

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ALGILANAN BİREYSEL  
PERFORMANS, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ ETKİLEŞİM\***

THE INTERACTIONS OF ORGANIZATIONAL SILENCE WITH  
PERCEIVED INDIVIDUAL PERFORMANCE, ORGANIZATIONAL  
CULTURE AND DEMOGRAPHIC VARIABLES\*

Hakkı AKTAŞ<sup>1</sup>

Eylem ŞİMŞEK<sup>2</sup>

**ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi sorgulamaktır. İstanbul'da farklı ilçelerdeki üç farklı zincir hastanenin merkez hastanelerinde çalışan 102 hemşireden veri toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde nicel paradigma kapsamında betimsel, ilişkisel ve karşılaştırmalı modelden oluşan karma model kullanılmıştır. Elde edilen önemli sonuçlara göre algılanan bireysel performans ile kabullenici sessizlik arasında negatif ve ilişkisel sessizlik ise pozitif ilişkiliyken savunmacı sessizlik ile ilişkili değildir. Savunmacı sessizlik, algılanan klan ve adhokrazi kültürüyle negatif ilişkilidir. Öte yandan, kabullenici ve savunmacı sessizlik ise algılanan hiyerarşi kültürüyle pozitif ilişkilidir. Artan ilişkisel sessizlik puanları ve artan pazar yönelimli kültür algısı doğrultusunda hemşirelerin bağlamsal performansın da artış tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi görev performansını olumlu etkilerken meslekî kıdem olumsuz yönde etkilemektedir. İlişkisel sessizlik, örgütte algılanan adhokrazi ve hiyerarşi kültürünün artmasıyla görev performansının da arttığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular literatürdeki sonuçlar ile karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, görev performansı, bağlamsal performans*

**JEL Sınıflaması:** D23, D83

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to inquire the interactions of organizational silence with perceived individual performance, organizational culture and demographic variables. Data were collected from 102 nurses, working in the central hospitals of three different chains. Those hospitals were located in different districts of Istanbul. A quantitative approach of

---

\* Bu makalenin ilk versiyonunun özeti, 30 Mayıs-1 Haziran 2013 tarihlerinde Kütahya'da düzenlenen 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabında yayımlanmıştır.

<sup>1</sup> Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Bil. Fak., Sağlık Kurumları Yöneticiliği Böl., Yrd. Doç. Dr.

<sup>2</sup> Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Dr.

scientific inquiry was employed, combining descriptive, relational, and comparative models. The significant results revealed that individual performance were negatively correlated with acquiescent silence and positively correlated with pro-social silence except defensive silence. Defensive silence was negatively correlated with perceived clan and adhocracy culture. On the other hand, acquiescent and defensive silence were positively correlated with perceived hierarchy culture. It is determined that, as pro-social silence scores increase and organization was more market-oriented, contextual performance increases. Nurses with higher educational level had higher task performance scores and but not professional seniority. When pro-social silence, perceived adhocracy and hierarchy culture increases, task performance increases. The implications of these findings were discussed with the results in the literature.

**Keywords:** *Organizational silence, organizational culture, task performance, contextual performance*

**JEL Codes:** D23, D83

## GİRİŞ

Bir kültür ögesi olarak atasözlerimizin, sosyal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da bireylerin davranışları üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Toplumumuzda “*söz gümüş ise sükût altındır*” ya da “*erken öten horozun başını keserler*” atasözleri, konuşmamanın ve sessizliğin kültürel olarak desteklendiğini göstermektedir. İletişimin yaşamsal işlevinin daha çok anlaşıldığı günümüzde, bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik için altın nitelemesi her zaman geçerli değildir. Çalışanların bazı durumlar karşısında bilinçli olarak sessiz kalmaları ve örgüte yararlı olacak gerekli bilgiyi aktarmamaları olumsuz bir durum olup “*örgütsel sessizlik*” ile kavramsallaştırılmaktadır.

Bireylerin “söz söyleme” veya “sükût etme” (sessizlik) davranışları, örgüt kültürünün bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Genel bir yaklaşımla bireylerin örgütsel davranışları, örgütte hâkim olan kültür algısının sonucu olarak ele alındığında sessizlik davranışının da kültürel bağlamda değişiklikler göstermesi beklenmektedir. Örgüt kültürünün ise bireylerin performansıyla güçlü bir şekilde etkileştiği bilinmektedir. Sessizliğin bireysel olarak algılanan performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, örgütsel sessizliğin örgüt açısından yol açtığı sonuçları nesnel olarak tanımlamak bakımından önemlidir. Örgütsel sessizliğin performans ölçütü aracılığıyla sonuçlarını değerlendirmek, kurumların örgütsel iletişime ve sessizliğe ilişkin politikalarını belirlemede yeni bir bakış açısı kazandıracaktır.

Örgütsel sessizlik konusunun sağlık sektöründe ayrı önemi vardır. Sağlık sektöründe örgütsel sessizlik, yaşamsal konularla ilgili risklerin, yanlışlıkların dile getirilememesi, sağlık alanındaki iyileştirme önerilerinin yapılamaması anlamına gelmektedir. Vogus, Sutcliffe ve Weick (2010) sağlık

sektöründeki emniyet kültürünün yaratılmasında geribildirim mekanizmasının önemine işaret etmektedir. Örgütsel sessizlikte bu mekanizma gereği gibi çalışmamaktadır.

Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliğin hastaların emniyeti açısından gizli bir tehlike olduğunu belirtmektedir. Sağlık çalışanlarının hedef kitlesi, fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda problemlili bireylerden oluşmaktadır. Sağlık sektörünün belkemiği konumundaki hemşirelerin, doktor-hasta arasındaki aracı rolü nedeniyle, iletişimsel açıdan kilit rolde olduğu söylenebilir. Meslekî olarak hemşirelerin örgütsel iletişim tutumları ile örgüt kültürü, bireysel performans algılamaları ve demografik verileri arasındaki etkileşim sağlık sektörünün dinamikleri açısından önemli ipuçları içermektedir. Sağlık sektöründe hangi kültür tiplerinde örgütsel sessizliğin ortaya çıktığı ve hemşirelerin performansını nasıl etkilediğinin ortaya konulmasının, yöneticilerin örgütsel sessizlik konusundaki farkındalık düzeyinin artırılması ve bu konudaki sorumluluklarına ilişkin bakış açısı kazandırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

## **1. KAVRAMSAL TEMEL**

### **1.1. Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:706). İş görenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma ve açıkça konuşma davranışları arasındaki belirleyici özellik, yalnızca konuşma-konuşmama eylemleriyle sınırlı değildir. Sessizlik ya da açıkça konuşma davranışlarında, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerine dair motivasyonları da etkilidir. İş görenlerin sessiz kalma ya da açıkça konuşma davranışlarının temel nedenleri; kabullenmeyi temel alan geri çekilme davranışı, korkuyu temel alan öz koruma davranışı, ilişki ve işbirliğini temel alan üçüncü şahıslara yönelimli davranış olarak gruplanmaktadır. Bu temel güdülerle ortaya çıkan sessizlik davranışları da sırasıyla kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve ilişkisel (korumacı) sessizlik olarak modellenmektedir (Dyne vd., 2003:1360-1362).

Örgütsel sessizliğin psikolojik, iletişimsel ve sosyal yönleri vardır. Psikolojik açıdan bakıldığında, Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusundan kaynaklanabileceğini düşünmektedirler. Bu korkulardan bazıları imajın zarar görmesi, olumsuz olarak yaftalanmak, ilişkilerin zarar görmesi, cezalandırılma ve diğerleri üzerinde olumsuz etki yaratma kaygısı olarak sıralanmıştır. Bireylerin kendilerine, işlerine ve diğer insanlara ilişkin korkuları sessiz kalmalarına ve örgütün yararlanabileceği bilgileri bilerek gizlemelerine neden olmaktadır.

Bireyin zor koşullardaki performansı ile iletişim, koordinasyon, ekip çalışmasına ilişkin tutumları arasındaki anlamlı ilişkiler (Aktaş, 2011) örgütsel sessizliğin bireysel özellik boyutuyla ilişkisini akla getirmektedir. Kişilik özelliklerinin sessizlik davranışında belirleyici olabileceği, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin farklı türlerde sessizlik davranışları gösterebileceği öngörülmektedir. Şimşek ve Aktaş (2014) içedönüklerin daha çok kabullenici ve savunmacı sessizlik gösterme, sorumlu ve yeniliklere açık olanların ise daha çok ilişkisel sessizlik gösterme eğilimleri olduğunu belirlemiştir. İlişkisel sessizlik, savunmacı ve kabullenici sessizliğe oranla daha olumlu kişilik özellikleriyle özdeşleşmektedir. İçedönüklük ve dışadönüklük sessizlik davranışıyla etkileşen en önemli kişilik özelliği olup aynı zamanda bireylerin iletişim biçimlerini yansıtmaktadır. İlişkisel sessizlikteki ilişkileri koruma kaygısı da yine bireylerin iletişime ilişkin yaklaşımını yansıtmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik bireysel iletişim becerileriyle ilgili bir sorun olarak da görülmelidir.

Örgütsel sessizliğin bireysel ve iletişimsel boyutlarının yanı sıra sosyal boyutu da önemlidir. Sessizlik; korku ve kaygı gibi psikolojik nedenlerle birlikte bireylerin çevre, örgütle etkileşimleri ve sosyal ilişkileri açısından da ele alınmalıdır. Morrison ve Milliken (2000) bireylerin yönetim tarafından çabalarına değer verilmemesi, işe ilişkin çabalarında yeterli kontrole sahip olmadığına ilişkin algısı ve sessizliğin artmasını sağlayan deneyimlerindeki bilişsel uyumsuzlukları örgütsel sessizlikle ilişkili bulmaktadırlar. Örgütsel sessizliği karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlayan Fletcher ve Watson (2007) ise örgütsel sessizliğin altında yatanın daha çok ilişki sorunu olduğunu ve örgütsel sessizliğin sosyal ilişkiler aracılığıyla incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. İletişim, bilgi ve ilişki boyutlarıyla ele alındığında (Gray ve Leidlaw, 2004), örgütsel sessizlik bilgi akışındaki bir sorun olup ilişki sürecinde çözülmesi önerilmektedir.

Örgütsel sessizliğin çözümü olarak gösterilen örgüt içindeki ilişkiler daha çok örgüt kültürüyle belirlenmektedir. Örgüt kültürü ise performansla ilişkilidir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik kavramının aydınlatılmasında demografik değişkenler, örgüt kültürü ve performans arasındaki etkileşim daha net olarak ortaya konulmalıdır.

## **1.2. Demografik Değişkenler Bağlamında Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizliğin, demografik değişkenlerle ilişkisi daha çok güç ilişkileri ve kültür bağlamında değerlendirilmektedir. Hofstede'nin güç mesafesi kavramı daha çok güç dağılımının algısı ile ilişkili olup, Türk kültürünün bireyci olmaktan çok ortaklaşa kültür özellikleri gösterdiği ifade edilmektedir (Hofstede, 2001). Bu tür kültürlerde ise unvan, statü, pozisyon sessiz kalma ya da konuşma davranışında belirleyici olabilmektedir (Sargut, 2001, aktaran: Alparslan, 2010). Bu araştırmada sorgulanan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü (yönetici-çalışan), medenî durum, kurum kıdemi gibi

## ***Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim***

demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü boyutlarıyla birlikte algılanan (özdeğerlemeye dayalı) bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Konuya ilişkin demografik değişkenler bağlamında alanyazındaki bulgular aşağıda özetlenmiştir..

*Cinsiyete göre* sessizlik bulguları çelişkilidir. Öğretmenlerde, kadınların erkeklerden daha çok sessizlik davranışı gösterdiği bulgusuna (Kahveci ve Demirtaş, 2013) karşılık, akademisyenlerde (Alparlan, 2010) bu farklılık gözlemlenmemiştir. Kadınlar, erkeklere göre sessizliğin kaynağının daha çok yöneticiler olduğunu düşünmektedir (Nartgün-Sezgin ve Kartal, 2013). Molseed (1989) kadınların destekleyici (işbirliğini güçlendirmek için gülümseme gibi), erkeklerin ise ifade etmemeye dayalı sessizlik (talep edilen bilgiyi bilmeme durumunda sessiz kalma gibi) davranışı gösterdiğini belirtmektedir. Tannen'e (1990) göre erkeklerin olduğu ortamlarda kadınlar daha sessizdir (aktaran: Pinder ve Harlos, 2001).

*Eğitim düzeyi* açısından bakıldığında, Erenler (2010) eğitim düzeyi düşük olanların sessiz olmaya daha yatkın olduğunu belirtmektedir. Çakıcı'ya (2010) göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizliğin sorun olarak algılanma oranı ve sessizliğe karşı duyarlılık artmaktadır. Eğitim düzeyinin artması örgüt yararına daha çok düşüncelerin ifade edilmesine yol açmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013). Lepine ve Dyne (1998) erkeklerin, beyazların ve üniversite eğitimi olanların; kadınlar, beyaz olmayanlar ve kolej eğitimi olmayanlara göre daha çok örgütsel ses davranışı gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca birey içinde bulunduğu grup ile etkileşiminin olumlu olması durumunda daha az sessizlik davranışı göstermektedir.

*Statü (yönetici-çalışan), çalışılan sektör ve pozisyon* açısından bakıldığında çalışanların her zaman yöneticilerden daha sessiz olduğu görülmektedir. Memurların işçilerden, kamudakilerin özel sektördekilere göre daha sessiz olduğu belirlenmiştir (Özdemir ve Sarıoğlu-Uğur, 2013). Medenî durum, örgütsel sessizlikle ilişkili bulunmamıştır. Yine yönetim kademesinde yükseldikçe ve gelir durumu arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Çalışma yılına göre öğretmenlerde 6-10 yıl çalışanlar diğerlerine göre daha sessizdir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

### **1.3. Örgüt Kültürü**

Sessizlik davranışı, işgörenlerin örgütsel yaşamlarında bilinçli olarak karar vererek uyguladıkları bir davranıştır. Bireyler, bir anlamda konuşmanın maliyetini değerlendirerek kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireylerin ne zaman konuşup, ne zaman sessiz kalacaklarına ilişkin tutumları ve algıları ise ait oldukları örgütte ve iş gruplarından belirgin düzeyde etkilenmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1393). Dolayısıyla, bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile örgüt kültürünün etkileşim halinde olması beklenmektedir.

Bir örgütteki işgörenlerin davranışlarını yönlendiren normlar, semboller, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, *klan (işbirliğine dayalı)*, *adabokrasi (girişimci)*, *pazar yönelimli* ve *hiyerarşik (yapılaşırılmış) kültür* boyutları ile modellenmiş olup bu yapı aynı zamanda örgütsel iletişimin yapısını da belirlemektedir. Örgüt kültürünün *mevcut* ve *tercih* edilen şeklinde iki açıdan ölçülmesi, diğer ölçüm türlerinden farklı olarak deneyimlenen örgüt kültürünün yanında ideal olanın belirlenmesine olanak vermektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Böylece her örgüt için istenen son durum ortaya konulabilmekte ve istenen örgüt kültürünün de ne ölçüde sağlıklı olduğu, örgütsel sessizlik ve performans sorununda etkili olup olmadığı belirlenebilmektedir.

*Klan kültüründe* işgörenler örgütü geniş bir aile olarak algılamakta, takım çalışması, fikir birliği ve katılım, yönetim tarzı olarak görülmektedir. Örgütte yüksek güven, açıklık ve katılımcılığa gereken önem verilmektedir. *Adabokrasi kültüründe* bireyler fikirlerini cesaretle söylemeye ve tereddütsüzce risk almaya istekli bir ortamda olup bireysel risk alma, yaratıcılık, özgür hareket etme ve farklılaşma yönetim tarzı olarak algılanmaktadır. Örgütte yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilmektedir. *Pazar yönelimli kültürde* ise örgüt sonuç odaklı olup işin tamamlanması önceliklidir. Bireylerden rekabetçi ve başarı odaklı olmaları beklendiğinden sıkı rekabetçilik, yüksek hedefler ve başarı yönetim tarzı olarak algılanmaktadır. Bu tarz örgütlerde zor hedeflere ulaşma ve pazarda kazanma arzusu ön plandadır. *Hiyerarşi kültürünün* hâkim olduğu örgütler çok kontrollü olup, örgütsel yapısı kesin çizgilerle belirlenmiştir. Bireylerin ne yapacaklarını, genel olarak resmi kaideler belirlemektedir. İşletmedeki yönetim tarzı, iş ve istihdam garantisi, kurallara uygunluk, tahmin edebilme ile öngörülebilirlik ve tutarlılık olarak nitelendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

Örgüt kültürü örgütsel iletişimin göstergesi olduğu kadar, örgütsel sessizliğin de zeminini oluşturduğu düşünülmektedir. Bireyler kültür aracılığıyla iletişim biçimlerini belirlemektedirler. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları çoğunlukla örgütteki iletişim pratiklerinin değerlendirilmesiyle ölçülmektedir (Downs ve Hazen, 1977). Örgüt kültürünü iletişimle eşdeğer tutan tanımlamalar (Akıncı, 1998), bir iletişim biçimi ya da iletişim davranışı olarak kabul edilmesi gereken örgütsel sessizliğin kültürle etkileşimine işaret etmektedir.

Bireylere neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağını açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir yansıması olarak da görülebilir. Mevcut ve tercih edilen örgüt kültürü boyutlarının, örgütsel sessizlik boyutları ile etkileşiminin belirlenmesi önemlidir. Hangi örgüt kültürü türünde hangi örgütsel sessizlik türünün mevcut olduğunun belirlenmesinin,

## ***Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim***

---

örgütsel sessizlik mekanizmasının açıklanmasına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, gelenekler, sosyal yapı, güç ilişkileri ile hegemonya içselleştirilmiş ve bilinçaltına yerleşmiş olup örgüt kültürüyle öğrenilmekte, yaygınlaştırılmakta ve yeni gelenlere aktarılmaktadır (Fletcher ve Watson, 2007). Örgüt kültürüyle örgütsel sessizlik ilişkisi, eleştirel yaklaşımlarda güç ilişkilerine bağlanmaktadır. Bireylerin örgüt içerisindeki davranış biçimleri, hangi koşullarda sessiz kalıp, hangi koşullarda konuşacaklarına ilişkin değerlendirmeleri örgüt kültürü aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Örgütsel sessizliğin statü ve pozisyona göre farklılık göstermesi, güç ilişkileri bağlamında sessizliğin, örgüt açısından işgörenin çevreyi algılayışında yeğlenen okuma yerine sapkın okuma yapması olarak da görülebilir. Değerlendirme sürecinde yeğlenen okuma örgüt açısından beklenen algılama biçimini, sapkın okuma ise beklenmeyen ve istenmeyen algılama biçimini temsil etmektedir. Algılar ise çoğunlukla davranışlara yön vermektedir. Sessizlik davranışı örgüt açısından istenmeyen ve beklenmeyen bir olgudur. Bu yaklaşımda ayırt edilmesi gereken nokta sessizlik eyleminin bilinçli bir karar sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır.

ABD’de Milli Etik Enstitüsü’nün 1116 polis üzerinde yürüttüğü araştırmada katılımcılardan *“ilk kez başka bir arkadaşlarının yanlış davranışlarına şahit olup hiçbir eylemde bulunmadıkları bir durumu tanımlamaları”* istenmiştir (Trautman, 2001). Söz konusu çalışmada örgütsel sessizliğin nedenleri konusundaki kodların ve örgütsel kültürün etkisinin belirlenmesi ile çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Katılımcıların yaklaşık yarısı örgütsel sessizlik davranışı gösterdiklerini kabul etmiştir. Sessiz kalınan olaylar; aşırı güç kullanımı, akran baskısı, aç gözlülük, şehvet ve diğer (görev başında içki kullanımı, kişisel işlerini yapma vb.) konularla ilişkili olarak sınıflandırılmıştır. Niçin sessiz kaldıklarını ise diğer bireyin cezalandırılması korkusu, kendisinin cezalandırılması korkusu, olumsuz yaftalanmak/kara listeye alınmak, yönetimin bir şey yapmayacağına ilişkin inanç olarak belirtmişlerdir. Çözüm önerileri; iyi bir etik eğitimi, örgütsel olarak daha güvenilir ve hesap verilebilir bir yapı, çalışma ortamında dedikodunun önlenmesi, bildirim yapan kişinin korunması olarak ifade edilmiştir. Özellikle eğitimcilerin ve ilk amirlerin örgütsel sessizliğe ilişkin kültürün değiştirilmesinde önemli rolleri olduğu, sessizlik kodlarının örgütsel yozlaşma ortaya çıkmadan çok önce ciddi yanlışlıkları ortaya çıkardığı vurgulanmıştır. Sessizliğin nedeninin daha çok korku ve cezasızlık kültürü olduğu, çözümünün ise değerleri içeren kültürel ve yapısal düzenlemeler, iletişim ve eğitim olduğu görülmektedir.

Örgütsel iletişim, örgüt açısından yaşamsaldır. Örgütsel sessizlik gibi aksaklıklar, hem örgüte hem de o örgütü oluşturan bireylere önemli zararlar

vermektedir. Örgütsel sessizliğin en önemli sonuçlarından birisi bireylerin performansları üzerindeki etkisidir.

#### **1.4. Algılanan (Özdeğerlendirmeye Dayalı) Bireysel Performans**

Performans, çok boyutlu bir kavram olduğundan farklı tanımları bulunmaktadır. Emegın kalitesi, edim, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun karşılaştırılması ya da sonuç ve başarı değil süreç ve eylemin kendisi olarak tanımlanabilmektedir (Açıklan, 1999:104). Performansa ilişkin sınıflandırmalardan birisi Shields ve Hanser'in (1990) "yapabilme (can do)" ve "yapmayı isteme (will do) faktörleridir. "Yapabilme (can do)" faktörü kapasite ve yetenekle, "yapmayı isteme (will do)" faktörü ise adayın işe yönelik istekliliğiyle, tutum ve davranışları ile işine dair duyduğu ilgiyle ilişkilidir.

Diğer bir performans sınıflaması, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan "görev (task)" ve "durum (context)" performansıdır. Bu sınıflandırma yalnızca işle ilgili görevlerin yapılmasının yeterli olmadığı görüşüne dayanmaktadır. İşin sosyal yapısına katkıda bulunacak durumsal performans başkalarına yardım etmek, yol göstermek, gönüllülük gibi eylemleri kapsamaktadır. Görev performansı daha çok yetenekle, durumsal performans ise kişilikle ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel sessizliğin daha çok performansın "yapmayı isteme (will do)" boyutu ve durum (contextual) performansıyla ilişkili olduğu düşünülmekle birlikte yapabilme (can do) ve görev (task) performansı ile ilişkileri de sorgulanmalıdır. Örgütsel sessizliğin tersi olarak betimlenen örgütsel ses kavramının durum performansı ile ilişkilendirilmesi (LePine ve Van Dyne, 2001), bu tezi dolaylı olarak desteklemektedir.

Örgütlerin temel amaçları yüksek performans gösteren bireylerle çalışmaktır. Performans örgütsel çalışmalarda çoğunlukla bağımlı değişken olup varolan sistemin işleyişine ilişkin en önemli veri kaynaklarından birisidir. İşe ilişkin problemler ya da işe ilişkin konular hakkında konuşmanın pek çok riski olmakla birlikte, sessiz kalmanın birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan bazıları yararsızlık hissi, iş doyumunun azalması, işgücü devir oranlarının artmasıdır (Milliken ve Morrison, 2003:1563). Örgütsel sessizlik; yüksek örgütsel stres (Kılıç vd., 2013), depresyon ve sağlık sorunları (Bagheri, Zarei ve Nik, 2012), düşük işe bağlılık ve iş tatmini (Barçın, 2012) ile ilişkilendirilmektedir. Bu boyutların tamamı performansı olumsuz etkilemektedir. Ses davranışı ise sürekli gelişim, yaratıcılık, örgütsel uyumlaşma ve verimlilik ile olumlu ilişkilendirilmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998). Örgütsel sessizliğin, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri bağlamında performansı olumsuz etkilediği, eş deyişle örgütsel sessizliğin örgüte bir maliyeti olduğu düşünülmektedir.



## ***Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim***

---

*Performans değerlendirme* ise performansın bazı standartlara ya da benzer diğerlerine göre ölçülmesidir. Çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olup davranışçı, bilişsel, duyuşsal eğilimli farklı yaklaşımlar ve yöntemler kullanılabilir (Sümer, 2000). Performansın doğru ölçülmesinde önemli konulardan birisi de kullanılan ölçeğin kapsam geçerliğidir. Performansın ne olduğuna ve boyutlarının kapsamlı olarak ölçülmesine ilişkin kaygılar, bu çalışmada hem *görev* hem de *durum* performansının ölçülmesiyle azaltılmaya çalışılmıştır.

Sağlık sektöründe performans çoğunlukla sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkilidir. İşgörenin performansı, değerlendirme amacına da bağlı olarak bireyin kendisi, üstleri, astları ya da paydaşlar tarafından ölçülebilir. Tüm değerlendirmeler bazı önyargı ve hataları barındırmaktadır. İdeal olan, olanaklı olduğu ölçüde farklı değerlendiricilerle ölçüm yapmaktır. Bose, Oliveras ve Edson (2001: 3), dağınık bir şekilde çalışılan sağlık sektöründe, üstlerin değerlendirmesinin pahalı ve zor bir yöntem olduğunu, paydaş değerlendirmelerin ise bazı sorunlara yol açtığını ifade etmektedir. Bu nedenle performansın özdeğerlendirme ile ölçülmesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Özdeğerlendirmenin performansı artırma, öğrenme gereksinimlerini saptama, bilişsel yeteneği geliştirme gibi yararları olduğu belirtilmektedir.

Bu çalışmada özdeğerlendirmeye dayalı (algılanan bireysel) performans ölçümü yapılmıştır. Bunun birinci nedeni, çok yönlü performans değerlendirmesinin maliyet, zaman, ulaşım açısından uygulama zorluğudur. İkinci nedeni ise, örgütsel sessizlik ve mevcut/tercih edilen örgüt kültürü olgularının gözlemlenememesi ve bireyin beyanına bağlı olarak ölçülmesi zorunluluğudur. Bu bağlamda özdeğerlendirmeye dayalı performans ölçümünün, diğer değişkenlerin ölçümündeki benzer duyuşsal, bilişsel ve davranışsal mekanizmaları işe koşması nedeniyle uygun bir ölçme yöntemi olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütsel sessizliğin performansla ilişkisine dair bazı çalışmalar bulunmaktadır. O'Reilly ve Roberts (1977) bilgiyi edinme süreci ve bilgi edinme yeteneğiyle performans ilişkisine gönderme yapmaktadır. Bu durum kaçınılmaz olarak bilginin paylaşılmasıyla performans ilişkisini de sorgulamayı gerekli kılmaktadır. Roberts ve O'Reilly'nin (1979) örgütsel iletişim sürecinde katılımcı ve izole olanları karşılaştırdığı çalışmada, izole olanların yazılı ya da telefonla iletişime daha yatkın olduklarını belirtmektedir. İzole olanların, katılımcılara göre örgüt içinde daha az iletişim kurduklarını, daha sonra örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bilgiyi bilerek kendilerine saklama eğiliminde bulduklarını ve daha düşük iletişim doyumları olduğunu belirlemiştir.

Örgütsel iletişim ağlarına entegre olamayan bireylerin daha düşük iş doyumu ve bağlılık göstermeleri, daha çok negatif duyguya sahip olmaları ve

performanslarının daha düşük olması dikkat çekicidir. İletişim sürecine katılmamanın, bilgiyi kendine saklama eğilimine neden olduğu ve performansı düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin davranışsal boyutu performans sorunlarıyla ortaya çıkmaktadır.

Aktaş ve Şimşek (2012) ise örgütsel sessizliğin düşük iş doyumunu ve duygusal tükenmişlikle etkileşimini “*sükût ikrardan gelir*” atasözüne vurgu yaparak sorgulamıştır. Araştırma bulgularına göre duygusal tükenme, iş doyumunu ve örgütsel sessizlik ile açıklanmaktadır. Sessiz olan işgörenlerin anlamlı ölçüde iş doyumlarının daha düşük olması ve daha çok tükenme göstermeleri dikkat çekicidir. Bir diğer ifadeyle, sükût her zaman ikrardan gelmemektedir. Judge, Thoresen, Bono ve Patton’un (2001) meta analiz çalışmasına (312 araştırma ve N=54.417) göre, performans ile işdoyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Yine tükenme ile performans arasındaki olumsuz ilişkilerin (Bakker ve Heuven, 2006) olması, örgütsel sessizliğin performansla ilişkisinin olumsuz olabileceğini düşündürmektedir.

Zehir ve Erdoğan (2011) örgütsel sessizlik, performans ve etik liderlik etkileşimine ilişkin araştırmalarında kabullenici sessizlik ve ilişkisel sessizliğin performansla anlamlı korelasyonlara sahip olduğunu belirlemişlerdir. Savunmacı sessizlik performansla ilişkili bulunmamıştır. Örgütsel sessizliğin ve ilişkisel sessizliğin performans üzerinde yüksek varyans açıklamaları dikkat çekicidir. İlişkisel sessizlik performans açısından olumlu, kabullenici sessizlik olumsuz ve savunmacı sessizlik etkisizdir.

Tayfun ve Çatır’ın (2013) örgütsel sessizlik ve performans arasındaki korelasyonları belirttikleri, hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, kabullenici ve savunmacı sessizliğin performans ile ilişkileri olumsuz yöndedir. İlişkisel sessizlik ile performans ise olumlu yönde ilişkilidir. İlişkisel sessizlik; olumlu kişilik özellikleriyle etkileşerek savunmacı ve kabullenici sessizlikten ayrıştığı gibi (Şimşek ve Aktaş, 2014) performansla da olumlu yönde ilişkisi nedeniyle ayrışmaktadır. Bu bağlamda sessizliğin hangi niyetle yapıldığı, arkasında yatan neden, hangi ortamda sessizlik davranışı gösterildiği performansla ilişkisinde önemli hale gelmektedir.

Performans ile örgütsel iletişim (Campbell vd., 1990), örgütsel ses ve sessizlik ilişkilerine (Boxall ve Macky, 2009; Detert ve Burris, 2007:872) dair bazı çalışmalar yapılmasına rağmen, bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizliğin kültürel bağlamda dikkate alınarak bireysel ve örgütsel performansı nasıl ve ne düzeyde etkilediğine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Böyle bir çalışma örgütsel sessizliğin hangi koşullarda ortaya çıktığını ve söz konusu koşullarla etkileşiminin performansla nasıl yansıdığını aydınlatabilecektir. Sessizliğin farklı örgüt kültürlerinde bireysel performansla ve nihai olarak örgütsel performansla ilişkisinin belirlenmesi yönetimin etkinliği ve verimliliği açısından önemlidir.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve algılanan bireysel performans ilişkilerini belirleme sürecinde nicel paradigma kapsamında betimsel, ilişkisel ve karşılaştırmalı model ile incelenmiştir. Betimsel araştırma modelinde örneklem sayısı, minimum ve maksimum puanlar, ortalama ve standart sapmalar rapor edilmiştir. İlişkisel model kapsamında; örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve bireysel performansa ilişkin korelasyon tabloları hazırlanarak yorumlanmıştır. Karşılaştırmalı model kapsamında ise demografik değişkenlerin (bağımsız değişken) örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve algılanan bireysel performans ortalama değerlerinde (bağımlı değişken) anlamlı bir varyans farklılığı oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Regresyon analizi ile demografik değişkenlerin, örgütsel sessizliğin ve örgüt kültürünün bireysel performanstaki varyansın ne kadarını açıkladığı araştırılmıştır.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bilinçli olarak bazı bilgilerin ve iyileştirme önerilerinin saklanması örgütlere zarar vermektedir. Sağlık gibi emniyetin önemli olduğu bir sektörde örgütsel sessizlik, bireylerin yaşamlarını riske sokabilecek kadar kritik bir olgudur. Sağlık sektöründe hedefi hastanın sağlığına kavuşturulmasıdır.

Kapsamlı bir sağlık hizmetinin gereği gibi verilmesinde doktor ile hasta arasındaki aracı rolü çoğunlukla hemşireler yürütmektedir. Hastanelerdeki pek çok süreci gözlemleyebilen, zaman zaman yanlış uygulamalara ve kararlara tanık olabilen hemşirelerin, doktorlarla aralarında görece farklı hiyerarşik seviyeler bulunması nedeniyle, örgütsel sessizlik gösterme olasılıkları yüksek bir meslekî grup olduğu düşünülmektedir.

Hemşirelerin performansı ise çoğunlukla doğrudan hastaya ve doktora sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkilidir. Hemşireliğin yoğun iş yüküne sahip stresli bir meslek olduğu bilinmektedir. Mevcut hastanelerin kültürlerine ve hemşirelerin beklentilerine bağlı olarak örgütsel sessizliğin hemşirelerde yaygın olarak deneyimlenebileceği ve bu durumun bireysel performanslarını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, hemşireler tarafından algılanan örgüt kültürü bağlamında, hemşirelerin örgütsel sessizlik tutumları ile demografik veriler ve algılanan bireysel performansları arasındaki etkileşimleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda şu araştırma soruları yanıtlanacaktır:

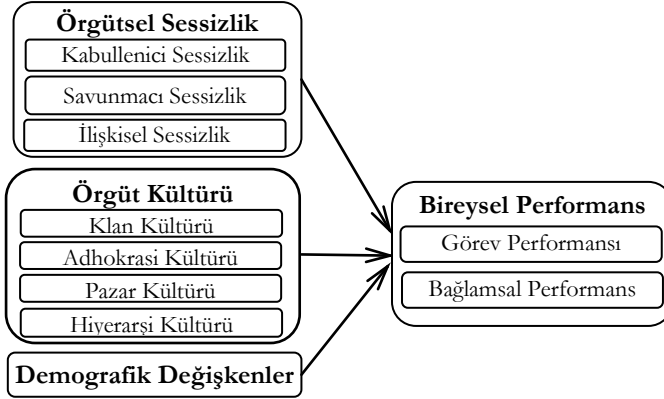
(1) Hemşirelerin örgütsel sessizlik tutumları ve bireysel performans algıları demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

(2) Hemşirelerin örgütsel sessizlik tutumları ile algılanan bireysel performansları, algılanan mevcut örgüt kültürü ve tercih edilen örgüt kültürü arasındaki etkileşimler hangi düzeydedir?

(3) Hemşirelerin algılanan mevcut örgüt kültürü ve tercih edilen örgüt kültürü, örgütsel sessizlik tutumları ve demografik değişkenler, algılanan bireysel performans üzerinde ne kadar varyans açıklamaktadır?

## 2.2. Araştırma Modeli

Örgütsel sessizlik ve alt boyutları, örgüt kültürü alt boyutları ve bireysel performans alt boyutları arasındaki etkileşimini sorgulayan araştırma modeli Şekil 1.'de sunulmuştur. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü (yönetici-çalışan), medenî durum, kurum kıdemi ve meslekî kıdemden oluşan demografik değişkenler de analiz edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 2.3. Ana Kitle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul Avrupa Yakası'nda farklı ilçelerde (Esenler, Silivri, Beylikdüzü) faaliyet gösteren üç zincir hastanenin her birinin merkez hastanelerinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Özel hastaneler seçilirken örgüt kültürünün Türk kültürüne has olması için yerli ve zincir bir hastane grubuna ait olmasına, kuruluş yıllarının farklı olmasına, farklı bölgelerde olmasına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda kolayda örneklem metoduyla belirlenen ölçütleri ve uygulama kolaylığını sağlayan üç hastane belirlenmiştir.

Hastane kültürünü sağlıklı bir şekilde ölçebilmek amacıyla çalışmanın, hastanelerde en kalabalık popülasyona sahip olan doktorlara göre farklı hiyerarşik seviyede bulunan hemşireler üzerinde yapılması planlanmıştır. Söz konusu hastanelerde çalışan hemşirelerin tamamı araştırma hakkında bilgilendirilmiş ve araştırmaya davet edilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak 155 kişi araştırmaya katılım sağlamıştır. Eksik veriler ve uç değer analizlerinin ayıklanması sonucunda 102 bireyin verisi analize dâhil

edilmiştir. Her bir hastanede çalışan hemşirelerin parametrelerini temsil edebilecek sayıda orta ölçekli bir örnekleme ulaşılmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

#### **2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

*Demografik Bilgi Formu:* Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, statü, medeni durum, kurum kıdemi ve mesleki kıdeme ilişkin sorular mevcuttur.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği:* Dyne, Soon ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek alt boyutları itibariyle, boyun eğme davranışına dayalı “kabullenici sessizlik”, korku ve kendini korumaya dayalı “savunmacı sessizlik” ve ilişkileri korumaya dayalı “ilişkisel sessizlik” boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği, beşli Likert tipi şeklinde “tamamen katılıyorum=5” seçeneği ile “kesinlikle katılmıyorum=1” aralığında tasarlanmıştır. Her boyut altında beş ifade olan (Dyne vd., 2003) ve Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, araştırmacılar tarafından tekrar orijinal ölçekle karşılaştırılmıştır. Ölçekteki bazı ifadeler dilbilgisi ve anlamsal açıdan düzenlenmiştir.

*Örgüt Kültürü Ölçeği (Organizational Culture Assessment Inventory-OCAI):* Cameron ve Quinn (2006:23) tarafından geliştirilmiş olup örgüt kültürünün önemli yönlerini isabetli şekilde teşhis edebilmeyi sağlamaktadır. Klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi boyutlarıyla örgüt kültürü ölçülmektedir. Toplam yirmi dört ifadeden oluşmaktadır.

Çalışır'ın (2008) Türkçeye uyarladığı ölçeğin kapsam geçerliliği konu uzmanı iki öğretim üyesi tarafından kontrol edilmiştir. Çalışır'ın (2008) araştırmasında ölçek uyarlamasında tersine çeviri yapılmadığı ifade edildiğinden, İngilizceye hâkim bir araştırmacı tarafından tersine çeviri yapılarak orijinal ölçekle anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Dilbilgisi ve anlamsal açıdan yapılan ufak düzenlemelerle aynı ölçek elde edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği örgüte hâkim özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, organizasyon birliği, stratejik önem ve başarı kriterleri alt boyutlarının her biri altında dört soru ile katılımcılara iki aşamalı olarak sunulmuştur. Katılımcılar ilk aşamada her bir kültür boyutundaki dört ifade ile hâlen çalışmakta olduğu hastaneyi değerlendirerek mevcut durumu (mevcut kültür), ikinci aşamada ise kendilerine göre olması gereken, tercih edilen (tercih edilen kültür) durumu değerlendirerek her bir alt grup altındaki dört ifadenin toplamının 100 tam puanı verecek şekilde göreceli olarak bölüştürmeleri (ipsative rating) talep edilmiştir. Örneğin; A seçeneğinin hastaneyi tanımlayan en yakın ifade olması, B ve C seçeneklerinin hastaneye biraz benzemesi ve D seçeneğinin hastaneye hiç benzememesi durumunda değerlendirmenin A=55, B=20, C=20, D=5 şeklinde olabileceği ölçeğin yönergesinde ifade edilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006:23-30).

Cameron ve Quinn (2006), ölçeğin göreceli değerlendirilmesinin olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamıştır. Söz konusu ölçeğin en önemli avantajı, bir örgütün kültürel bağlamda eşsiz, benzersiz ve kendine özgü olmasının ölçülebilmesidir. Öte yandan göreceli değerlendirmelerin birbirine bağımlı olabilmesi ve Likert türü ölçümde her bir ifadenin bağımsız olarak değerlendirilebilmesi olumsuz yönlerindedir. Göreceli verilerin güvenilirlik analizlerinde daha güçlü istatistiksel sonuçlar üretebileceği belirlenmiştir (Baron, 1996:49).

*Bireysel Performans Değerlendirme Ölçeği* : Borman ve Motowidlo (1993) ile Boffort ve Hatstrup (2003) tarafından oluşturulan ölçek Türkçeye Karakurum (2005) tarafından geliştirilerek uyarlanmıştır. Ölçek beşli Likert tipi şeklinde “*tamamen katılıyorum=5*” seçeneği ile “*kesinlikle katılmıyorum=1*” aralığında tasarlanmıştır. Toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki altı ifade görev performansını, beş ifade ise durum performansını ölçmektedir.

### **3. BULGULAR**

#### **3.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları**

Öncelikle, ölçeklerin içerik geçerliliği konu uzmanı ve araştırmacılarca test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. *Örgütsel sessizlik* ölçeğinin alt boyutları bazında kabullenici sessizlik güvenilirlik değeri 0.770, savunmacı sessizlik güvenilirlik değeri 0.923, ilişkisel sessizlik güvenilirlik değeri 0.835 olarak hesaplanmıştır. Yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analiziyle test edilmiştir. “*İşletme ve iş arkadaşlarım ile olumlu işbirliğimizden dolayı gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım*” ifadesi düşük faktör yükünden dolayı çıkarılmıştır. Elde edilen ondört maddelik ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.776 olarak hesaplanmıştır.

*Örgüt kültürü* ölçeği Çalışır (2008) tarafından Türkçeye uyarlandığından ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeği geliştiren Cameron ve Quinn’in (2006) ifade ettikleri boyutlar aynen kullanılmıştır. Ölçeğinin alt boyutları bağlamında klan kültürü Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.764, adhokrasi kültürü için 0.594, pazar kültürü için 0.618 ile hiyerarşi kültürü için ise 0.823 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin çevirisine bağlı olarak geçerlik ve güvenilirlik değerlerinde kayıplar olabilmektedir. Cronbach Alfa analizine göre 0.5 ile 0.8 arası kabul edilebilecek değerler olup 0.7 olması tercih edilmektedir. Çalışır’ın (2008:40) araştırmasına göre örgüt kültürü ölçeği için klan kültürü güvenilirlik değeri 0.77; adhokrasi kültürü tipi için güvenilirlik değeri 0.69, pazar kültürü tipi için güvenilirlik değeri 0.79 ve hiyerarşi kültürü tipi için güvenilirlik değeri 0.78 olarak tespit edilmiştir. Cameron ve Quinn’in (2006:154-155), orijinal ölçekte tüm boyutlara ilişkin hesaplanmış Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ile bu çalışmada ulaşılan güvenilirlik değerleri paralellik sergilemekte olup ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

## Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim

Yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analiziyle test edilen *bireysel performans* ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. Görev performansı boyutunun güvenilirlik değeri 0.939 ve bağlamsal performans boyutunun güvenilirlik değeri ise 0.712 olarak hesap edilmiştir. Bütün olarak bireysel performans ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0.872 olarak hesaplanmıştır.

### 3.2. Betimsel İstatistik Bulguları

Araştırmaya katılan toplam 102 bireyin 17'si yönetici (%17) ve 85'i çalışan (%83) pozisyonundadır. Katılımcıların 19'u erkek (%19) ve 83'ü kadındır (%81). Katılımcıların 36'sı (%35) 20-30 yaş, 28'i (%28) 30-40 yaş ve 38'i (%37) 40 yaş ve üzerinde olan hemşirelerdir. Katılımcıların 52'si evli (%49), 50'si (%51) bekâr bireylerdir. Hemşirelerin 40'ı (%39) lise mezunu, 30'u (%30) lisans mezunu, 32'si (%31) yüksek lisans mezunudur. Kurum kıdemi bağlamında, hemşirelerin 85'i (%83) 1-5 yıl ve 17'si (%17) 5 yıl ve fazla süredir halen buldukları hastanelerde çalışmaktadırlar. Meslek kıdemi itibariyle ise hemşirelerin 50'si (%49) 1-5 yıl, 25'i (%25) 5-10 yıl ve 27'si (%26) 10 yıl ve fazla süredir mesleklerini icra etmektedirler. Araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin minimum ve maksimum puanlar ile ortalama ve standart sapmalar Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1. Betimleyici İstatistik

		N	Min.	Max.	Ort.	S.S.	
Örgüt Kültürü	Mevcut	Klan	102	10.00	55.00	25.87	8.84
		Adhokrasi	102	5.83	37.50	21.32	5.04
		Pazar	102	8.45	59.17	24.84	7.99
		Hiyerarşi	102	4.65	52.75	27.98	9.08
	Tercih Edilen	Klan	102	12.68	68.33	30.36	10.27
		Adhokrasi	102	9.17	45.00	21.46	5.34
		Pazar	102	9.17	28.95	18.91	4.86
		Hiyerarşi	102	4.78	58.92	29.26	11.58
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici	102	1,00	1.00	4.20	2.42	
	Savunmacı	102	1,00	1.00	4.00	1.98	
	İlişkisel	102	1,25	1.25	5.00	4.13	
Bireysel Performans	Görev	102	1,13	1.13	5.00	4.13	
	Bağlamsal	102	2,00	2.00	5.00	3.84	
	Bireysel	102	1,64	1.64	5.00	4.05	

### 3.3. Korelasyon Analizleri

Hemşirelerin örgütsel sessizlik tutumları ile algılanan bireysel performans ve hastanede algılanan mevcut örgüt kültürü arasındaki ilişkiler Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Mevcut Örgüt Kültürü ve Algılanan Bireysel Performans Korelasyon Matrisi

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Örgüt Kültürü	(1) Klan	25.87	8.84	1								
	(2) Adhokrasi	21.32	5.04	.038	1							
	(3) Pazar	24.84	7.99	-.529**	-.251*	1						
	(4) Hiyerarşi	27.98	9.08	-.571**	-.442**	-.225*	1					
Örgütsel Sessizlik	(5)Kabullenici	2.42	.75	-.115	-.114	-.046	.216*	1				
	(6) Savunmacı	1.98	.76	-.199*	-.237*	-.014	.339**	.417**	1			
	(7) İlişkisel	4.13	.68	.067	-.034	-.024	-.025	-.196*	-.051	1		
Bireysel Performans	(8) Görev	4.13	.69	-.101	.14	-.095	.104	-.281**	-.114	.737**	1	
	(9) Bağlamsal	3.84	.74	.125	.142	-.281**	.047	-.199*	-.021	.411**	.469**	1
	(10) Bireysel	4.05	.62	-.041	.164	-.168	.099	-.291**	-.099	.727**	.958**	.703**

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre *mevcut durumda* örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü ve bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre, klan kültürü ile bireylerin savunmacı sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ( $r = -0.199$ ,  $p \leq .005$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Algılanan adhokrasi kültürü ile yine savunmacı sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ( $r = -0.237$ ,  $p \leq .005$ ) bir ilişki ölçülmüştür. Pazar kültürü ile bağlamsal performans arasında negatif yönlü ( $r = -0.281$ ,  $p \leq .001$ ) ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Hastanede algılanan hiyerarşi kültürü ile bireysel performans boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sessizlik boyutları bağlamında kabullenici sessizlik ile hem bağlamsal performans ( $r = -0.199$ ,  $p \leq .001$ ) hem de görev performansı arasında ( $r = -0.281$ ,  $p \leq .005$ ) negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İlişkisel sessizlik ile bağlamsal performans ( $r = 0.411$ ,  $p \leq .001$ ) ve görev performansı ( $r = 0.737$ ,  $p \leq .001$ ) arasındaki korelasyon değerleri pozitif ve güçlüdür. Bireysel performans ortalama değerleri ile kabullenici sessizlik ( $r = -0.291$ ,  $p \leq .001$ ) anlamlı ve ters yönlü; ilişkisel sessizlik ile ( $r = 0.727$ ,  $p \leq .001$ ) anlamlı ve pozitif ilişkilidir.

Hastanedeki mevcut örgüt kültürünü klan ve adhokrasi kültürü olarak algılayan bireylerin savunmacı sessizlik davranışı içinde olmayacakları sonucuna varılabilir. Ancak mevcut hiyerarşi kültürü arttıkça, kabullenici ve savunmacı sessizlik de artmaktadır. Kabullenici sessizliğin hem bağlamsal hem de görev performansı ile olumsuz ilişkisi dikkat çekicidir. Öte yandan, kabullenici sessizlik davranışı sergileyen bireylerin düşük, ilişkisel sessizlik davranışları gösteren bireylerin ise yüksek performans puanlarına sahip



## Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim

oldukları görülmüştür. Bu durum sessizliğin kök nedenine bağlı olarak performans puanlarının yön değiştirdiğini göstermektedir.

Tablo 3.'te ise bireyler açısından örgütsel sessizlik ile tercih edilen örgütsel kültürü ve algılanan bireysel performans arasındaki ilişkileri gösteren pearson korelasyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Sessizlik ile Tercih Edilen Örgüt Kültürü ve Algılanan Bireysel Performans Korelasyon Matrisi**

		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Örgüt Kültürü	(1) Klan	30.36	10.27	1									
	(2) Adhokrasi	21.46	5.34	-.047	1								
	(3) Pazar	18.91	4.86	-.371**	.358**	1							
	(4) Hiyerarşi	29.26	11.58	-.710**	-.570**	-.256**	1						
Örgütsel Sessizlik	(5) Kabullenici	2.42	.75	-.084	-.219*	-.294**	.299**	1					
	(6) Savunmacı	1.98	.76	-.312**	-.269**	-.163	.469**	.417**	1				
	(7) İlişkisel	4.13	.68	-.001	-.021	.098	-.031	-.196*	-.051	1			
Bireysel Performans	(8) Görev	4.13	.69	-.118	.167	.224*	-.066	-.281**	-.114	.737**	1		
	(9) Bağlamsal	3.84	.74	-.026	.123	0.146	-.095	-.199*	-.021	.411**	.469**	1	
	(10) Bireysel	4.05	.62	-.104	.174	.228*	-.084	-.291**	-.099	.727**	.958**	.703**	1

\* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu)

Korelasyon analizi sonuçlara göre örgütsel sessizlik ile tercih edilen örgüt kültürü ve bireysel performans arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre, tercih edilen klan kültürü ile bireylerin savunmacı sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ( $r = -0.312$ ,  $p \leq .001$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Tercih edilen adhokrasi kültürü ile hem kabullenici sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ( $r = -0.219$ ,  $p \leq .005$ ) hem de savunmacı sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ( $r = -0.269$ ,  $p \leq .001$ ) bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Tercih edilen pazar kültürü ile kabullenici sessizlik tutumları arasında negatif yönlü ( $r = -0.294$ ,  $p \leq .001$ ) ve görev performansı ile arasında ise pozitif yönlü bir ilişki ( $r = 0.224$ ,  $p \leq .005$ ) ölçülmüştür. Tercih edilen hiyerarşi kültürünün ise kabullenici sessizlik ( $r = 0.299$ ,  $p \leq .001$ ) ve savunmacı sessizlik ( $r = 0.469$ ,  $p \leq .001$ ) ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olması önemli bir bulgu olup örgütsel hiyerarşinin sessizlik davranışının altındaki etmenlerden birisi olduğuna dikkati çekmektedir. Yine, bireysel performans ortalama değerleri ile performansa bütünsel bakıldığında tercih edilen pazar kültürü ile bireysel performans ( $r = 0.228$ ,  $p \leq .005$ ) ve görev performansı ( $r = 0.224$ ,  $p \leq .005$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlar bağlamında örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün mevcut ve tercih edilen şeklindeki ayırımına göre farklılaşmaktadır. Klan kültürü-

savunmacı sessizlik arasındaki ilişki, mevcut kültürden ( $r = 0.199$ ,  $p \leq .005$ ), tercih edilen kültüre ( $r = 0.312$ ,  $p \leq .001$ ) geçtikçe güçlenmektedir. Eşdeyişle hemşireler, tercih ettikleri klan kültüründe daha az sessizlik davranışı göstereceklerini düşünmektedirler. Savunmacı sessizliğin mevcut adhokrası ( $r = 0.237$ ,  $p \leq .005$ ) ve tercih edilen ( $r = 0.269$ ,  $p \leq .001$ ) adhokrası boyutuyla ilişkisi farklılık göstermemektedir. Kabullenici sessizlik ile mevcut hiyerarşi ( $r = 0.216$ ,  $p \leq .005$ ) ve tercih edilen hiyerarşi ( $r = 0.299$ ,  $p \leq .001$ ) boyutları ilişkisi çok farklı değildir. Ancak kabullenici sessizlik mevcut durumda adhokrası ve pazar kültürü ile ilişkili değilken, istenen durumda bu boyutlarla negatif ilişkili olması dikkat çekicidir. Adhokrası ve pazar kültürünün hemşirelerin istediği doğrultuda güçlendirilirse kabullenici sessizliğin azaltılabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Mevcut durumda algılanan pazar kültürü ile durum performansı arasında ters yönlü bir ilişki ölçülmüşken tercih edilen pazar kültürü ile görev performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bireylerin genel kanısı şu şekilde değerlendirilebilir. Pazar kültürü olursa görev performanslarının artacağını düşünmektedirler. Ancak içinde bulunulan durumda pazar kültürü algısı artarken durum performansının azalması gerçek durum ile beklentiler arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Hiyerarşi kültürünün algılanan bireysel performansla ilişkisinin olmaması tartışılması gerekli olan bir bulgudur. Tablo 2. ve Tablo 3.'ün her ikisinde de görülen sessizlik ve performans ilişkisine bakıldığında; kabullenici sessizlik ile hem bağlamsal performans ( $r = -0.281$ ,  $p \leq .001$ ) hem de görev performansı arasında ( $r = -0.199$ ,  $p \leq .005$ ) negatif yönlü ilişkiler mevcutken ilişki sessizlik ile bağlamsal performans ( $r = 0.411$ ,  $p \leq .001$ ) ve görev performansı ( $r = 0.737$ ,  $p \leq .001$ ) arasındaki korelasyon değerleri pozitif yönlüdür. Tercih edilen örgüt kültüründe, kabullenici sessizlik artarken performansın azalacağı, ilişki sessizlik artarken ise performansın artacağı öngörülmektedir. Savunmacı sessizlik ile bireysel performans etkileşmemektedir.

### **3.4. Regresyon Analizleri**

Regresyon analizlerinde ortalama alma metoduyla hesaplanan faktör puanları ve aşamalı regresyon metodu kullanılmıştır (Kalaycı, 2006). Regresyon analizlerinin geçerliliği için doğrusallık varsayımı incelenmiş ve çoklu doğrusal bağıntı problemi bağlamında ise en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu dolayısıyla, çoklu bağıntı olmadığı tespit edilmiştir. Otokorelasyon için Durbin-Watson değerlerinin 1.5 ile 2.5 arasında dağıldığı ve otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Son olarak, regresyon hata terimlerinin varyansının ise sabit olduğu ve normale yakın dağıldığı görülmüştür (Orhunbilge, 2002; Orhunbilge, 2010; Kalaycı vd., 2006:264).

## *Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim*

---

Bireysel performans ile alt boyutları olan bağlamsal ve görev performansları boyutları üzerinde örgütsel sessizlik ile mevcut ve tercih edilen durumlarda örgüt kültürünün açıkladığı varyansı gösteren regresyon analizleri sonuçları Tablo 4.'te sunulmuştur.

Birinci regresyon analizinde, bağımlı değişken bağlamsal performans, bağımsız değişkenler, örgütsel sessizliğin alt boyutları ile mevcut örgüt kültürünün alt boyutları ve demografik değişkenlerdir. İkinci regresyon analizinde, yine bağımlı değişken bağlamsal performans, bağımsız değişkenler örgütsel sessizliğin alt boyutları ile tercih edilen örgüt kültürünün alt boyutlarıdır. Üçüncü ve dördüncü regresyon analizinde, bağımlı değişken görev performansı, beşinci ve altıncı analizde bağımlı değişken bireysel performans olarak belirlenmiştir. Üçüncü ve beşinci regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler örgütsel sessizliğin alt boyutları ile mevcut örgüt kültürünün alt boyutları ve demografik değişkenlerdir. Dördüncü ve altıncı regresyon analizlerinde bağımsız değişkenler örgütsel sessizliğin alt boyutları ile tercih edilen örgüt kültürünün alt boyutları ve demografik değişkenlerdir.

Birinci modelde bağlamsal performans bağımlı değişken, mevcut algılanan örgüt kültürü ve sessizlik boyutları ile demografik değişkenler ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Bulgulara göre, bağlamsal performansdaki varyansın % 24.2'si ilişkisel sessizlik ve mevcut durumda algılanan pazar yönelimli örgüt kültürü boyutları tarafından açıklanmaktadır. Standardize edilmiş  $\beta$  değerlerine göre, ilişkisel sessizliğin etkisi 0.41, pazar yönelimli örgüt kültürünün etkisi -0.27'dir. Bağlamsal (durum) performans ile bireylerarası ve birey-örgüt arası ilişkileri koruma güdüsüne dayalı olarak sessiz kalma durumu arasındaki olumlu ilişki tespit edilmiştir. Bağlamsal performans; başkalarına yardım etmek, yol göstermek, gönüllülük gibi eylemleri kapsadığından bireylerin sessizliklerinin gerekçesi ancak bir diğerine yardım, yol gösterme ve gönüllülük olması durumunda bireysel performanslarını olumlu etkilemektedir. Modelde kabullenici ve savunmacı sessizlik değişkenleri ile bireyin durum performansı arasında anlamlı bir etkileşim mevcut değildir. Bireysel performansı açıklayan tek mevcut örgüt kültürü boyutu pazar yönelimli kültürdür. Her ne kadar etki katsayısı düşük olsa da bireylerin aşırı rekabet baskısı algıları (pazar yönelimli kültür) bağlamsal performanslarını da olumsuz etkilemektedir.

**Tablo 4: Regresyon Analizlerinin Sonuçları** (Bağımlı Değişken: Bağlamsal, Görev ve Bireysel Performans ve Alt Boyutları-ayrı ayrı; Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ile Mevcut ve Tercih Edilen Örgüt Kültürü Alt Boyutları, Demografik Değişkenler)

Bağımsız Değişken	Yordayan		$\beta$	$t$	$p$
<b>1. Bağlamsal Performans</b>	$X_1$	İlişkisel Sessizlik	.442	4.616	.000
	$X_2$	Pazar (Mevcut)	-.025	-3.102	.003
	R= .492. R <sup>2</sup> = .242. F (2. 99) = 15.821. p< .01 y = 2.646 + 0.41 X <sub>1</sub> - 0.27 X <sub>2</sub>				
<b>2. Bağlamsal Performans</b>	$X_1$	İlişkisel Sessizlik	.449	4.502	.000
	R= .411. R <sup>2</sup> = .169. F (1. 100) = 20.270. p< .01 y = 1.992 + 0.41 X <sub>1</sub>				
<b>3. Görev Performansı</b>	$X_1$	İlişkisel Sessizlik	.744	12.349	.000
	$X_2$	Meslekî Kıdem	-.137	-2.824	.006
	$X_3$	Adhokrasi (Mevcut)	.038	4.155	.000
	$X_4$	Hiyerarşi (Mevcut)	.019	3.692	.000
	$X_5$	Kabullenici Sessizlik	-.143	-2.575	.012
	$X_6$	Eğitim Düzeyi	.103	2.233	.028
	R= .825. R <sup>2</sup> = .681. F (6. 95) = 33.798. p< .01 y = .116 + 0.73 X <sub>1</sub> - 0.17 X <sub>2</sub> + 0.28 X <sub>3</sub> - 0.25 X <sub>4</sub> - 0.16 X <sub>5</sub> + 0.14 X <sub>6</sub>				
<b>4. Görev Performansı</b>	$X_1$	İlişkisel Sessizlik	.758	11.624	.000
	$X_2$	Meslekî Kıdem	-.123	-2.279	.025
	$X_3$	Adhokrasi (Tercih)	.019	2.216	.029
	R= .773. R <sup>2</sup> = .597. F (3. 98) = 48.383. p< .01 y = .821 + 0.75 X <sub>1</sub> - 0.15 X <sub>2</sub> + 0.15 X <sub>3</sub>				
<b>5. Bireysel Performans</b>	$X_1$	İlişkisel Sessizlik	.656	11.781	.000
	$X_2$	Meslekî Kıdem	-.107	-2.408	.018
	$X_3$	Adhokrasi (Mevcut)	.033	3.949	.000
	$X_4$	Hiyerarşi (Mevcut)	.019	4.078	.000
	$X_5$	Kabullenici Sessizlik	-.139	-2.717	.008
	R= .813. R <sup>2</sup> = .661. F (5. 96) = 37.483. p< .01 y = .653 + 0.72 X <sub>1</sub> - 0.15 X <sub>2</sub> + 0.26 X <sub>3</sub> + 0.28 X <sub>4</sub> - 0.17 X <sub>5</sub>				
<b>6. Bireysel Performans</b>	$X_1$	İlişkisel Sessizlik	.675	11.316	.000
	$X_2$	Adhokrasi (Tercih)	.018	2.294	.024
	$X_3$	Meslekî Kıdem	-.111	-2.257	.026
	R= .765. R <sup>2</sup> = .586. F (3. 98) = 46.163. p< .01 y = 1.083 + 0.73 X <sub>1</sub> + 0.15 X <sub>2</sub> - 0.15 X <sub>3</sub>				

İkinci modelde yine bağlamsal performans bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bu sefer bağımsız değişkenler tercih edilen kültür ve sessizlik boyutları ile demografik değişkenlerdir. Bulgulara göre, bağlamsal performanstaki varyansın %16.9'u ilişkisel sessizlik boyutu tarafından açıklanmaktadır. Standardize edilmiş  $\beta$  değerine göre, ilişkisel sessizliğin etkisi 0.41'dir. Bu modelde de ilişkisel sessizlikteki değişimler bağlamsal performanstaki varyansı açıklamaktadır.

Üçüncü modelde görev performansı bağımlı değişken, mevcut algılanan örgüt kültürü ve sessizlik boyutları ile demografik değişkenler ise

bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Bulgulara göre, görev performansındaki varyansın % 68.1'i ilişkisel sessizlik, meslekî kıdem, mevcut durumda algılanan adhokrazi ve hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik ve eğitim düzeyi değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Standardize edilmiş  $\beta$  değerlerine göre, ilişkisel sessizliğin etkisi 0.73, meslekî kıdem etkisi -0.17, mevcut durumda algılanan adhokrazi kültürünün etkisi 0.028 ve mevcut durumda algılanan hiyerarşi kültürünün etkisi -0.25 ile kabullenici sessizliğin etkisi -0.16 ve eğitim düzeyinin etkisi 0.14'tür. Bulgular açıkça göstermektedir ki, kabullenici sessizlik ve meslekî kıdem artarken görev performansı azalmaktadır. Eğitim düzeyi, bireylerin inisiyatif kullanmalarına, girişimcilik, yaratıcılık becerilerini hayata geçirmelerine imkân sağlayan adhokrazi kültürü performansla olumlu katkı sağlamaktadır. Hiyerarşi kültürünün performansla etkisi olmakla birlikte görece daha düşüktür. İlişkisel sessizlik puanları arttıkça görev performansı artmakta, kabullenici sessizlik puanları arttıkça ise görev performansı azalmaktadır.

Dördüncü modelde yine görev performansı bağımlı değişken, tercih edilen örgüt kültürü ve sessizlik boyutları ile demografik değişkenler ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Bulgular birbirini destekler nitelikte benzerlikler arz etmekte olup görev performansındaki varyansın % 59.7'si bağımsız değişkenler ilişkisel sessizlik, meslekî kıdem, tercih edilen adhokrazi kültürü tarafından açıklanmaktadır. Standardize edilmiş  $\beta$  değerlerine göre, ilişkisel sessizliğin etkisi 0.75, meslekî kıdem etkisi -0.15 ve tercih edilen adhokrazi kültürünün etkisi 0.15'tir.

Beşinci model ve altıncı modellerde bağlamsal ve görev performansları birlikte ele alınmış olup bulgulara göre üçüncü model ile beşinci model, dördüncü model ile altıncı modelin sonuçları tabloda verildiği gibi örtüşmektedir.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma; İstanbul Avrupa Yakası'nda farklı farklı ilçelerde (Esenler, Silivri, Beylikdüzü) faaliyet gösteren üç zincir hastanesinin her birinin merkez hastanelerinde çalışan hemşireler gerçekleştirildiğinden sonuçların genellenmesi olanaklı değildir. Bireysel performans öz beyana dayalı ölçülmüştür. Üstler, astlar ve paydaşlar tarafından çoklu değerlendirme yapılamaması araştırmanın kısıtlarındandır.

## **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Günümüzde örgütlerde iletişimin önemi anlaşılmıştır. İletişimin olmayışının, eşdeyişle örgütsel sessizliğin ne anlama geldiği ve kavramsal temeli ise henüz tam olarak açıklanamamıştır (Bagheri vd., 2011, Çakıcı, 2007). Bu araştırma, örgütsel sessizliğin nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin farklı meslek gruplarını ve örneklemeleri kapsayan bir dizi çalışmanın en son halkasını oluşturmaktadır. Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin olarak

duygusal tükenmişlik, sonuçlarına ilişkin olarak ise iş doyumu ve bireysel performans ilişkisi daha önce yapılan farklı çalışmalarda ele alınmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2012, Aktaş ve Şimşek, 2013). Eşdeyişle, örgütsel sessizliği oluşturan bireysel nedenler ve bireysel açıdan sonuçları ortaya konulmuştur. Ancak, örgütsel sessizliğin örgüt kültürü bağlamında ifade edilen örgütsel nedenlerine ve performansla ifade edilen örgütsel sonuçlarına ilişkin kapsayıcı ve bütüncül bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin algılanan bireysel performans ve örgüt kültürü ile etkileşiminin ortaya konulması amaçlanmıştır. İstanbul'da farklı bölgelerdeki üç ayrı hastanede çalışan hemşirelerin katılımıyla araştırma gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak örgütsel sessizlik ve performans arasında anlamlı ilişkiler sorgulanmıştır. Kabullenici sessizlik görev, bağlamsal ve her iki performans türünü bütünlendiren bireysel performansla negatif yönde ilişkilidir. İlişkisel sessizlik ise görev, bağlamsal ve bireysel performansla pozitif yönde ilişkilidir. Savunmacı sessizlik performansla ilişkili değildir. Örgütsel sessizliğin türüne bağlı olarak performans puanlarında artma ya da azalma görülebilmektedir.

Bu çalışmadaki örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans ilişkisine dair sonuçlar Zehir ve Erdoğan'ın (2011) çalışmasındaki sonuçlara paraleldir. Ancak mevcut çalışmada özellikle ilişkisel sessizlik ile görev performansı ( $r=0.737$   $p\leq.001$ ) ve durum performansı ( $r=0.411$ ,  $p\leq.001$ ) arasındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tayfun ve Çatır'ın (2013) yine hemşire örnekleminde yaptıkları çalışmada ilişkisel ve kabullenici sessizlik ve performans ilişkisi benzerdir. Ancak, söz konusu çalışmada çok güçlü olmayan bir savunmacı sessizlik ve performans ilişkisi ( $r= -0.130$ ,  $p\leq.01$ ) ortaya konulmuştur. Farklı performans ölçeklerinin kullanılması, araştırmanın farklı örneklemelere uygulanması, daha büyük örneklem kullanılması gibi nedenlerle bu sonuç ortaya çıkmış olabilir. Ancak her üç çalışmada da kabullenici sessizlik puanları yüksek olanların performans puanlarının düşük olduğu, ilişkisel sessizlik puanları yüksek olanların ise performans puanlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci olarak örgütsel sessizliğin örgüt kültürü ile ilişkisine bakıldığında ise savunmacı sessizlik klan (mevcut) ve adhokrasi (mevcut) kültürüyle negatif yönde ilişkilidir. Lund'a (2003) göre klan kültürü insan ilişkilerinin geliştirilmesine önem vermektedir. Çalışanların aile kültürüne benzer bir bağla birleştiği, sadakate önem verildiği görülmektedir. Katılımcılık ve takım çalışması ön plandadır. Adhokrasi kültüründe ise dış çevreye uyumun, girişimciliğin, yenilikçiliğin örgütü şekillendiren kavramlar olduğu görülmektedir (aktaran: Murat ve Açıkgöz, 2007). Her iki kültürün ortak özellikleri bireye değer verilmesi ve bireyin örgütün geri planına itilmemesidir. Bireyin bu tür kültürlerde kendini daha güvende hissettiği,

## *Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim*

---

yeteneklerini daha kolay açığa çıkarabileceği açıktır. Bu durumda bireyin kendini savunmak için sessiz olmasına neden kalmayabilir.

Kabullenici ve savunmacı sessizlik hiyerarşi kültürüyle pozitif yönde ilişkilidir. Hiyerarşi kültürü, bireyin ve bireysel özelliklerinin geri plana itildiği, çoğu zaman örgütsel yapının bireyin önüne geçtiği bir örgütsel kültürü temsil etmektedir. Kuşçu (2011) hiyerarşi kültüründe iş ile ilgili zorbalık yaşama olasılığının klan kültüründeki benzer deneyimden anlamlı ölçüde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Zorba davranışlar birey üzerinde baskı yaratan, özgüvenlerini zedeleyen kaba ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizliğin de çoğunlukla korku, kaygı, küçümsenmeme, sistem dışına itilmeme gibi nedenlerle ortaya çıktığı bilinmektedir (Morrison vd., 2003). İlave olarak, hiyerarşinin ortaya çıkardığı statüye (çalışan-yönetici ayrımı) göre yukarıda ifade edilen pek çok çalışmada örgütsel sessizlik ortalamalarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmektedir. Alt kademedekiler, üst kademedekilere oranla daha sessizdir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürünün baskın olması kabullenici ve savunmacı sessizliği tetiklemektedir. İlişkisel sessizliğin örgüt kültürüyle ilişkili olmaması dikkat çekicidir.

Üçüncü olarak örgüt kültürü ile performans etkileşimi araştırılmıştır. Pazar kültürünün bağlamsal performansı olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Pazar kültürünün görev ve bireysel performansla olan ilişkisi anlamlı olmamakla birlikte negatif eğilimlidir. Rekabet ve hedef odaklı çalışma, pazar kültürünün temel yaklaşımlarındandır. Pazar kültüründe amaç ne birey ne de örgütün yapısıdır. Temel amaç hedefe ulaşma ve kâr olduğundan bireyler sürekli bir baskı altındadır (Lund, 2003) Bu durumun insani değerleri ön planda tutan, zorunlu olmadığı halde bireyin örgüte çevresine yararlı olma gayretlerini kapsayan bağlamsal performansa zarar verdiği düşünülmektedir. Birey odaklı yaklaşımların, bireyi daha güçlü ve değerli kılmamanın hedef ya da sistem odaklı olmaktan daha çok örgüte yarar sağlayacağı ve performansı artırabileceği görülmektedir.

Öte yandan örgüt kültürü algısı (mevcut ve tercih edilen), örgütsel sessizlik tutumları ve demografik verilerin algılanan bireysel performans üzerindeki rolü sorgulanmıştır. İlk grup regresyon analizlerinde bağlamsal performansın bağımlı değişken olarak alındığı iki farklı regresyon analizi yapılmıştır. Bağlamsal performans varyansın %24.2'si ilişkisel sessizlik ve pazar kültürü (mevcut) tarafından yordanmaktadır. Örgüt kültürünün performansı açıklamada örgütsel sessizlik üzerine artışsal geçerliği (incremental validity) olduğu görülmektedir. İlişkisel sessizlik arttıkça ve örgüt daha az pazar yönelimli oldukça bağlamsal performansın artacağı belirlenmiştir. Tercih edilen örgüt kültürü dikkate alındığında ve örgütsel sessizlik ile birlikte bağımsız değişken olarak ikinci regresyona katıldığında yalnızca ilişkisel sessizliğin bağlamsal performanstaki varyansın %16.9'unu

açıkladığı belirlenmiştir. İlişkisel sessizlik bağlamsal performans açısından olumlu bir durumu temsil etmektedir. Bağlamsal performansın kişilikle etkileştiği bilinmektedir. Bireyin ilişkileri korumak için sessiz kalması ile kimse görmese bile yararlı işler yapmaya çalışması sahip olduğu aynı olumlu kişilik yapısının ürünü olduğu düşünülmektedir. Bireylerin olmasını tercih ettikleri örgüt kültürü performans üzerinde etkisizdir. Ancak varolan pazar kültürünün bağlamsal performans üzerindeki olumsuz etkisi Herzberg'in Çift Faktör Kuramını akla getirmektedir. Bireylerin motive olması ve dolayısıyla yüksek performans gösterebilmesi için motive edici etmenler ve nötr etmenler ayrımı yapılmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 2010; Şimşek, 2013). Söz konusu kurama göre, bireylere saygınlık kazanma ve kendini geliştirme olanağı sunma motive edici etmenlere örnek olarak verilebilir. Nötr faktörler ise örgüt politikası, kötü yönetim gibi unsurlar olup karşılanmadıklarında birey motive olamamaktadır. Ancak, motivasyon konusunda etkisi sınırlıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, pazar kültürü bağlamsal performansı azaltmakta ancak pazar kültürü bir örgütte istenildiği şekilde tasarlandığında bağlamsal performans artmamaktadır.

İkinci grup regresyon analizlerinde görev performansını yordayan ögeler sorgulanmıştır. İlişkisel sessizlik, adhokrasi kültürü (mevcut) ile eğitim düzeyindeki artışlar ile görev performansında artış gözlemlenirken meslekî kıdemın artması, hiyerarşi kültürü (mevcut) ve kabullenici sessizliğin artmasıyla performansta azalma gözlemlenmektedir. Söz konusu örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü (mevcut) alt boyutları görev performansındaki varyansın %68.1 gibi çok önemli bölümünü açıklamaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü bağlamsal performanstan daha çok görev performansını etkilemektedir. Oysa başlangıçta örgütsel sessizliğin daha çok bağlamsal performansı etkileyebileceği düşünülmekteydi. Bu sonuçlar yüksek görev performansı bekleyen örgütlerde özellikle kabullenici sessizlik ve hiyerarşik kültüre dikkat edilmesi gerektiğini göstermektedir.

İletişim sürecinde bir tür geri çekilme davranışı olan örgütsel sessizliğin zorunlu olmayan işlerden çekilme yerine zorunlu işlerden çekilmeyi göstermesi ilginçtir. İletişim sürecindeki pasiflik performans sürecinde olumsuz aktifliği getirmektedir. Tercih edilen örgüt kültürü dikkate alındığında hiyerarşinin ve kabullenici sessizliğin görev performansını belirleyici rolü yoktur. İlişkisel sessizlik, meslekî kıdem ve adhokrasi (tercih) görev performansının %59.7 gibi önemli bir kısmını açıklamaktadır. Üçüncü grup regresyon analizlerinde görev ve bağlamsal performansı bütünleştiren bireysel performansı yordayan ögeler sorgulanmıştır. Tüm sonuçlar görev performansına ilişkin regresyon sonuçlarıyla örtüşmektedir. Sonuç olarak ilişkisel sessizlik ve adhokrasi kültürü arttıkça performans artmakta, kabullenici sessizlik, pazar ve hiyerarşi kültürü arttıkça ise performans azalmaktadır. Örgüt kültürü istenen şekilde



## ***Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim***

---

olursa kültürün ve kabullenici sessizliğin performans üzerindeki belirleyici rolü ortadan kalkmaktadır.

Örgütsel sessizliğin performans ile anlamlı ilişkisinin bulunması, sessizlik konusunun örgütlerde daha dikkatle incelenmesi ve çözülmesi gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmadaki örgütsel sessizliğin örgütsel kültür tipine göre değişim göstermesi pazar ve hiyerarşi kültüründeki sorunların çözümüne yönelik gereken tedbirler, düzeltici eylemlerin alınması gereğine işaret etmektedir. Fuller, Barnett, Hester, Relyea ve Frey (2007), örgütlerin, sessizliği azaltacak önlemleri alması gerektiğini belirtmektedir. Özellikle performans değerlendirmelerinde ses davranışının olumlu biçimde ele alınmalıdır. Sessizliğe ilişkin algılanan risklerin yönetilmesi savunmacı sessizliği azaltabilecektir.

Örgütsel sessizlik ve kültür etkileşiminin performansa etkisi, sessizliğin örgütsel değerler, normlar, öğrenilmiş ve içselleştirilmiş davranış biçimleri ile ilişkili olarak eylemleri belirlediğini göstermektedir. Başka bir deyişle, anlamlı bir sessizlik-performans etkileşiminde örgüt kültürünün rolünün açıklanmasıyla örgütsel sessizlikteki dışsal etmenler belirlenmiştir. Etik değerlere, açıklığa, katılımcılığa, samimiyete, toleransa, saygıya dayanan bir iletişim kültürünün, iletişim sürecinde örgütsel sessizlik gibi sorunları azaltarak örgütsel ses davranışını destekleyeceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik ile kendini mutsuz hisseden bireyler yerine, örgütsel ses ile düşüncelerini açıklıkla, korkusuzca ifade edebilen bireyler yenilikçi fikirlerini kolaylıkla örgütleriyle paylaşacak, bu durum kendi gelişimlerine de olumlu yansıtacaktır.

Örgütsel sessizliğe ilişkin çalışmaların sağlık sektöründe, hemşirelerin yanında, doktor ve hasta bağlamında genişletilmesi önemlidir. Ayrıca hemşirelere yönelik çalışmaların daha geniş bir örnekleme yapılması, evren parametrelerine ulaşılması ve sonuçların genellenebilmesi açısından önemlidir. Örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin çalışmalar nicel araştırmalarla saptanabilmesine rağmen, yeni nitel araştırmalar ile alanyazın derinlemesine zenginleştirilebilecektir.

### **KAYNAKLAR**

- AÇIKALIN, A. (1999) *İnsan kaynağının yönetimi geliştirilmesi*. Ankara: PegemA Yayınları.
- AKINCI, Z. B. (1998) *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- AKTAŞ, H. (2011) Sivil havacılık işletmelerinde beşerî faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki, *Yayımlanmamış doktora tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK, E. (2012) Sükût ikrardan gelir mi? İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları ile iş tatmin düzeyleri ve duygusal tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkileşim, *20nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, 24-26 Mayıs 2012, İzmir, 330-335.
- AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK, E. (2013) Örgütsel sessizlik ve bireysel performans ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Sussan olmuyor, susmasan olmaz! *21nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi, 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, 630-635.
- ALPARSLAN, A. M. (2010) Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- BAGHERI, G., ZAREI, R. ve NIK A. M. (2012) Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- BAKKER, A. B. ve HEUVEN, E. (2006) Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers, *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440. doi: 10.1037/1072-5245.13.4.423.
- BARÇIN, N. (2012) İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- BARON, H. (1996) Strengths and limitations of ipsative measurement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 49-56.
- BEFFORT, N. ve HATTRUP, K. (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors, *Applied H.R.M. Research*, 8, (1), 17-32.
- BORMAN, W. C. ve MOTTOWIDLO, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance” içinde SCHMITT N. ve BORMAN W.C. (eds.) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass, 71-98.
- BOSE, S., OLIVERAS, E. ve EDSON, W. N. (2001) How Can Self-Assessment improve the quality of Healthcare? *Operations Research Issue Paper 2(4)*. Published for the U.S. Agency for International Development (USAID) by the Quality Assurance (QA) Project, Bethesda, MD and JHPIEGO Corporation, Baltimore, MD.
- BOXALL, P. ve MACKY K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19, (1), 3-23.
- BOWEN, F. ve BLACKMON, K. (2003) Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

- CAMPBELL J. P., WISE, L. L. ve MC HENRY, J. (1990) Identifying optimal predictor composites and testing for generalizability across jobs and performance factors, *Personnel Psychology*, 43, 355-365.
- CAMERON S. K. ve QUINN, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- CAMERON, K. (2004) *The Handbook of Organizational Development: A Process for Changing Organizational Culture*, içinde, Thomas G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*, (pages 429-445) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- ÇAKICI, A. (2007) Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- ÇALIŞIR, M. (2008) Organizing corporate culture: A case study of a Turkish software company, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DETERT, J. R. ve BURRIS, E. R. (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 225-241.
- DOWNS, C. W. ve HAZEN, M. D. (1977) A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- 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.
- ERENLER, E. (2010) Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişki: Turizm sektöründe bir alan araştırması, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- FLETCHER, D. ve WATSON, T. (2007) Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities, *Organization Articles*, 14(2), 155-174.
- FULLER, J. B., BARNETT, T., HESTER, K., RELYEA, C., & FREY, L. (2007) An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective, *Journal of Managerial Issues*, 19, 134-151.
- GRAY, J. ve LAIDLAW, H. (2004) Improving the measurement of communication satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E. (2006) Organizational silence and hidden threats to patient safety, *Health Services Research*, 41(2), 1539-1554.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., ve SNYDERMAN, B. (2010) *The motivation to work* (12th ed.). New Brunswick: Transaction.

- HOFSTEDE, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, London: Sage.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E. ve PATTON, G. K., (2001) The job satisfaction, job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- KAHVECİ, G. ve DEMİRTAŞ, Z. (2013) Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı, *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- KARAKURUM, M. (2005) *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. Unpublished Master Thesis, Ankara: METU.
- KILIÇ, G., TUNÇ, T., SARAÇLI, S. ve KILIÇ, İ. (2013) Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-31.
- KILIÇLAR, A. ve HARBALIOĞLU, M. (2014) Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- LEPINE, J. A. ve VAN DYNE, L. (2013) Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LEPINE, J. A. ve VAN DYNE, L. (2001) Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- LUND, D. B. (2003) Organizational culture ve job satisfaction, *The Journal of Business ve Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- 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), 1564-1568.
- MOLSEED, M. (1989) Gender, silence and group structure, *Studies in Symbolic Interaction*, 10, 145-165.
- MORRISON, E. W., MILLIKEN, F. J. ve HEWLIN, P. F. (2003) An exploratory study of employee silence: Issues that employee's don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- MORRISON, E. W. ve MILLIKEN, F. J. (2000) Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- MURAT, G. ve AÇIKGÖZ, B. (2007) Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- NARTGÜN-SEZGİN, Ş. ve KARTAL, V. (2013) Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.

- O'REILLY, C. A. ve ROBERTS, K. H. (1977) Communication and performance in organizations, *Proceedings of the Academy of Management*, 375-379.
- ÖZDEMİR, L. ve SARIOĞLU-UĞUR, S. (2013) Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- PINDER, C. C. ve HARLOS, K. P. (2001) Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- ROBERTS, K. H. ve O'REILLY, C. A. (1979) Some correlates of communication roles in organizations, *Academy of Management Journal*, 22, 42-57.
- SARGUT, A. S. (2001) *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- SHIELDS, J. L. ve HANSER, L. M. (1990) Designing, planning and selling project A, *Personnel Psychology*, 43(2), 241-245.
- ŞİMŞEK, E. ve AKTAŞ, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- TANNEN, D. (1990) *You just don't understand. Women and men in conversation*. NY: Ballantine Books.
- TAYFUN, A. ve ÇATIR, O. (2013) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TRAUTMAN, N. (2001) Truth about police code of silence, <<http://www.ethicsinstitute.com/pdf/Code%20of%20Silence%20Facts%20Revealed.pdf>>, Erişim Tarihi: 18.03.2013.
- VOGUS, T. J., SUTCLIFFE, K. M., ve WEICK, K. E. (2010) Doing no harm: Enabling, enacting, and elaborating a culture of safety in health care, *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 60-77.
- WHO (1946) World Health Organization, International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946, Official records of the world health organization, <<http://www.who.int/about/definition/en/print.html>>, Erişim Tarihi: 03.05.2014.
- ZEHİR, C. ve ERDOĞAN, E. (2011) The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.