

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: BANKA ŞUBESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Bülent Turan²

Gürkan Haşit³

Özet

Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizlik iklimini oluşturan bileşenlerin işgören sessizliği üzerine ve bununla beraber işgören sessizlik davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Araştırma için öncelikle sendikalar aracılığı ile banka şubesi çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmış, bu istek gerçekleşmeyince araştırma Bilecik ilinde yer alan banka şubesi çalışanlarına yönelik bir anket ile uygulanmıştır.

Bulgular işgören sessizlik davranışı üzerinde üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun ve iletişim olanaklarının anlamlı bir etkisini göstermemiş, fakat amirin sessizliğe karşı tutumunun olumlu etkisini göstermektedir. Bunlara ek olarak işgören sessizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisini göstermektedir. Tükenmişlik ve işgören sessizlik davranışı arasında olumsuz ve belirgin bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler : Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik İklimi

ORGANIZATIONAL SILENCE IN WHITE-COLLAR WORKERS: A RESEARCH ON BANK BRANCH EMPLOYEES

Abstract

The purpose of this research is to examine the factors that create the organizational silence climate over occupational silence, and the effects of employee silence behavior on job satisfaction, organizational commitment and burnout.

For the research, firstly the employees of the bank branch were tried to be reached through the labor unions. When this request was not realized, the survey was conducted by a questionnaire for bank branch employees in Bilecik province.

Findings shows that there is no significant effect of top management attitudes to silence, and communication opportunities on employee silence behavior, in contrast to many research, but the positive effect of the supervisor's attitudes to silence on employee silence behavior. In addition, a positive effect of occupational silence on job satisfaction and organizational commitment. There is a negative and significant relationship between burnout and occupational silence.

Keywords : Silence, Organizational Silence, Organizational Silence Climate

1 Bu makale ISRC 2017'de sunulmuş olan özeti genişletilmiş halidir.

2 Öğr. Gör., Bilecik Ş. E. Üniversitesi MYO, 0 228 214 16 14, bulent.turan@bilecik.edu.tr

3 Prof. Dr., Bilecik Ş. E. Üniversitesi İİBF, 0 228 214 15 16, gurkan.hasit@bilecik.edu.tr

1. Giriş

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği çoğulcu bir dünyada değişim ve gelişmeye bir engel olarak gördükleri ve pek çok araştırmacıya ilham veren makalelerine, çok bilinen "Kral Çıplak" isimli hikâyeyi bir ofis ortamında geçecek şekilde yeniden tartışarak başlarlar. CEO'nun kıyafetlerinin üzerinde olmadığı bir işletmede pek çok kimse bu durumu en üst yöneticiye söyleyemediği gibi bazı kişiler de kıyafetlerinin güzelliğini ve yöneticinin ince zevkini övme yarışına girerler. CEO'nun giyim zevkini yermeye çalışan azınlıktaki birkaç kişi de onun tarafından göz ardı edilir ve yok sayılır. Bununla beraber çalışanlar kapalı kapılar ardında yöneticilerinin giyimi hakkında diledikleri gibi konuşur ve sadece aptal olanların bunu yüzüne söyleyebileceğini tartışır.

Söz konusu masaldan hareketle örgüt içerisindeki bütün her şeyin açıkça konuşulduğu ve çalışanların kendilerini rahatça ifade edebildiği örgüt sayısının çok fazla olmadığı bazı araştırmalarla desteklenmiş bir olgudur.

Günümüzde örgütler çalışanlarından daha önce hiç beklenmediği kadar süreçlere katılmalarını beklemektedir. Gittikçe artan rekabet baskısı, küreselleşme, artan teknolojik yenilik hızı çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmesini, yaratım süreçlerine katılımı ve sorumluluk almalarının artmasını zorunlu kılmaktadır (Taşkiran, 2010). Buna rağmen çalışanların fikirlerini açmada çekincelerinin olduğunu, fikirlerini paylaşmanın (seslerini duyurmanın) riskli bir eylem olduğunu düşündükleri yönünde sonuç alınmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Çakıcı, 2007).

2. Ses ve Sessizlik Tanımları

Ses kavramı kendi özgün anlamı olan kulakların duyabildiği titreşimin yanında örgüt içerisindeki bireylerin duygu ve düşüncelerini açıklamaları yoluyla kendilerini ifade etmeleri olarak kullanılırken sessizlik ise duyulacak bir ses olmaması durumu ya da bilinçli olarak sesin çıkarılmaması durumudur (TDK)⁴.

Sessizlik iki yönlü olabilir, Jensen (1973) iki yöne ilişkin olarak sessizliğin beş boyutunu aşağıdaki şekilde açıklar.

- **Bağlantı:** Sessizlik, insanları birbirine bağlayabilir veya ilişkileri koparabilir. Bir topluluk içerisinde sessiz kalan birisi diğerlerinden ayrılacaktır. Sessizce ailemizi, çocuğumuzu ya da sevdiğimizi düşündüğümüzde onlarla bir bağlantı kurarız. Çeşitli dini ibadetlerde sessizlik bağlantıyı güçlendirir.
- **Etkileme:** Sessizlik, bireyler arasındaki ilişkilere zarar verebilir fakat iyileştirebilir de. Bir tartışma esnasında dilini tutup sonradan onarılması güç sözcükleri söylememek yapıcı olabilirken konuşulması gerektiğinde sessiz kalmak da çeşitli sonuçlar doğurur.
- **Belli etme:** Bir şeyin bilinmesini kolaylaştırabilir, ancak bir şeyleri de gizleyebilir. Bir öğrencinin sorulan soru karşısındaki sessizliği cevabı bilmediğini belli ederken terapist hastası hakkındaki bazı şeyleri sessizliğinden çıkarabilir.
- **Yargılama:** Sessizlik hem onayın hem de karşı gelmenin bir göstergesi olabilir. Söylenen bir söze karşı onaylama için yapılan sessizlik ile buna karşılık olarak politik

⁴ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr

bir haksızlık durumu ya da bir sportmenlik dışı bir hareket karşısındaki kınama sessizliği buna örnek verilebilir.

- **Düzenleme:** Sessizlik hem bir düşünceyi hem de hiçbir düşüncenin olmayışına işaret edebilir. Konuşma esnasında bir sonraki fikrini paylaşacak olan konuşmacının beklemesi ve buna karşılık olarak da öğretmen ya da anne babasının sorduğu soruya alakasız bir şey düşündüğü için cevap vermeyen bir öğrencinin sessizliği gibi (Jensen, 1973, ss. 249–255).

2.1. Örgütsel Sessizlik

Çalışanlarının düşüncelerini ifade ettiği, onların arasındaki farklılıkların değerlendirildiği ve perspektiflerinin açıklanmasının istendiği bir örgüt çoğulcu bir örgüt olarak tanımlanabilir. 1990'lı yılların başında yapılan birkaç çalışmada örgütlerdeki işgörenlerin yaklaşık %30'unun görüşlerini duyurma isteğinde olduğu geri kalanın ise işleriyle ilgili sorunlardan bahsetmekten korktuğu gözlenmiştir (Morrison & Milliken, 2000, ss. 706-707). Bu çıkarıma göre araştırma yapılan örgütlerin %70'i çoğulcu bir örgüt olarak sınıflandırılmayabilir.

Örgütü oluşturan bireylerin örgüt ile ilgili olan meselelerdeki görüş ve endişelerini çeşitli sebeplerden dolayı bilinçli olarak üstleri ya da çalışma arkadaşları ile paylaşmamaları işgören sessizliği olarak tanımlanır (Morrison & Milliken, 2000: s. 707; Pinder & Harlos, 2001). İşgörenlerdeki adaletsizliğe tepki (Pinder ve Harlos, 2001, s. 333) ve konuşmanın bir fark yaratmayacağı inancı ve fikirlerini belirtmeleri neticesinde başlarına geleceklerden korkmaları işgören sessizliğini meydana getirmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 706). Bununla beraber bir örgütteki sessizliğin kaynağı olarak yönetim ve liderlik gelmektedir. Yöneticilerin astlarından geleceklerini düşündükleri olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticinin çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri ve örgüt için iyi olan şeyleri sadece yöneticilerin bildiği şeklindeki örtük inançları sessizliğin oluşması için uygun ortamı yani sessizlik iklimini oluşturur (Morrison & Milliken, 2000: ss. 709-710).

Örgütsel sessizlik iklimi hakkındaki çalışanlarda oluşmuş aşağıdaki iki algı bu sessizliğin özelliklerini verir. Bunlar:

- Örgütsel meseleleri konuşmak gereksiz bir çabadır,
- Birisinin görüş ve endişelerini dile getirmesi tehlikeli bir şeydir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 714)

Örgütsel sessizlik etkisini örgüt içerisinde göstermeye başladığında değişime karşı direnç ve değişime karşı gösterilen uyumun hızı da düşmekte, çeşitli süreçlerde hatalı kararlar alınabilmekte, çalışanlar arasında güven kaybı, moral ve motivasyon eksiklikleri, devamsızlığın artması, işgören deviz hızının düşmesi gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Taşkiran, 2010; Ülker ve Kantan, 2016). Bunlara ek olarak, Vakola & Bouradas'a göre (2005, s. 453), örgütsel sessizliğin sonuçlarından bazıları iletişim problemleri, iş tatmininde düşüş, örgütsel sinizm ve artan strestir.

2.2. Sessizlik Türleri

Pinder & Harlos (2001) sessizliği iki boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar kabullenici sessizlik (Acquiescence) ve korunmacı (Quiescence) sessizliktir. Bu ikisi arasında yapılacak bir kıyaslama yapılacak olursa kabullenici sessizliğin korunmacı sessizliğe

göre daha bilinçsiz, daha gönülsüz, ses çıkarma niyetinin ve örgütten ayrılma niyetinin daha az olduğu bir sessizlik türü olduğu görülür (Pinder ve Harlos, 2001, s. 350).

(Dyne, Ang ve Botero, 2003) ise Pinder & Harlos'un (2001) çalışmasındaki bu türlere ek olarak üçüncü tür bir sessizliği yani korumacı sessizliği (ProSocial) ileri sürmüş ve korunmacı (savunmacı) sessizliğe yönelik olarak da korunmaya (savunmaya) vurgu yapan *defensive* kelimesini kullanmıştır.

2.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Çalışanlar herhangi bir konu hakkında görüş belirtmemekte, sorun ya da gelişmelere kayıtsız kalmaktadır. Oluşan sessizliğe kabullenici sessizlik denmektedir. İstemli bir şekilde pasif bir davranış sergilenmekte ve ilgi gösterilmemektedir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1366; Pinder ve Harlos, 2001, s. 348).

2.2.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Çalışanın herhangi bir konu hakkında görüş, öneri, düşüncelerini paylaştığında sonunda yüzleşeceği tepkilerden çekinerek kendini korumak adına içine girdiği sessizlik türüne korunmacı sessizlik denmektedir. Birey mevcut durumu değiştirebilecek fikirlere sahiptir fakat sonrasında çekindiği için fikirlerini paylaşmak istemez (Dyne, Ang, & Botero, 2003, s. 1367; Pinder & Harlos, 2001, s. 349).

2.2.3. Korumacı (Başkalarının Yararına) Sessizlik (ProSocial Silence)

Yukarıdaki açıklanan iki sessizlik türüne ek olarak çalışanların beraber çalıştıkları iş arkadaşları ya da örgütün tamamını korumak ya da onlara fayda sağlamak uğrunda, onlar için endişe duyarak tercih edilen sessizlik türüdür (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1368).

2.3. Örgütsel Sessizlik Faktörleri

2.3.1. Bireysel Faktörler

Sessizlik, kişilerden kaynaklı olabilir. Kişiliklerden kaynaklı olarak bazı çalışanlar belli konuları iş arkadaşlarıyla paylaşırken aynı konuyu amirleriyle konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu açıdan bakıldığında buna sebep olarak yaş, cinsiyet, eğitim ve tecrübe gibi kaynaklar ön plana çıkmaktadır (Taşkıran, 2010, s. 84).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Herhangi bir örgüt içerisindeki örgüt iklimi örgütsel sessizlik kaynağı olabilir. Bununla beraber örgüt içerisindeki iletişim kaynaklarının yetersizliği, çalışanları örgütte geçirdikleri zaman boyunca onunla ilgili edindikleri düşünceler vb. sebepler de sessizlik kaynağı olabilir (Çakıcı, 2007, s. 154).

2.3.3. Yönetmel Faktörler

Daha önce de bahsedildiği gibi fikirlerini paylaştıkları zaman olumsuz bir insan olarak görülüp, yaftalanmaktan korkan bir çalışanın sessizliğe girmemesi için örgütü tasarlayacak olan kişiler yöneticilerdir. Morrison & Milliken (2000), sessizliğin yöneticilerin tutum ve davranışlarından şekillendiğini, onların olumsuz geri bildirim alma korkusu ve çeşitli örtük inançları nedeniyle çalışanlarının sessizleşmeye başladığını bildirmiştir.

2.4. Beyaz Yakalı İşgören, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Tükenmişlik Kavramları

Beyaz yakalı işgören kavramı daha çok yönetsel süreçlerde çalışan işgörenleri tanımlamak için kullanılır. Daha emek yoğun süreçlerde çalışan mavi yakalılara göre fiziksel güce daha az ihtiyaç duydukları varsayılır. Yüzyıl başında ofislerde çalışanlar beyaz gömlek ve üretim bandında çalışanlar da mavi renkli tulum (kot/jean kumaşından) giydiğinden böyle bir ayrım yapılmıştır. Beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlardan daha fazla ücret aldığı çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Bayraktaroğlu vd., 2015, s. 125) ve mavi yakalılarda yevmiye varken beyaz yakalılarda maaş söz konusudur. Yeni binyıl ile beraber yüksek eğitimli, bilişim okur yazarlığı yüksek, yaratım süreçlerindeki aktif çalışanları tanımlamak için altın yakalılar adlı yeni bir tanımlama da bazı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Almeida-Santos vd., 2010, ss. 3–4). Beyaz yakalı çalışanların odak olarak seçilmesinin sebebi eğitim seviyesi, yönetim faaliyetlerine, yaratım faaliyetlerine katılımları yüksek bir grubun araştırılması isteğidir. Bilindiği üzere Fortune dergisi önce ABD'nin, günümüzde de hem ABD'nin hem de dünyanın en büyük 500 şirketini 1955 yılından beri karlılık, öz kaynaklar gibi özelliklere göre sıralamaktadır. ABD'de 1955 yılının karlılığına göre ilk on şirketi arasında altı adet petrol ve bir adet demir çelik ve bir adet de otomotiv firması bulunmaktadır (Fortune, 1955). Aynı listenin 2016 yılı için karlılığı en çok olan şirketleri arasında sadece bir petrol olup hiç demir çelik şirketi yoktur (Fortune, 2016). Apple karlılıkta liste başında olup onu dört banka, Google'ın ana şirketi olan Alphabet şirketi, bir ilaç ve bir de yatırım firması izlemektedir. Bu vurgulamanın yapılmasını sebebi artık doğal kaynak sahibi işletmeler zirvede değildir.

Örgütsel bağlılık işgörenlerin parçası oldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve onun söz konusu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için efor sarf etmesi ve mevcut örgüt üyeliğini de devam ettirme isteğidir (Durna ve Eren, 2011, s. 211).

İş tatmini, işgörenlerin çalıştıkları işyerinde kazandıkları deneyimlerinin onlar üzerinde bıraktığı etkidir. Eğer bu etki olumlu yönde ise tatmin düzeyi de yüksek olacaktır (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28).

Tükenmişlik, Tümkaya vd'nin (2009, ss. 389–390) Maslach'tan aktardığına göre iş görenlerin oluşan baskı ve stres sonucunda duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak yetersiz, zayıf ve hatta bitmiş olarak hissetmesi açıklanabilir.

2.5. Araştırmanın Yöntemi

2.5.1. Amaç

Araştırmada Bilecik ilinde bulunan bankalardaki beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlikle ilgili olarak algıladıkları örgütsel sessizlik iklimini oluşturduğu varsayılan üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, amirlerin sessizliği karşı tutumu ve örgütteki iletişim olanaklarının örgütsel sessizlik davranışına, örgütsel bağlılıklarına, iş tatminine ve tükenmişlik algılarına yönelik bir çalışma yapılması amaçlanmaktadır.

Araştırma imkanlar ölçüsünde sadece Bilecik ilindeki bankaları kapsayacak şekilde sınırlandırılmıştır. Elde edilen cevap azlığı bir genelleme yapmak için yeterli olmayıp, sadece analiz edilen formlara yönelik sonuçlardır.

2.5.2. Veri Toplama Aracı ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan verileri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın başlangıcında işgörenlerin anket formlarını yöneticilerinden etkilenmeden doldurabilmesi için internet üzerinden veri toplanması amaçlanmış ve bunun için dört bankacılık sendikası ile görüşülmüştür. Bunlardan sadece bir tanesi talebe yanıt vermiş, diğerleri ya üyelerine kısa mesaj ve e-posta atamadıklarını bildirmiş ya da iletişime cevap vermemiştir. Sendikalarla yapılan iletişim sürecinin sonunda ise hiçbir sendika bu konuda olumlu yanıt vermemiştir. Bunun üzerine araştırma Bilecik ilindeki on adet bankada çalışanlara yönelik yüz yüze anket çalışması ile devam ettirilmiştir. Her çalışana ait bir adet form ve kendinden yapışkanlı ve üzeri boş bir zarf dağıtılarak formu doldurup zarfa koymaları ve ağzını kapatmaları istenmiştir. Banka şubelerinde üç tip çalışan vardır ve bunların amirleri ve üst yönetimleri olarak iki seviye yöneticilerine yönelik sorulara yanıt verebilmeleri için “amirimize ve üst yönetime” yönelik yanıtlayın anlamına gelen uyarılarla farklı formlar teslim edilmiştir.

On bankadan bir tanesi en baştan, bir tanesi de bölge müdürlüğü ile görüştüğünden sonra çalışmaya katılmak istememiştir. Bu da örgütsel sessizlik ikliminin geçmiş araştırmalarca yönetimin tutumundan kaynaklanması varsayımı ve bulguları nedeniyle önemlidir. Çalışma için banka çalışanlarına yaklaşık 100 adet form dağıtılmış, bunlardan 60 tanesi doldurularak geri alınmıştır. Boş olarak zarfa konulanlar ve eksik bırakılanlar çıktıktan sonra analiz için 53 (~%53) tam form elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Maslach’ın tükenmişlik kısa ölçeği (10 soru), Tümkaya, Sabahattin, & Çavuşoğlu, (2009)’dan ve örgütsel sessizlik iklimi ile ilgili ölçek de (31 soru) Vakola ve Bouradas (2005)’dan tercüme edilerek alınmıştır. Tükenmişlik ölçeği 7’li likert (Hiçbir zaman, sadece bir defa, nadiren, bazen, sık sık, çoğunlukla ve daima) ifadelerden oluşurken, Vakola ve Bouradas’tan alınan ölçekler 5’li Likert şeklindedir. Bunlara ek olarak formda 8 adet de tanımlayıcı soru bulunmaktadır.

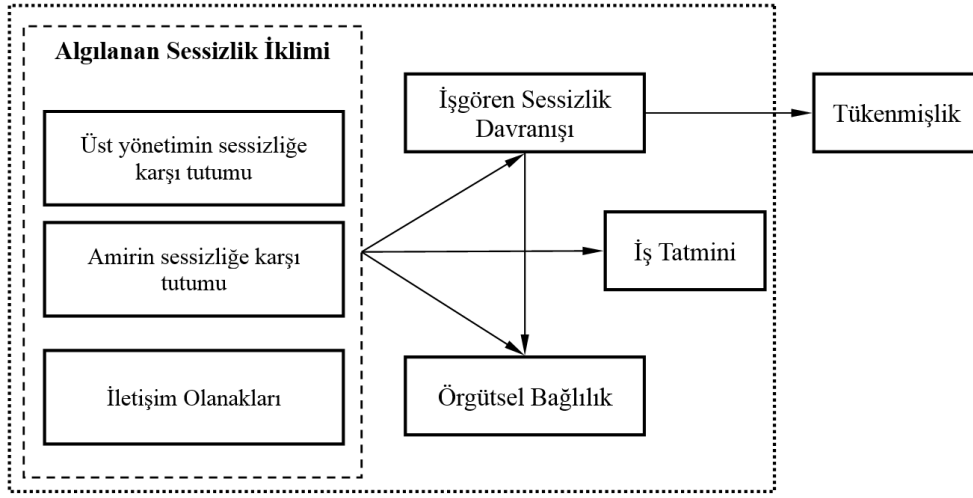
Verilen analizinde SPSS v21 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

2.5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bütün beyaz yakalı banka şubesi çalışanları oluştururken, örneklemini ise Bilecik ilinde yer alan bankalarda çalışan bütün beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

2.5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli olarak ise Vakola ve Bouradas’ın (2005) yapmış olduğu çalışmada kullanmış olduğu model ve buna ilaveten tükenmişliği ilave eden bir model kullanılmıştır (Bkz. Şekil 1).



..... Vakola ve Bouradas'ın Çalışması

Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın varsayımları olarak aşağıdaki varsayımlar verilmiştir.

H_{1a} Örgütsel sessizlik iklimi ile sessizlik davranışı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} Örgütsel sessizlik ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{1c} Örgütsel sessizlik ikliminin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₂ Örgütsel sessizlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₃ Örgütsel sessizlik davranışının tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H₄ Bankacılık sektöründe çalışan beyaz yakalılardaki tükenmişlik ortalamaları yüksektir.

H₅ İşgörenlerin cinsiyetleri ile sessizlik davranışları arasında fark vardır.

Vakola ve Bouradas'ın (2005) örgütsel sessizlik iklimi ile ilgili olan hipotezlerin ilave olarak tükenmişliğin seçilme sebebi olarak ise bankacılık sektöründeki yapılan işin hataya yer vermeyen ve stresli olduğu düşünülen bir iş olmasıdır. Cinsiyet ile ilgili olarak verilen hipotez ise Pinder ve Harlos'un (2001) cinsiyetler arasındaki fark olabileceği yönündeki açıklamasıdır.

2.6. Bulgular

2.6.1. Güvenirlilik Testleri ve Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik iklimi ölçeklerinin faktör analizine uygunluğuna yönelik yapılan Kaiser-Mayer-Olkin testi sonucu 0,780 olarak çok iyi seviyesine yakın çıkmıştır. Bartlett'in Küresellik testi de istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($X^2=1127,586$ ve $p<0,000$). Aynı grubun *Cronbach's Alpha* değeri 0,933 gibi yüksek bir değerdir. Söz

konusu güvenilirlik değerinin 0,90'dan büyük olduğu değerler yüksek güvenilirliğe sahip kabul edilir (Kalaycı, 2008, s. 321,322,405).

Bileşen korelasyon matrisindeki değerlerden bazılarının 0,32'dan yüksek çıkmasından dolayı (Tabachnik ve Fidell, 2013, s. 651) ortogonal bir döndürme değil de oblik bir döndürme olan oblimin döndürmesi kullanılmış ve değerler beş faktörde toplanmıştır. Faktörler arasında dış faktörlerde toplanan üst yönetimin sessizlik tutumundan iki, iletişim olanaklarından iki ve gerçekleşen sessizlik davranışından üç soru çıkarılarak veriler analiz için hazır hale getirilmiştir. Faktörler toplam varyansın %79,852'sini açıklamaktadır.

Araştırmadan elde edilen tanımlayıcı veriler Tablo 1'de gösterilmektedir. Buna göre katılanların %34'ü kadın, %66'sı erkektir. Eğitimde ise %81 gibi çok yüksek bir yüzde ile lisans mezunları yer almaktadır. Ankete katılım gösterenlerin %58'i yetkili yani amir pozisyonunda, %36'sı memur ve %6'sı da müdür olarak görev yapmaktadır. Yanıt alınan sekiz bankadan sadece üç adet müdür formu teslim etmiştir. Yaş gruplarında ise çoğunluk 25-35 yaş arasındadır (%61), 46 yaş ve üstünde çalışmaya katılım olmamıştır. Çoğunlukla ticari bankalar (%85) yer alırken, bir adet de katılım bankası vardır (%15). Hakim ortak durumunda olanlarda ise kamu %34,5 iken özel sektör bankaları ise %64,5 oranındadır. İşgörenlerin çalışma sürelerinin ortalaması yaklaşık sekiz buçuk yıldır. Katılanların %81'i halen ilk görev yaptıkları bankada çalışmaya devam etmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Ait Tanımlayıcı Veriler

		f	%			f	%	
Cinsiyet	Kadın	18	34	Eğitim	Lise	2	4	
	Erkek	35	66		Yüksekokul	2	4	
Yaş	<25	2	6		Lisans	43	81	
	25-35	33	61		Yüksek Lisans	6	11	
	36-45	18	33		Doktora	-	%0	
	46-55	-	-		Görev	Memur	19	36
	≥56	-	-			Yetkili (Müdür Yrd. / Yönetmen / Yetkili vb)	31	58
			Müdür	3		6		
Ortalama Çalışma Süresi						Ort.	SS	
	Ort.	SS	Banka Türü	Ticari(Mevduat)	45	85		

(Tablo 1 devam ediyor)

Bu bankada	8,45	5,86		Katılım	8	15
Sektörde	9,21	5,3	Bankanın hakim durumdaki ortak ya da sahibi	Kamu	13	34,5
İlk görev yeri	%81			Özel	40	64,5

2.6.2. Korelasyon ve Regresyon Analizleri ile Diğer Testler

Aşağıdaki Tablo 2’den de görüleceği üzere örgütsel sessizlik iklimini oluşturduğu ileri sürülen değişkenler ile diğer değişkenlere ait Pearson korelasyon analizi ve değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına ait istatistiki veriler verilmektedir. Bütün değişkenler arasında %0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Genel olarak pozitif bir ilişkiden bahsetmek mümkünken tükenmişlik ile ilgili bütün ilişkiler negatif yöndedir. Pozitif yöndeki en kuvvetli ilişki 0,700 ile örgütsel bağlılık ile iletişim olanakları arasındadır. Negatif yönde ise gene örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındadır.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
Üst Yönetimin Sessizliğe Karşı Tutumu	3,5509	,89778						
Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	3,7245	,82763	,415**					
İletişim Olanakları	3,8415	,74870	,671**	,571**				
Sessizlik Davranışı	3,5984	,82211	,477**	,605**	,452**			
Tükenmişlik	2,4849	1,44241	-,561**	-,371**	-,593**	-,408**		
Örgütsel Bağlılık	3,8792	,91512	,568**	,481**	,700**	,416**	-,611**	
İş Tatmini	3,5708	1,03934	,550**	,652**	,657**	,556**	-,545**	,772**

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

Çalışma için yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde üç tanesinde için Vakola ve Bouradas’ın (2005, ss. 450–451) yaptığı çalışma tekrarlanmış ve sonuçların karşılaştırılması amaçlanmıştır. Sonrasında yapılan doğrusal regresyon analizleri ve ona ilave olarak da tükenmişlik ile ilgili analiz yapılmıştır. İlk analiz Tablo 3’te görülen örgütsel sessizlik iklimini oluşturduğu öne sürülen değişkenler ile işgören sessizlik davranışına yönelik regresyon analizi verilmektedir. Sadece amirin sessiz değerler istatistiki olarak anlamlı olmakla beraber üst yönetim ve iletişim olanaklarının etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bununla beraber iletişim olanakları ile sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir etki vardır. Modelin açıklama gücü $R^2=0,392$ (%39) olarak bulunmuştur. Bulgular Vakola ve Bouradas’ın çalışmasını ile sadece

amirin sessizliğe karşı tutumu paralellik gösterirken diğerleri değildir. İletişim olanakları çok düşük bir seviyede, negatif yönde bir etki göstermektedir.

Tablo 3. İşgören Sessizlik Davranışına Yönelik Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

	Beta	t	p
Adım 1			,002
Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,605	5,422	,000
Adım 2			,054
Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,491	4,177	,000
Üst Yönetimin Sessizliğe Karşı Tutumu	,273	2,318	,025
Adım 3			,068
Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,501	3,800	,000
Üst Yönetimin Sessizliğe Karşı Tutumu	,287	1,966	,055
İletişim Olanakları	-,027	-,169	,866

R²=0,392

p=,000

F=12,197

İkinci analizde ise örgütsel sessizlik iklimini oluşturduğu öne sürülen değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Modelin açıklama gücü R²=0,487 ve p değeri 0,000 olmakla beraber model anlamlı olmakta fakat örgütsel bağlılık üzerinde sadece iletişim olanaklarının istatistiki olarak anlamlı bir etki si varken (p<0,000) modelde yöneticilerin tutumu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir etki bulunamamıştır. Vakola ve Bouradas'ın örgütsel sessizlik iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki çalışmasında ise bütün bağımsız değişlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

		Beta	t	p
Adım 1				
	İletişim Olanakları	,700	7,003	,000
Adım 2				
	İletişim Olanakları	,631	5,181	,000
	Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,121	,992	,326
Adım 3				
	İletişim Olanakları	,520	3,495	,001
	Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,113	,930	,357
	Üst Yönetimin Sessizliğe Karşı Tutumu	,173	1,286	,205

R²=0,487 p=,000 F=17,440

Üçüncü hiyerarşik regresyon analizi ise örgütsel sessizlik iklimini oluşturduğu öne sürülen değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılmıştır. Sonuçlara göre iletişim olanakları ve amirin sessizliğe karşı tutumu iş tatmini üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi varken üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Model kendi başına anlamlı bir modeldir ($p<0,000$) ve açıklama gücü $R^2=0,536$ (%54)'dir.

Tablo 5. İş Tatminine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

		Beta	t	p
Adım 1				
	İletişim Olanakları	,657	6,227	,000
Adım 2				
	İletişim Olanakları	,422	3,637	,000
	Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,411	3,541	,326
Adım 3				
	İletişim Olanakları	,310	2,189	,033
	Amirin Sessizliğe Karşı Tutumu	,403	3,496	,001
	Üst Yönetimin Sessizliğe Karşı Tutumu	,175	1,368	,178

R²=0,536 p=,000 F=21,004

Tablo 6 ve Tablo 7'de ise işgören sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe yönelik regresyon analizleri bulunmaktadır. Her iki model de anlamlı ($p=0,002$) olmakla beraber işgören sessizlik davranışının örgütsel bağlılığa olumlu bir etkisi varken, tükenmişliğe yönelik negatif bir etkisi söz konusudur. Bundan yapılacak

çıkarım işgören sesini duyurdukça örgütsel bağlılığı artmakta ve gene sesini duyurdukça tükenmişliği azalmaktadır.

Tablo 6. İşgören Sessizlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Sonuçları

	Beta	t	p
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			
İşgören Sessizlik Davranışı	,416	3,263	,002
R ² =0,156	p=,002	F=10,647	

Tablo 7. İşgören Sessizlik Davranışı ve Tükenmişlik Arasındaki Regresyon Sonuçları

	Beta	t	p
Bağımlı Değişken: Tükenmişlik			
İşgören Sessizlik Davranışı	-0,408	-3,188	,002
R ² =0,166	p=,002	F=10,163	

Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan incelemede ortalama değer 2,48 ile "sadece bir defa" ile "nadiren" arasında kaldığı görülmüştür. Tükenmişlik seviyesi düşüktür.

Tablo 8. Tükenmişliğe Ait Veriler

Tükenmişlik	Ortalama	ss
(Hiçbir zaman, Sadece bir defa, Nadiren, Bazen, Sık sık, Çoğunlukla, Daima)	2,48	1,44

Bir diğer varsayımda cinsiyetler arasında işgören sessizlik davranışı arasında fark olduğu ileri sürülmüştür. Tablo 9 incelendiğinde görülecektir ki p=0,571 olduğu için bu varsayım reddedilir. Cinsiyetler arasında işgören sessizliği bakımından fark yoktur.

Tablo 9. Cinsiyet Değişkeninin ile İşgören Sessizlik Davranışı Arasındaki İlişki

Değişken	Cinsiyeti	N	Ort.	SS	F	t	Sig. (2-yönlü)
İşgören Sessizlik Davranışı	Kadın	18	3,5079	1,00446	1,766	-0,571	,571
	Erkek	35	3,6449	,72295			
						-0,514	,611

Araştırmanın hipotezlerine yönelik sonuçlar tablosu, Tablo 10’da verilmektedir. Buna göre ilk beş bütün hipotezler kabul edilmiş altıncı ve yedinci hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 10. Hipotez Testlerinin Sonuçları

H	Açıklama	Sonuç
H _{1a}	Örgütsel sessizlik iklimi ile sessizlik davranışı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b}	Örgütsel sessizlik ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H _{1c}	Örgütsel sessizlik ikliminin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H ₂	Örgütsel sessizlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
H ₃	Örgütsel sessizlik davranışının tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄	Bankacılık sektöründe çalışan beyaz yakalılardaki tükenmişlik ortalamaları yüksektir.	Ret
H ₅	İşgörenlerin cinsiyetleri ile sessizlik davranışları arasında fark vardır.	Ret

3. Sonuçlar ve Kısıtlar

İçinde buldukları çevre içerisinde pek çok yapıdan örgütler varlıklarını sürdürmek için çevreleri ile etkileşime geçmektedir. Örgütlerin etkilendiği faktörlerden birisi de şüphesiz çalışanlarıdır. Rekabetin çetin, küreselleşmenin her alanda olduğu günümüzde örgüt ile ilgili meselelerde sesini duyurarak süreçlere katılması elzemdir. Ne var ki çalışanların sesini duyurması çeşitli sebeplerden kesintiye uğramaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplerdir. Her ne kadar bireysel sebepler kişilik modelleri ile açıklanmaya çalışsa da örgütün yapısı, iklimi ve yönetsel konular yöneticilerden etkilenmektedir. Onların örgüt için en iyisini yöneticilerin bildiği ve çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğü algısı işgörenlerin seslerini duyurmaktan vazgeçirmeye zorlamaktadır. İş hayatından bir örnek verilecek olursa; işgörenler toplam kalite yönetimi uygulamalarından olan kalite çemberleri, düzeltici ve önleyici faaliyetler ve süreç iyileştirmeler gibi konular hakkında seslerini gönüllülük esası ile duyurur ya da ekiplere katılırlar. Düşüncesine değer verilmediğini, konuşursa kendisi ya da arkadaşlarını zarar göreceğini düşünen işgören sessizliği girecektir. Bu çevresinden enerji olarak hayatta kalan hiçbir örgütün kabul edemeyeceği bir şeydir. Bununla beraber çeşitli araştırmalar göstermiştir ki sessizlik iklimi ile stres, sinizim (sinizm/kinizm), iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel

bağlılık ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır (Çakıcı, 2007; Ülker ve Kanten, 2016; Vakola ve Bouradas, 2005).

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar daha önce yapılmış çeşitli araştırmalarda elde edilen sonuçlarla paralellik gösterirken bazıları ile zıt sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmanın kısıtlarından olan veri sayısının azlığı buna gerekçe olarak gösterilebilir. Örneğin daha önce örgütsel sessizlik iklimi ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda gerçekleşen sessizlik davranışı ile diğer değişkenler arasındaki anlamlı etki bu araştırmada bütün değişkenlerde anlamlı olarak çıkmamıştır (Ülker ve Kanten, 2016; Vakola ve Bouradas, 2005).

Bir diğer bulgu da birey seslerini duyurdukça iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bununla beraber aynı durumda tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

Bireysel sebeplerden sessizlik kaynağı olabileceği öne sürülen cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani kadın ve erkeklerde sessizlik davranışı arasında fark yoktur.

Yeşilaydın ve Bayın (2015) tarafından Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yazın hakkında yapılan araştırmada araştırmaların %38 ile eğitim, %16 ile sağlık ve %12 ile turizm sektöründe yapıldığı görülmektedir. Söz konusu sektörler eğitim ve sağlıkta devlet baskındır. Kabul edileceği üzere kamu çalışanlarının bireysel olarak değişiklik gücü düşük düzeyde olacağından çalışmaların özel sektör tabanlı yapılması daha sağlıklı veriler verebilecektir.

Katılım bankası ile ilgili olarak tek bir banka olduğu için detaylı karşılaştırmaya yönelik analizler yapılmamıştır.

Bununla beraber daha fazla sayıda örnek elde edilerek yapılabilecek bir çalışma genelleme açısından çok daha verimli olacaktır.

Kaynaklar

Almeida-Santos, F., Chzhen, Y. ve Mumford, K. (2010). Employee training and wage dispersion: white-and blue-collar workers in Britain. *Jobs, Training, and Worker Well-being* içinde (ss. 35–60). Emerald Group Publishing Limited.

Bayraktaroğlu, S., Özdemir, Y., Aras, M. ve Özdemir, S. (2015). Mavi Yakalı Çalışanlar: Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değil? *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 141–157. doi:10.4026/1303-2860.2015.0293.x

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).

Durna, U. ve Eren, V. (2011). Üç Bağlılık unsuru ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi; Cilt 6, Sayı 2 (2005): Temmuz*.

Dyne, L. Van, Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*,

40(6), 1359–1392.

Fortune. (y.y.). *Fortune*. <http://fortune.com/global500/> adresinden erişildi.

Jensen, J. V. (1973). Communicative Functions Of Silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249–257. <http://www.jstor.org/stable/42582250> adresinden erişildi.

Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (C. 3). Asil Yayın Dağıtım Ankara, Turkey.

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. doi:10.2307/259200

Pinder, C. C. ve Harlos, K. (2001). *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*. *Research in Personnel and Human Resources Management* (C. 20). doi:10.1016/S0742-7301(01)20007-3

Tabachnik, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. Beta.

TDK. (y.y.). Güncel Türkçe Sözlük. www.tdk.gov.tr adresinden erişildi.

Tümkaya, S., Sabahattin, Ç. A. M. ve Çavuşoğlu, I. (2009). Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1).

Ülker, F. ve Kanten, P. (2016). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 111–126.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. doi:10.1108/01425450510611997

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4).