda olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin sessizlik iklimine yakalanmamaları ve örgüt kültürü çıkarları açısından çalışanların düşüncelerine önem vermeleri ve özellikle yetenekli çalışanların bu sessizlikten etkilenmemelerini sağlamaları gerekmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 139). Burada önemli olan çalışanlar arasındaki örgütsel kültür farklılıklarının ortadan kaldırılarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmanın öneminin vurgulanması olduğu bilinmektedir (Alkan, 2016: 26).*

Eroğlu vd. (2011) örgütsel sessizliğin yönetsel nedenlerini *yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve çalışana karşı önyargı ile yaklaşma, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojen dağılımı* olmak üzere dörde ayırarak incelemektedir.



*Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları*, örgütsel sessizliğe sebep olan yönetsel faktörlerin başında gelmektedir. Yöneticilerin çalışanlara karşı sürekli olumsuz yönde geri bildirimde bulunmaları, zamanla çalışanların fikirlerini paylaşmaktan kaçınarak sessiz kalmak istemelerine sebep olmaktadır (Shojaie vd., 2011: 1732). Örgütsel sessizlik, kendine karşı güven eksikliği olan ve çalışanların kendi mevkiinde gözü olduğunu düşünen yöneticilerin daha sık yaşadıkları bir hastalık olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanlar ve yönetim arasında yaşandığı kadar, çalışanların kendi aralarında da yaşandığı görülmektedir. Çalışanların kendi aralarında yaşadıkları bu sessizlik, çatışmaları da beraberinde getirebilmektedir (Tecimen, 2013: 25).

*İş ve çalışana karşı önyargı ile yaklaşma*, yöneticilerin çalışanlara karşı örtük bir şekilde ve belirsiz bir inançla yaklaşmaları olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşım çalışanların çoğunlukla güvenilmez olduklarını düşünen yöneticiler tarafından kalıplaşmış bir önyargı olarak ortaya çıkarılmaktadır (Shojaie vd., 2011: 1732-1733). Bazı yöneticilerin işin nasıl yapılacağını en iyi kendilerinin bildiğini düşünerek çalışanların bu iş ile ilgili daha az tecrübeye sahip olduğunu düşünmeleri çalışanlara karşı bir önyargılı yaklaşımı da beraberinde getirdiği görülmektedir. Aslında yapılması gereken şey, bu düşüncelerden kurtularak bu tarz bir ortamın olmasına engel olunması gerektiğinin bilinmesidir (Kolay, 2012: 15).

*Yöneticilerin yapısı* incelendiğinde, işletme içerisinde sessizliğe en çok yakalanan veya yakalanmaya yönlendiren yöneticiler, işletmede uzun süre çalışan, yaş ve tecrübe bakımından diğer çalışanlardan daha üstün olduğunu düşünen ve bireysel bakımdan kendini daha güçlü hisseden bireylerden oluştuğu görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711-713). Bu şekilde düşünen yöneticiler, kendilerini diğer çalışanlardan daha üstün gördükleri için örgütsel sessizliğe daha sık yakalanmakta ve işletmede yaşanabilecek sorunları arttırmaktadır. Ayrıca bu düşünce tarzında olan yöneticilerden etkilenen çalışanların da bu düşünce ve davranışlardan etkilenerek özgüvenlerini yitirdiği sessizliği sürdürdüğü görülmektedir (Kolay, 2012: 17).

*Yönetim ekibinin homojen olması*, özellikle eğitim ve iş deneyimi bakımından aynı düzeyde olan yöneticiler arasındaki uyumdan dolayı karşıt görüşteki yöneticilerin ya da çalışanların düşüncelerini tehdit olarak gördüğü durumlarda baskınlığı az olan tarafın sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Böyle durumlarda genelde çalışanların yöneticilere karşı sessiz kaldıkları görülmektedir (Menemencioğlu, 2013: 9).

Bireysel nedenlerin başında demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi vb.) gelmektedir. Yaşın ilerlemesiyle çalışanlar arasındaki ilişki ve uyum arttığından ve rekabet etme arzusunun azalmasından dolayı sessizliğe yönelmenin arttığı görülmektedir. Cinsiyet faktörü ele alındığında, çalışan kadınların erkeklere göre daha sayıda olmalarından, annelik içgüdüleri sonucunda daha duygusal yaklaştıkları ve erkeklerin iş ortamında daha güçlü ilerlediklerinden dolayı kadın çalışanların daha çok sessiz kaldıkları görülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi ve iş deneyimi daha düşük olan çalışanlar kendilerini tam olarak anlatamadıkları ve bilgi ve görüşlerini paylaşmadıkları için işletme içerisinde daha sessiz kaldıkları görülmektedir (Apak, 2016: 19). Bu demografik özelliklerin yanı sıra yöneticiye ya da çalışana karşı güven problemi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, edinilmiş tecrübeler, ilişkilerin zedelenme korkusu ve karakteristik özellikler gibi örgütsel sessizliğe sebep olan bireysel nedenlerin de olduğu bilinmektedir.

*Güven eksikliği*, bazı işletmelerde yöneticilerin kendileri kadar deneyimi olmadıklarını düşündükleri için çalışanlara karşı gösterilen bir durumdur. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara güvenmediklerini dile getirmeleri ya da çeşitli davranışlarla bu düşüncelerini çalışanlara belli etmesinden dolayı çalışanların da özgüvenlerinde bir zedelenme olduğu görülmektedir. Bazı işletmelerde ise, çalışanların yöneticilere karşı güven eksikliği dikkat çekmektedir. Bu güven eksikliği durumlarında tartışmanın yaşanmaması için genelde çalışanların yöneticilere karşı sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Çünkü yöneticiler, çalışanların işletme için yeterli tecrübe veya statüde olmadığını istemsiz olarak düşünmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Eser (2012) yaptığı çalışmasında,

yöneticilerin çalışanlara karşı güvensizlik hissetmelerinin verimsizliğe sebebiyet verdiği sonucuna varmaktadır. Ayrıca güven hisseden yöneticilere karşı çalışanların ise, temkinli davranarak bilgi paylaşımında bulunmadıkları görülmektedir.

*Konuşmanın riskli bulunacağı* için çalışanlar işlerini kaybedebilme ihtimalinin olduğu durumlarda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çalışanlar üstlerine karşı bir çözüm önerisi bulduklarında sanki yöneticilerin düşüncelerine karşı geliyor gibi görünmek istemediklerin ve yöneticilerin kendilerini bir tehdit gibi görmemeleri için sessiz kalmayı sürdürmeyi tercih ettikleri görülmektedir (Shojaie vd., 2011: 1733).

*İzolasyon korkusu*, çalışan kişinin düşüncelerinin grubun düşünceleri ile zıt olması durumunda dışlanabileceği için kendi düşüncelerini açıklamaktan korkması durumu olarak tanımlanmaktadır (Daşcı, 2014: 33). İzolasyon korkusu ile çalışanlar düşüncelerinin grubun düşünceleri ile zıt olması durumunda çalışanların tedbirli davranması öngörülebilecek bir durum olduğu için çalışanın sessizliği tercih etmesinin de aynı şekilde öngörülmesi gerekmektedir (Celep ve Kaya, 2016: 235).

*Geçmiş tecrübeler*, çalışanların daha önceden düşüncelerini dile getirdiğinde olumsuz tepkilerle karşılaşması durumunda düşüncelerini dile getirmekten kaçındığı ve sessiz kaldığı geçmiş tecrübelerinden dolayı kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşan çalışanlar düşünceleri önemsenmediği için kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmektedir (Celep ve Kaya, 2016: 235).

*İlişkileri zedeleme korkusu*, çalışanlar üstlerine çalışma arkadaşlarıyla ilgili herhangi bir olumsuz davranıştan söz ettiklerinde çalışma arkadaşı ile aralarının bozulabilme ihtimaline karşı duyduğu korku olarak tanımlanabilmektedir. Bu olumsuz davranışları üstlerine söylediklerinde ilişkilerinin zedelenme ihtimalinin yanı sıra, işten kovulma ya da terfi alamama ihtimallerinin olabileceğini düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir (Celep ve Kaya, 2016: 235).

Kültürel veya ulusal faktörler çalışanların sessiz kalmalarındaki en büyük etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Globalleşmenin etkisi ile işletmeler kendilerini çok kültürlü bir yapı içerisinde bulmaktadır. Çok kültürlü bir çatı altında çalışan bireyler kültürel sessizliğe sebebiyet vermektedir (Kutanis-Özen ve Karakiraz, 2012: 669). Bunun nedeni ise farklı kültürdeki çalışanların kendi kültürlerine göre farklı sessizlik davranışları gösterebilmelerinden kaynaklanmaktadır (Lu ve Xie, 2013: 50). Kültürel yapı ve normlar ve güç mesafesi bu kültürel nedenler arasında yer almaktadır.

*Kültürel yapı ve normlar*, işletmedeki çalışma anlayışı ve faaliyetlerini yakından ilgilendirmektedir. İnsanlar kendi istekleriyle ya da istemsiz olarak yaşadıkları topluluğun kültürünü yansıtmaktadır (Erdoğan, 1997: 120). Bu nedenle kendi kültürlerini çalışma hayatına da entegre etmek isterken kültür çatışmaları meydana gelebilmekte ve çalışanlar sessiz kalmak isteyebilmektedir (Kolay, 2012: 26).

*Güç mesafesi*, bir ülkedeki zayıf işletmelerin güçlü işletmelerle arasındaki ilişkiyi anlatan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bir işletmede güç mesafesinin yüksek olması yönetici ve çalışanlar arasında iletişimsizlik olduğu, başarı ve verimliliğin düşük, korku unsurunun fazla olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu işletmeler de ise, iletişim, başarı ve verimliliğin yüksek, korkunun ise yok denebilecek kadar az olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2007: 155-156).

### **2.3. Örgütsel Sessizliği Önlemeye Yönelik Uygulamalar ve Alınabilecek Önlemler**

Örgütsel sessizliğe yakalanan işletmelerin bu hastalığa yakalanmadan önce yapması gereken bazı uygulama ve düzenlemeler olduğu yapılan literatür araştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların örgütsel sessizlik hastalığı ile ilgili yaptıkları çalışmalarından yola çıkılarak, bu hastalığı önlemeye yönelik uygulamalar bir araya getirilerek hizmet sektöründeki işletmeler için dikkat edilmesi gerekenler derlenmiştir.

- Sürekli yapılan olumsuz davranışlara karşı boyun eğmemek zamanla örgütsel sessizliğe yakalanmayı engellemektedir (Akgeyik vd., 2009).

- Stresi de beraberinde getiren örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmamak için çalışanların düşüncelerinin önemsendiğinin gösterilmesi gerekmektedir (Alioğulları, 2012).
- İşletmede bir iletişimsizlik varsa bu, işletmenin örgütsel sessizlik hastalığına yakalanmasına sebep olduğu için, çalışanlar ve departmanlar arasında iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir (Alkan, 2016).
- Örgütsel sessizliğin oluşmaması için işletme içerisinde adalet olgusunun olması gerekmekte ve çalışanlara işin yüküne göre eşit bir şekilde davranılması gerekmektedir (Bagheri vd., 2012).
- Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi ve önlem alınabilmesi için sessizliği etkileyen faktörlerin (önyargılı davranışlar, olumsuz geri bildirim, adaletsizlik kültürü vb.) ve çalışanların sessiz kalma nedenlerinin (güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon ve ilişkilerin zedelenmesinden korkma vb.) ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için öncelikle çalışanlara karşı güven duygusunun artırılması ve işletmeye olan bağlılıklarının da bu boyutta ilerlemesi gerekmektedir (Batmunkh, 2011; Erigüç vd., 2014; Kolay, 2012 ve Celep ve Kaya, 2016).
- Çalışanların sessizlik davranışı göstermemeleri için öncelikle denetçilerin dikkatli ve özenli davranmaları gerekmektedir. Ayrıca, üst yöneticilerin, çalışanların iş yerine olan sorumluluklarını kötüye kullanmaması gerektiğini ve onların üzerinde bir yıldırma (mobbing) politikası uygulamaması gerekmektedir (Bisel ve Arterburn, 2012 ve Daşçı, 2014).
- Çalışma arkadaşlarının fikirlerine saygı gösteren çalışanların olması ve yeni düşüncelerin üretilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Erigüç vd., 2014).
- Örgütsel sessizlik türleri (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik) sessizliğin temellerini oluşturduğu için öncelikli olarak üzerinde durulmalı ve bunlara odaklanılması gerekmektedir. Ayrıca, sessizliğe neden olan aktörler saptanarak nedenlerin azaltma yollarının belirlenmesi gerekmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016).

Yaptıkları çalışmalarında örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik kavramlarının bir ilişki içerisinde olduğunu belirten Geiger ve Antonacopoulou 'ya göre (2009), sessizlik davranışı gösteren çalışanların düşüncelerini söylemekten çekindikleri için olabilecek bir duruma karşı tedbir alınması gerektiğinde de sessiz kaldıklarından dolayı işletmenin örgütsel körlüğe yakalanmasına sebebiyet vermektedir.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları**

Bu çalışmada, hizmet sektörünün belkemiği olan sektörler arasında yer alan konaklama işletmeleri için örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkisinin ölçülmesinin yanı sıra, aralarındaki ilişkinin de ölçülmesi amaçlanmaktadır.

**H1: Örgütsel sessizlik, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

**H2: Örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan turizm işletmeleri, örneklemini ise Antalya'da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Konaklama işletmelerine gönderilen toplam 500 anketten 450 adet dönüş sağlanmış, boş ya da eksik olan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Diğer verilerle karşılaştırıldığında veri setine uygun olmadığı düşünülen aykırı ve uç değerlere sahip olan 10 anket çıkarılmıştır. Böylece analizlere 406 adet anket ile devam edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında örgütsel körlük ile ilgili olan sorular Seymen vd. (2016)'nin, örgütsel sessizlik ile ilgili sorular Eroğlu vd. (2011)'nin çalışmasından alınmıştır. Yöneticilerin bu değişkenleri 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım), 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır. Pilot uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğin iyi ( $.9 > \alpha \geq .8$ ) boyutta olduğu Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Likert Tipi Ölçeklerde Pilot Uygulama için Güvenilirlik

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Körlük	,838	24
Örgütsel Sessizlik	,886	15
Genel Güvenirlilik	,949	74

Kullanılan anket formunu 2 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel körlük ölçeği, ikinci bölümde; örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve iş bölümü ilgi sorular bulunmaktadır. Bununla birlikte araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmış, çalışmanın esas uygulamasında kullanılan likert tipi ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Körlük	,848	24
Örgütsel Sessizlik	,901	15
Genel Güvenirlilik	,957	74

Örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğin iyi ( $.9 > \alpha \geq .8$ ) boyutta olduğu görülmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 406 katılımcının 193'ü (% 47,5) erkeklerden, 213'ü (% 52,5) kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanların 78'i (%19,2) 18-24 yaş aralığında, 163'ü (%40,1) 25-34 yaş aralığında, 129'u (%31,8) 35-44 yaş aralığında ve 36'sı (%8,9) ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 17'si (%4,2) ilköğretim, 93'ü (%22,9) lise, 239'u (%58,9) lisans ve 57'si (%14) lisansüstü mezundur. Konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 60'ı (%14,8) üst düzey yönetici, 142'si (%35) orta düzey yönetici ve 204 (50,2)'si alt düzey çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3'te verilen regresyon analizinde örgütsel sessizliğin örgütsel körlük (Model 1) üzerine olan etkisi incelenmiştir.

**Tablo 3:** Regresyon Analizi Tablosu

Model 1	R <sup>2</sup>	F	Std. Edilmiş Beta	t	P
Örgütsel Sessizlik	,268	147,876	,518	12,160	,000
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Körlük</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel körlük arasında kurulan model anlamlıdır ( $P=0,000<0,05$ ). Örgütsel sessizlik örgütsel körlüğü pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlik değişkeni, örgütsel körlüğü %26,8 açıklamaktadır ( $R^2=0,268$ ). Model 1 testi sonucuna göre, “Örgütsel sessizlik, örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (H1)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 4’te verilen korelasyon analizinde örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 4:** Korelasyon Analizi Tablosu

		Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Körlük
Örgütsel Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	
	P		
	N	406	
Örgütsel Körlük	Pearson Korelasyon Katsayısı	,518	1
	P	,000	
	N	406	406

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel körlük arasında kurulan model anlamlıdır ( $p=0,000<0,001$ ). Örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasında pozitif yönlü %51,8 oranında (Korelasyon katsayısı 0,518) bir ilişki vardır. “Örgütsel sessizlik ile örgütsel körlük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (H2)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan literatür araştırması sonucunda, örgütsel sessizlik kavram olarak incelendiğinde; genel olarak olumsuz bir davranış olarak görüldüğü ve bunun da işletmeler açısından olumsuz sonuçları doğuracağı belirtilmektedir. Bu çalışmada ise, sessizliğin olumlu bir boyutu olarak gösterilen örgüt ya da toplum yararına ve bireysel kariyerin korunması adına sessizlik ele alınmaktadır. Bu sessizlik türünde çalışanlar, bir parçası oldukları işletme çıkarlarının korunabilmesi ve gizli kalması gereken bilgileri üçüncü şahıslarla paylaşmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu sessizlik türü, işletmeyi düşündükleri kadar çalışanların kendi gelecek menfaatlerini düşündüklerini de göstermektedir. Kişi, çalışma arkadaşlarının performansının düşük olduğunu dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih ettiğinde de bu sessizlik türünü gerçekleştirmiş sayılmaktadır. Ayrıca çalışmalar incelendiğinde işletme yararlarını gözeten çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Regresyon analizindeki modele bakıldığında, örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olması, sessiz kalarak iletişim kurmayı farklı nedenlerden dolayı reddeden çalışanların, gelecekte karşılaşılabilecekleri muhtemel olumlu veya olumsuz durumlara çözüm önerisi üretmenin ya da fırsat yaratmanın ihtimalleri azalacağından, söz konusu durumun körlüğe dönüşebileceği Geiger ve Antonacopoulou (2009)’nun çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Ayrıca, örgütsel sessizlik sonucunda örgüt içindeki iletişim eksikliği bilgi akışında da aksaklıklara sebep olduğundan, gerekli olan bilginin ihtiyaç olunan yerde ve zamanda kullanılamaması, dolayısıyla da gelecekle ilgili bilgini elde edilmesi, analiz edilmesi ve yeni bilginin üretilmesine engel olacaktır. Bu durum örgütsel körlüğün artmasına sebep olacağından dolayı örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerindeki etkisini açıklamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akçay, G. (2011). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler. *Kamu İç Denetimcileri Derneği (Kidder) Denetim*, 7, 25-46.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş. ve Omay, U. (2009). İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 91-150.
- Akpınar, T. ve Çakmakaya, B. Y. (2014). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İşverenlerin Risk Değerlendirme Yükümlülüğü. *Çalışma ve Toplum*, 1, 273-304.
- Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aktaş, H. ve Kılınç, T. (2007). TUROB Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Yönetim*, 58, 76-87.
- Aktürk, A. (2015). Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Tesisi Bağlamında Muhasebe Sistem Organizasyonu: Bir Vaka Analizi. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(4), 108-127.
- Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama- (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, Z. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y. ve Sert, S. (2012). İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Arslan, E. T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemeleri (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, E. (2016). Yönetim Sürecinde İç Denetimin Önemi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Tartışma Metinleri, 1-13.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C.(2012). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (Kobi'ler). Makina Mühendisleri Odası Oda Raporu (Genişletilmiş Dördüncü Baskı), 1-74.
- Betts, R. K. (2014). Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable, Studies in Intelligence. *Journal of The America Intelligence Professional*, 35-64.
- Bisel, R. S. ve Arterburn, E. N. (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Mode., *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Boyd, K. (2013). Nearsightedness: What Is Myopia?, <https://www.aao.org/eye-health/diseases/myopia-nearsightedness> (E.T. 25.02.2017).

Catino, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge University Press, 1-259.

Celep, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.

Daşcı, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıрма (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demirbaş, M.(2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 167-188.

Demirtaş, U. ve Tokat, E. (2012). Verimlilik Yönetiminde Ölçme ve Teşhis: Bir KOBİ Uygulaması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-38.

Döş, İ. (2013). Örgütsel Körlük ve Okul. 5. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı. 6-9 Haziran, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 150-157.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Forthcoming, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 1-58.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O.ve Öztürk, U. C. (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.

Geiger, D. ve Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and Organizational Dynamics Exploring Blind Spots and Organizational Inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436.

Gupta, A., Chen, I. J. ve Chianh, D. (1997). Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management, *Omega*, 25(4), 511-521.

Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.

Kaya, K. ve Uysal-Tuna, M. (2016). Kamu ve Özel Sektörde Yönetim Zihniyeti, *Zfwt*, 8(2), 27-42.

Kaya, S. (2006). Konfeksiyonda Kalite Düzeyini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kayıkçı, K., Yörük, T. ve Özdemir, İ. (2015). İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 200-215.

Kolay, A.(2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kula, S. (2006). Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Kulualp, H. Göktaş ve Çakmak, A. Ferda (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kutanis-Özen, R. ve Karakiraz, A. (2012). İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?, 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi- Yükselen Bir Değer Olarak: İşletmecilik, Bildiriler Kitabı, 10-12 Mayıs, Konya: Aybil Yayınları, 669-671.
- Levinthal, D.A. ve March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levinthal, D. ve Posen, H. E. (2007). Myopia of Selection: Does Organizational Adaptation Limit The Efficacy of Population Selection?. *Administrative Science Quarterly*, 52(4), 3-67.
- Lu, J. ve Xie, X.(2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- Mason, R. M. (2005). Avoiding Epistemological Myopia, *Idea Group Inc*, 9, 173-194.
- Melikoğlu, C. (2008). Türkiye Gemi İnşaatı Sanayiinde İş Sağlığı ve Güvenliği Risklerinin Yönetim Metodları, Gemi İnşaatı ve Deniz Teknolojisi Teknik Kongresi Bildiriler Kitabı, 24 - 25 Kasım, İstanbul: Tmmob Gemi Mühendisleri Odası, 437-453.
- Menemencioğlu, K. (2013). Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memiş, M. Ü. (2007). Türkiye'deki İç Denetim Profiline Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 461-478.
- 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.
- Özçelik, A.(2013). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Fine- Kinney Yöntemiyle Risk Yönetimi: Mermer İşletmesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, 77-96.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*. 20. 331-369.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Seymen, O., A., Kılıç, T. ve Kinter, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing The Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Şahin, M. (2020). Örgütsel Sessizlik. İçinde; B. Erer ve M. Şahin (Editör) İş Hayatında Örgüt Düşmanı Davranışlar (ss. 103-117). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, E. (2013). İstanbul İlindeki Resmi Okul ve Kurum Müdürlerinin 2001-2011 Yılları Arasındaki Yer Değiştirme Sıklıkları Üzerine Bir Araştırma, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 91-103.



Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doymu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 121-136.

Tecimen, M. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339

Topçu, M. K. (2013). Kamuda İç Kontrol Sisteminin Coso Modeli Bağlamında Taşrada Uygulanabilirliği: İhalelerde Uygulanmasına Yönelik İki Vaka Analizi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 5-31.

Türk Dil Kurumu (TDK), [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_btsveview=bts](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_btsveview=bts) (E.T. 01.02.2017).

Uçkun, C. G., Latif, H. ve Öztürk, Ö. F. (2013). İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yönetimiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (Thy Uygulaması). *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(3), 37-46.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.

Yalçın, N. (2007). İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinde Bilgi Teknolojileri Yönetiminin Yeri: Halkla İlişkiler Süreci Açısından Bir Değerlendirme (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yaşar, M. (2015). Uluslararası Hasta Hizmetleri Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Fatih Üniversitesi Hastanesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Zheng, W., Yang, B. ve Mclean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.