



Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

Research About the Relation between Organizational Silence and the
Performance of Workers

Ahmet TAYFUN

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Gölbaşı Kampüsü,
Ankara, Türkiye
tayfun@gazi.edu.tr

Ozan ÇATIR

Uşak Üniversitesi
Ulubey Meslek Yüksekokulu
Ulubey, Uşak, Türkiye
ozan.catir@usak.edu.tr

Özet

Son zamanlarda örgütler, yeniliklerin ortaya çıkarılmasında, üretkenliğin sağlanmasında ve değişimin gerçekleştirilmesi hususunda insan kaynaklarının önemini anlamaya başlamışlardır. Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca örgütsel sessizlik boyutları ve çalışanların performans düzeyleri ile çalışanların yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir. Çalışma kapsamında 391 hemşireye anket uygulanmış ve sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda hemşirelerin kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Performans

Abstract

Recently, organizations have begun to understand the importance of human resources about revealing innovations, maintaining productivity and realizing the evolution. The aim of this study is to examine the relationship between the levels of workers' performance and organizational silence. Also it aims to find out whether there is a significant difference between the dimensions of organizational silence and performance levels with workers' age, educational level, and profession, length of service and length of service of hospital. In the scope of research, a survey conducted with 391 nurses and the results were statistically analyzed. As a result of analysis, a relation was found between nurses' performance and the nurses' accepted silence,

defensive silence and sonance, the silence and sonance for the benefit of organization. Any relation was not found between the accepted sonance and the workers' performance. A negative correlation was found between workers' performance and accepted silence, defensive silence/sonance. A positive correlation was found between the workers' performance and silence/sonance for the benefit of organization.

Key words: *Organizational silence, performance*

Giriş

Örgütsel Sessizlik örgütsel performansı arttırabilen veya azaltabilen bir davranış biçimidir. Örgütsel sessizlik duygusal olarak zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen, örgütte memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmada etkili bir yöntemdir (Bagheri vd. 2012:276). Hastanelerde hemşireler, hasta bireyin ve ailesinin her türlü problemlerinde 24 saat boyunca ilk başvurdıkları ve bu görevi nedeniyle sağlık ekibi içerisinde iletişimi sağlayarak kilit rol oynayan personeldir. Hemşirelik, çalışma ortamından kaynaklanan pek çok olumsuz faktörün etkisiyle yoğun iş yüküne sahip stresli bir meslek olarak nitelendirilmektedir. Hemşirelerin çalışma ortamına ait, aşırı iş yükü, acı içindeki insan grubu ile birlikte olması nedeniyle yaşanan duygusal stres, ölümcül hastalarla çalışma, hastalar ve hasta yakınları ile yaşanan çatışmalar, gece ve uzun çalışma koşulları, onları tükenmeye, duyarsızlaşmaya ve mesleği terk etmeye yöneltmektedir. Hemşirelerin bu olumsuz koşullarda çalışmalarını örgütsel sessizliğe ve düşük düzeyde performans göstermelerine neden olmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre; bir örgütün üyelerinin çoğu örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı seçtiyse, bu sessizlik örgütsel sessizlik olarak nitelendirilen ortak bir davranıştır. Toplantılarda topluca sessiz kalma, plan yaparken önerilerde bulunmama gibi faaliyetler örgütsel sessizliğe örnek olarak verilebilir (Beheshtifar vd. 2012:276). Örgütsel Sessizlik yapılan çalışmalarda “iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinden bilinçli olarak kaçınma” olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd. 2003:1361).

Çalışanların iş yerinde işlerine yönelik yaptıkları bütün hareketler onların performans göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu bakımdan incelendiğinde, çalışanların örgüt hakkında olumlu veya olumsuz söylemleri, hareketleri, örgüt yararına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümü onların performans düzeyini belirleyen bir araç olarak karşımıza çıkacaktır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:96). “Çalışanların örgütteki olumlu veya olumsuz olarak yapılan faaliyetlere sessiz kalmaları veya bu konular hakkında konuşmaları onların performanslarını etkiler mi?” sorusu bu çalışmanın çıkmasının temel nedenlerinden biridir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel sessizlik ile çalışanların performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları ile çalışanların yaş, eğitim durumu, meslek hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada örgütsel sessizliğin ne olduğu, önemi, boyutları ve bu konuda gerçekleştirilmiş çalışmalara ve performansın ne olduğu ortaya konulacaktır.

Çalışmada öncelikle literatür araştırması, daha sonra ise anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının alanı, Ankara ili devlet hastaneleri seçilmiştir. Kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır; katılımcıların demografik özelliklerine

yönelik sorular, örgütsel sessizliği belirlemeye yönelik sorular ve çalışanların performans düzeylerini belirlemeye yönelik sorular. Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin araştırılması amacıyla güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmış, daha sonra katılımcıların demografik özelliklerinin frekans dağılımlarına, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, hastanedeki hizmet süresi değişkenleri ile örgütsel sessizlik ve çalışanların performansı arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek için Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testlerine ve korelasyon analizine yer verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik

“Söz gümüşse, sükut altındır” diye bir atasözümüz vardır. Gerçekten sessiz olmak, hiçbir konu da yorum yapmamak doğru mudur? Sessizlik saygı göstermek, edepli olabilmek ve alçakgönüllü olabilmek gibi kavramlarla ilişkilendirilerek bir erdem göstergesi gibi gösterilebilmektedir.

Örgütsel Sessizlik olgusu literatürde geniş bir şekilde tartışılırken, aynı zamanda uygulamaya dönük deneysel çalışmalarda yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında örgütsel sessizliği iki ortak inanca bağlamışlardır. 1. Örgütlerde problemlerle ilgili konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceği, 2. birinin fikir ve inançlarını dile getirmenin tehlikeli olduğu. Ayrıca konuşmanın daha sonra onları da aynı şartlarda zor durumda bırakabileceği inancını da vurgulamışlardır.

İnsanlar sıkıntı, çatışma ve diğer algılanan tehlikeleri önlemek için kimi zaman sessiz kalabilirler. Ayrıca sessizlik sayesinde muhalefet etme veya beğenmeme durumunu gösterebilirler ve örgüte bir baskı mekanizması oluşturabilirler (Beheshtifar vd., 2012:277). Donaghey vd. (2011:52)’e göre sessizlik; “çalışanın işi geliştirmekle ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini ifade etmekten kaçınmasıdır” Pinder ve Harlos (2001)’e göre ise sessizlik, çalışanın onaylarını ve itirazlarını ifade etmeyen bir iletişim biçimini benimsemesidir (Beheshtifar vd., 2012:277).

Sessizlik Tipleri

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizliği ve sesliliği kendi içinde sınıflandırmaya ve çalışanları bu davranışları yapmaya sevk eden güdülerini incelemeye çalışmışlardır. Sessizliği; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç başlık altında incelemekte ve seslilik şekillerini de sessizlik türlerinde olduğu gibi üç başlıkta incelemektedirler (Çakıcı, 2010: 31).

Kabul Edilen Sessizlik: Kabul edilen sessizlik; işgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır, fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir (Zehir, 2013: 1). Kabul edilen sessizliğe sahip çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini kesmiş ve bu konu da hiçbir öneri de bulunmayan insanlardır. Bu kişilerin motivasyon kapasiteleri daha düşüktür. Çalışanlar yapılacak olan değişiklikler hakkında daha az bilinçli ve daha az hazırdırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Kabul edilen sessizlikte, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. Bu kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve bu mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. “Boşver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabul edilen sessizlik iş yaşamında

kendini göstermektedir. İşgörenler sadece kendilerine verilen işi yaparlar ve daha sonra zaman doldururlar (Çakıcı, 2010: 32).

Savunma Amaçlı Sessizlik: Savunma amaçlı sessizlik; Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunu vurgulayarak, savunma amaçlı sessizliği "korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak" belirtmişlerdir (Erdoğan, 2011:34). Çalışanlar dışsal tehditlerden kendilerini korumak isterler, yöneticilerin duymak istemedikleri bir şeyi cezalandırılmaktan korktukları için ifade etmeyebilirler. Korkunun yoğunluğu arttıkça zarar da artacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012:141).

Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışını da savunma amaçlı sessizlik davranışı içerisinde ifade etmektedirler. Sineye çekme, geçici bir sessizlik olarak görülmektedir ve birey açıkça konuşmaya ikna olabilir. Birey yapılan yanlış davranışların ve haksızlıkların bilincindedir ve sadece bu duruma karşı gelebilecek insanlara karşı sessizliğini bozmak ister ve bunun için doğru zamanı bekler (Çakıcı, 2010: 33–34).

Savunma amaçlı sessizlik, alternatifleri göz önünde bulundurmaya kapsar ve kişi o andaki en iyi stratejinin bilgi, görüş ve düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Savunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve yeni fikirlerle ortaya koyulacak değişiklik önerisinin kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Zehir, 2011: 1).

Örgüt Yararına Sessizlik: Örgüt yararına sessizlik; çalışanların iş ile ilgili bilgilerini, düşüncelerini işbirliği güdüsüne bağlı olarak örgüt ya da diğer çalışanların çıkarları için ifade etmemeleridir. Bu sessizlik aktif ve bilinçli olarak yapılmaktadır. Örgüt yararına sessizlik aynı zamanda gizli bilgilerin açığa vurulmamasını da içerebilir. Van Dyne vd. (2003)'e göre; herhangi bir ortamda mutlak gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek örgüt yararına gösterilecek bir davranış gereğidir (Barçın, 2012:25).

Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireyleri menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir. Mesela; kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için ise, kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Çakıcı, 2010:34).

Seslilik Tipleri

Organizasyonlarda seslilik de sessizlik kadar ilgi gören bir kavram olup, çalışan sesliliği kapsamında çalışanların farklı durumlara verdikleri tepkiler ve ifade biçimleri olarak belirtilebilir. Van Dyne ve LePine (1998:109) sesliliği 'eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik yapıcı bir tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış' olarak tanımlamaktadır.

Van Dyne vd.(2003:1369) yönetim literatüründe seslilik ile ilgili iki önemli sınıflandırma yapıldığını belirtmişlerdir. Birinci yaklaşım, çalışanların değişim için önceden önlemler olarak önerilerde bulunması halinde konuşma davranışları olarak ortaya

çıkarken; ikinci yaklaşım ise karar alınırken çalışanların katılımını sağlayan ve adalet değerlendirmesini arttıran prosedürler olarak tanımlanır.

Brinsfield vd. (2009:30), çalışan sessizliğinin tartışılabilir bir kavram olduğunu, konuşma davranışında bulunma, doğal cevap veya iletişim kurma gibi amaçlarla farklı formlar alabileceğini belirtmişlerdir. Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışan sessizliğinde olduğu gibi farklı motivasyonlardan etkilenen sessizlik ile paralel 3 farklı tip sessizlik boyutunu incelemişlerdir.

Kabul Edilen Sessizlik: Çalışanlar kendilerine güvenlerinin az olması ve değişim için yeterli olmadıklarını düşünmelerinden dolayı grup kararına uyum sağlarlar. Kabul edilen sessizlik serbest davranış olarak ortaya çıkarken; işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin sözlü ifadesi olarak açıklanabilir. Kabul edilen sessizlik, düşük seviyede öz yeterlilikten kaynaklanan herhangi anlamlı bir değişim için anlaşma ve destek ifadesi olarak da açıklanabilir (Van Dyne vd.,2003:1373).

Savunma Amaçlı Sessizlik: Van Dyne, Ang ve Botero (2003:1372), işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin korkuya bağlı, kendini koruma amacı ile ifade edilmesini savunma amaçlı sessizlik olarak açıklamışlardır. Van Dyne ve Ellis (2009:38), savunma amaçlı sessizliği çalışanların suistimal edildiklerinde veya haksız davranışa maruz kaldıklarında şikayet ve eleştirilerini cevap olarak açığa çıkarma davranışı olarak açıklamışlardır.

Savunma amaçlı sessizlik kişinin kendini koruma güdüsü ile konuşma eğiliminde olması, diğer bir ifade ile ben merkezci olmasıdır. Savunma amaçlı sessizlik, özgürlüğü kaybetme durumunda doğal ve açık tepki olarak vatandaşlık davranışını koruma veya korumamayı seçme durumunda ortaya çıkar (Van Dyne ve Ellis, 2009: 53).

Örgüt Yararına Sessizlik: Van Dyne ve LePine (1998) sessizliği toplum yararına olan farklı bir davranış olarak tanımlamışlar ve çalışan sessizliği için motivasyonun altında yatan temel toplumsal sebepler olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarının sessizlik davranışı ile bağlantılı olduğunu düşünerek, Van Dyne, Ang ve Botero (2003:1371) örgüt yararına sessizliği ‘işbirliği motivasyonuna bağlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi’ olarak açıklamışlardır.

Örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile proaktif olması, bir amaca hizmet etmesi ve çaba gerektirmesinden dolayı benzerdir ve bu isteğe bağlı davranışa bazen organizasyonlar tarafından gerek duyulmamaktadır. Çalışanların çoğu, içinde bulunulan mevcut durumdan hoşnut olmalarından dolayı bu durumu korumayı tercih edebilirler. Bu durumda grup içinde diğer kişilerin de fayda sağlayacağını gösteren, problemlere dair çözüm yollarını belirten alternatif yaratıcı çözümler, değişim için fikirler proaktif ifadeleri işaret eder ve oryantasyon için işbirliğini gösterir (Van Dyne vd., 2003:1371).

Örgütsel Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin sessizliği seçmeleri ya da bu süreç içerisinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilere aşağıda değinilmiştir.

Bekleyiş Teorisi: Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisine göre, bir davranışın, hareketin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin dünya görüşü, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri onun psikolojisini

etkilemektedir. Tüm bu etkenler işçinin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Bildik, 2009: 36).

Bu teoriye göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir (Çakıcı, 2007: 152).

Fayda-Maliyet Analizi Teorisi: Bireyler sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda-maliyet analizi yaparlar. Bireylerin konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda- maliyet analizini gerçekleştirirler (Bildik, 2009: 35).

İşgörenler bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak geri dönecektir. Bu durumda fayda- maliyet analizi devreye girecektir. Fayda- maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010: 11).

Sessizlik Sarmalı Teorisi: Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı bir diğer teoride Noelle-Neumann'ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teori ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu onların çoğunluğa katılmalarını sağlayacaktır. Bu yüzden bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi yaratmak için bireysel olarak ve medya aracılığıyla sürekli kamuoyundaki “egemen görüşü” değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde karar alır. Bu teoriye göre bireyler toplumdaki egemen fikri öğrenmek için çeşitli arayışlar içerisine girmektedir. Eğer bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesiyle aynı doğrultuda değilse kişi görüşünü açıklamaktan çekinir. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devam etmesi için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, bireyin izolasyon tehlikesini önceden görmesi ve izolasyondan korkması gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

Aslında sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir. İş görenlerin fikirlerini açıklamalarında dürüst ve açık olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskıdan ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bireyler örgüt içerisinde fikirlerini açıkça beyan etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararı verirler (Bildik, 2009: 37).

Bowen ve Blackmon, bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin çalışma arkadaşlarından destek almadıkça, ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işgörenler çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanıyorlarsa ya da ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıt verecekler ya da sessizliği seçeceklerdir. Sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kahveci, 2010: 12):

- Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması,
- Çalışanın, değerlendirme sonucu ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesi.

Kendini Uyarılama Teorisi: Kendini uyarılama teorisine göre, kişiler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarılama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha aşıkâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar. Ülkemizde çoğu bireyin davranış tercihinde, toplumda kabul görmeyen ve beğenilmeyen önemli rol oynadığı görülmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

Çalışan Performansı

Performans, bir iş yerinde çalışan insanın, amaçlanan hedef doğrultusunda işle ilgili olarak neleri başarabildiğini sayısal ve nitelik olarak belirten bir kavramdır. Çalışanın bireysel performansı örgütler için en önemli performans kriteridir. Personelin performansı ne kadar iyi olursa örgütlerin performansı da o düzeyde yüksek olur (Şehitoğlu ve Zehir 2010:144).

Bir başka tanıma göre performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir (Aydın vd., 2010:47).

Çalışan performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar içinde temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Çalışan performansının yüksek olması, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. İşlerini gereği gibi yapmaları ve başarı sağlamaları, kişiler için gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; çalışan performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006:200).

Yöntem

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırma'da tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Çalışmada 391 adet anket uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Performans Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeği olarak; 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang

ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Performans ölçeği için ise; Erdoğan'ın (2011) Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanarak oluşturduğu Performans Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri (eğitim durumu, yaş, meslekteki hizmet süresi, hastanedeki hizmet süresi) ile ilgili 4 soru, ikinci bölümde örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik 27 soru ve üçüncü bölümde çalışanların performans düzeylerini belirlemek için 6 soru bulunmaktadır. Çalışmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Çalışanların, anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki ifadeleri "Kesinlikle katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirmeler, "Kesinlikle katılıyorum" seçeneğine 5, "Kesinlikle katılmıyorum" seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programlarından faydalanılmıştır.

Çalışmanın güvenilirlik analiz için Cronbach's alpha kat sayısı hesaplanmış, geçerlilik analizi için ise, faktör analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerin analizi için frekans analizi, demografik özelliklerle örgütsel sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testi, örgütsel sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik, bir kavram ölçeğinin tutarlılığını belirtirken; tutarlılık ise ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uyma anlamında kullanılmaktadır (Erdoğan, 1998:35). Güvenilirlik analizi yapılırken en sık kullanılan yöntem içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan "Cronbach's Alpha Katsayısı"dır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamındaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir; ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü kabul edilir (Sipahi ve diğerleri, 2006:57).

Çalışmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği güvenilirlik değeri, 0,805; Performans Ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,818 bulunmuştur. Ölçeğin bütününe yapılan analizde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,813 bulunmuştur. Analiz sonucunda, 0,813 değeriyle anketin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliği, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi yapılırken dik döndürme metotlarından varimax yöntemi kullanılmıştır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 0,05'ten büyük ve 1'e yakın olması faktör analizinin yapılabileceğini gösterir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999). Faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında, KMO değerinin 0,820 olması bu verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testi ise değişkenlerin arasındaki korelasyonların yeterli düzeyde olduğunu ispatlamaktadır. Barlett küresellik testinde $p < 0,05$ olması beklenir (Bossey ve Kirchner, 2003). Barlett değeri $< 0,05$ çıktığı için veriler faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt faktör yükleridir. Faktör altında yer alan soru maddelerinin tespit edilmesi aşamasında soruların her bir faktör için aldıkları faktör

yüklerine bakılır. Hair ve diğerleri (2005) faktör yükleri 0.50'nin altında bulunan maddelerin analizden çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada bir maddenin bir faktörde gösterilebilmesi için en az 0.50'lik faktör yüküne sahip olması gerekli görülmüştür (Hair vd., 2005).

Araştırmada kullanılan ölçekteki 27 ifade için gerçekleştirilen faktör analizinde 6 faktör grubu ortaya çıkmıştır. Altı boyutlu Örgütsel sessizlik ölçeğine ait faktör yükleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Soruları	FAKTÖR YÜKLERİ					
S26 Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı redderim	,818					
S25 Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	,805					
S24 Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,805					
S23 Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,757					
S27 Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim	,739					
S15 Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.		,780				
S14 İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.		,779				
S12 Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.		,742				
S13 Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.		,713				
S16 Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.		,625				
S17 Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımla fikirlerime katıldığımda kendimi ifade ederim.		,551				
S19 Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.			,783			
S18 Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.			,773			
S20 Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.			,738			
S21 Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımla destekler ve onunla birlikte hareket ederim.			,586			
S22 Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.			,512			
S31 Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.				,859		
S30 Çalışma arkadaşlarımla katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.				,822		
S29 Kurumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum				,811		
S28 İşbirliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.				,756		
S11 Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.					737	
S9 Genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerime uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					707	
S10 çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					681	

S7 Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.						675
S8 Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.						660
S6 Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.						624
S5 Kurumumuzda ilgili olmadığını konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.						527

1. Örgüt Yararına Sessizlik 2.Savunma Amaçlı Sessizlik 3. Savunma Amaçlı Sesslilik 4. Örgüt Yararına Sesslilik 5. Kabul Edilen Sesslilik 6. Kabul Edilen Sessizlik

KMO değeri: ,820
Barlett's test sphericity: 5007,591 p=0,000

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi testinde, KMO değeri 0,750 (Barlett değeri $p < 0,05$) bulunmuştur. Bu açıdan ölçek faktör analizi yapılması için uygundur.

Performans ölçeğindeki 6 ifade için gerçekleştirilen faktör analizinde tek faktör grubu oluşmuştur (Tablo 2). Tek boyutlu performans ölçeği faktör yükleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Performans Ölçeği Faktör Analizi

Performans Ölçeği Soruları	Faktörler
	Çalışan Performansı
S35 İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,867
S36 Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,858
S34 Görevlerimi tam zamanında tamamlıyorum.	,805
S37 Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,804
S33 Moralim yüksektir.	,662
S32 Devamsızlık oranlarım düşüktür.	,634

KMO değeri: ,874
Barlett's test sphericity: 1138,776 p=0,000

Bulgular

1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında hastanede çalışanların yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve çalıştıkları hastanedeki hizmet süresine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3: Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER GRUPLAR	n	%	
YAŞ	16-25	56	14.3
	26-35	159	40.7
	36-45	132	33.8
	46-üstü	44	11.3
	Toplam	391	100.0
EĞİTİM	Lise	76	19.4
	Önlisans	135	34.5
	Lisans	154	39.4
	Lisansüstü	26	13.9
	Toplam	391	100.0
MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ	1-10 yıl	208	53.2
	11-20 yıl	164	41.9
	21-30 yıl	19	4.9
	Toplam	391	100.0
HASTANEDEKİ HİZMET SÜRESİ	1-10 yıl	307	78.5
	11-20 yıl	60	15.3
	21-30 yıl	24	6.1
	Toplam	391	100.0

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, % 14,3'ü 16–25 yaş grubunda, % 40,7'si 26–35 yaş grubunda, % 33,8'i 36–45 yaş grubunda, % 11,3'ü 46–üstü yaş grubunda yer almaktadır. Eğitim durumlarının dağılımları incelendiğinde, katılımcıların % 39,4'ünün lisans mezunu olduğu, % 34,5'inin ise önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet sürelerinin dağılımına bakıldığında, katılımcıların %53,2'sinin 1–10 yıl arasında meslekte hizmet ettikleri, % 41,9'unun ise; 11–20 yıl arası meslekte hizmet ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları hastanelerdeki hizmet süresine göre dağılımları incelendiğinde, % 78,5'lik oranla en fazla 1–10 yıl arası aynı hastanede hizmet ettikleri görülmektedir (Tablo 3).

2. Demografik Özelliklerin Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Üzerine Etkisi

Bu bölümde demografik özelliklerin örgütsel sessizlik ve sessizlik üzerine etkisine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri ile örgütsel sessizlik ve sessizlik arasındaki anlamlı farklılığı ortaya çıkarmak için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için ise, Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 4: Eğitim Değişkenin Örgütsel Sessizlik ve Performans Üzerine Etkisi

EĞİTİM	ÇALIŞAN PERFORMANSI	SAVUNMA AMAÇLI SESLİLİK	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK	ÖRGÜT YARARINA SESLİLİK
Kİ KARE	9.787	9.363	14.232	14.948
df	3	3	3	3
p	.020	.025	.003	.002

Eğitim değişkeninin örgütsel sessizlik ve çalışanların performansı üzerine etkisine yönelik yapılan analiz sonucuna göre, Tablo 4'te görüldüğü gibi eğitim değişkeni ile çalışanların performansı, savunma amaçlı seslilik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.020$; $p=.025$; $p=.003$; $p=.002$ $p<0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde, çalışanların performansı konusunda lise ve önlisans mezunu çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=.032$, $Z=-2,141$). Buna göre önlisans mezunu çalışanların performanslarının lise mezunu çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Çalışanların performansı, kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı seslilik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik konularında lise ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.002$, $Z=-3,065$; $p=.045$, $Z=-2,007$; $p=.003$, $Z=-2,991$; $p=.008$ $Z=-2,636$; $p=.031$ $Z=-2,163$). Lisans mezunlarının lise mezunlarına göre daha fazla performans gösterdikleri söylenebilir. Ayrıca lisans mezunu çalışanların kendilerini dış tehditlerden korumak için bilinçli bir şekilde sessiz kaldıkları da söylenebilir. Lisans mezunu çalışanlar işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla başka kimselerle paylaşmamakta ve dışavurumdan kaçınmaktadırlar. Ayrıca Örgüt yararına seslilik konusunda yüksek lisans mezunları ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.000$ $Z=-3,583$). Yüksek lisans mezunu çalışanları işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmede, lise mezunu çalışanlara göre daha isteklidirler. Önlisans ve lisans mezunları arasında savunma amaçlı sessizlik konusunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.000$; $Z=-3,532$). Örgüt yararına seslilik konusunda önlisans ve lisans mezunları arasında ve lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.001$ $Z=-3,416$; $p=.012$ $Z=-2,526$). Bu sonuçlara göre; lisans mezunu çalışanların önlisans mezunlarına göre, yüksek lisans mezunu çalışanların lisans mezunlarına göre örgüt yararına düşüncelerini daha fazla ifade etmek istedikleri söylenebilir.

Tablo 5: Meslekteki Süre Değişkenin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

MESLEKTEKİ SÜRE	ÖRGÜT YARARINA SESLİLİK
Kİ KARE	7.675
df	2
p	.022

Meslekteki süre değişkeninin örgütsel sessizlik üzerine etkisine yönelik yapılan analiz sonucuna göre, Tablo 5'te görüldüğü gibi Meslekteki süre değişkeni ile örgüt yararına seslilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.022; p<0,05$). Ayrıca Meslekteki süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlarla, 11-20 yıl arası olan çalışanlar arasında ($p=.024; Z= -2,264$), 1-10 yıl arası çalışanlarla 21-30 yıl arası çalışanlar arasında ($p=.041; Z= -2,045$) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre meslekteki hizmet süresi fazla olan çalışanların örgüt yararına sesliliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 6:Hastanedeki Çalışma Süresi Değişkenin Örgütsel Sessizlik ve Performans Üzerine Etkisi

HASTANEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	ÇALIŞAN PERFORMANSI	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK	KABUL EDİLEN SESLİLİK
Kİ KARE	7,744	11,237	7,778
df	2	2	2
p	,024	,004	,020

Çalışanların hastanedeki hizmet süresi ile Kabul edilen seslilik ve Savunma amaçlı sessizlik ve çalışanların performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=.020, p=.004; p=.024; p<0,05$). 1–10 yıl arası çalışanlarla 21–30 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p=.006 Z=-2,743; p=.012 Z=-2,513; p=.040 Z=-2,058$). Yapılan analize göre, çalışanların aynı hastanedeki hizmet süreleri arttıkça kabul edilen seslilik düzeyleri, savunma amaçlı sessizlikleri ve performanslarının arttığı söylenebilir(Tablo 6)

Çalışmada yaş değişkeni ile çalışanların performansı ve örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Korelasyon analizinde veriler normal dağılım göstermediği için Spearman's rho korelasyon kat sayısı hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ve seslilik boyutları ile çalışanların performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik korelasyon analizi Tablo 7 'de verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ile Çalışanların Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi

Spearman's rho		KABUL EDİLEN	KABUL EDİLEN	SAVUNMA AMAÇLI	SAVUNMA AMAÇLI	ÖRGÜT YARARINA	ÖRGÜT YARARINA
		SESSİZLİK	SESLİLİK	SESSİZLİK	SESLİLİK	SESSİZLİK	SESLİLİK
ÇALIŞAN PERFORMANSI	Korelasyon Kat Sayısı	-,178	,017	-,130	,250	,311	-,368
	p	,000	,734	,010	,000	,000	,000
	n	391	391	391	391	391	391

$p < 0,05$

Tablo 7'ye göre; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmamıştır ($p=0,734$). Kabul edilen sessizlik ($-0,178$), savunma amaçlı sessizlik ($-0,130$) ve örgüt yararına seslilik ($-0,368$) ile çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arttıkça çalışanların performansında düşüş yaşanabilir. Örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($0,311; 0,250$). Sonuca göre; Örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik arttıkça çalışanların performansı da aynı düzeyde artmaktadır.

Tartışma

Çalışan Sessizliğinin çalışan performansına nasıl bir etki yaptığına yönelik çalışmalar incelendiğinde; Briensfield (2009) yaptığı çalışmada çalışan sessizliğinin işletmeye ve çalışanın performansına etki ettiğini ifade etmiştir. Çalışan sessizliğinin alt boyutları olan kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik tiplerinin çalışan performansını negatif yönde etkilediği, bunun yanında örgüt yararına sessizlik alt boyutunun çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Brinsfield 2009). Diğer yandan Şehitoğlu ve Zehir (2010) yaptığı çalışmada çalışan sessizliğinin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erdoğan (2011)'de yaptığı çalışma da savunma amaçlı seslilikle çalışan performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışmanın sonuçları Briensfield (2009) Şehitoğlu ve Zehir (2010) ve Erdoğan (2011) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Ankara’da çalışan hemşirelerin örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ve çalışan performansı ile yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Bulgulara göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arttıkça çalışanların performansında düşüş yaşanabilir. Çalışanlar örgütsel duruma razı oldukları için alternatif yollar bulamazlar ve sorunların çözümünde yetersiz olurlar. Bu bakımdan incelendiğinde örgütteki bütün durumları kabullenen çalışanların yüksek performans göstermesi beklenmez. Kendini korumaya yönelik tepki gösteren çalışanlar, otoritenin baskılarından dolayı sessizliği seçer, bu da verimli bir örgüt ikliminden uzaklaşılmasına neden olur. Çalışanlar, örgütün fayda görmesi amacıyla, işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini açıklayabilirler. Bu durum diğer çalışanların olumsuz yönlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir ve çalışanların performansları bu durumdan olumsuz şekilde etkilenebilir. Örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bulunan sonuçlara göre, örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik arttıkça çalışanların performansı da aynı düzeyde artmaktadır. Çalışanlar örgütün geleceği ve çalışma arkadaşlarının fayda görmesi amacıyla, işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini zaman zaman saklayabilirler. Özellikle rekabet içinde oldukları örgütlere, kurumlarının sır niteliği taşıyan bilgilerini paylaşmamaları ve bu konu da sessiz kalmaları hem kurum için, hem de çalışma arkadaşları için büyük öneme sahiptir. Bireyin korku nedeniyle kendini koruması için sesini çıkarması, düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi mevcut problemlerin çözümü için önemlidir. Örgüt içinde daha sonra büyük sıkıntıların çıkmasına neden olacak küçük sorunların, savunma amaçlı seslilikle çözülebileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan analiz sonucunda, eğitim değişkeni ile savunma amaçlı seslilik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı seslilik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik konularında lise ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgüt yararına seslilik konusunda yüksek lisans mezunları ve lise mezunları arasında, savunma amaçlı sessizlik konusunda önlisans ve lisans mezunları arasında, örgüt yararına seslilik konusunda lisans ve yüksek lisans mezunları arasında örgüt yararına seslilik konusunda önlisans ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Meslekteki süre değişkeninin örgütsel sessizlik üzerine etkisine yönelik yapılan analiz sonucuna göre, meslekteki süre değişkeni ile örgüt yararına seslilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca Meslekteki süresi 1-10 yıl arası olan çalışanlarla, 11-20 yıl arası olan çalışanlar arasında, 1-10 yıl arası çalışanlarla 21-30 yıl arası çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre meslekteki hizmet süresi fazla olan çalışanların örgüt yararına sesliliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Çalışanların hastanedeki hizmet süresi ile

kabul edilen seslilik ve Savunma amaçlı sessizlik ve çalışanların performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çalışan performansı ile yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri arasındaki anlamlı farklılığı analiz etmek için yapılan test sonucunda; eğitim değişkeni ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde önlisans ve lisans mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre, daha fazla performans gösterdiği ifade edilebilir. Çalışanların aynı hastanedeki hizmet süreleri ile performansları arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan analize göre, çalışanların aynı hastanedeki hizmet süreleri arttıkça performanslarının arttığı söylenebilir. Çalışmada yaş değişkeni ile çalışanların performansı ve örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç olarak, hastane yönetiminin iş yerinde çalışan performansını sağlayabilmeleri için çalışanların örgütsel sessizlik konusunda çalışma yapmaları gerekmektedir. Özellikle savunma amaçlı seslilik ve sessizlik, kabul edilen sessizlik konularında çalışanlar teşvik edilmeli örgüt yararına sessizlik ve seslilik artırılmalıdır. Çalışanların korkuya veya baskıya dayalı olarak çalışmalarını engellemek ve performanslarını arttırmak için örgütsel sessizlik konusunda çalışılması gerekmektedir.

Bu çalışmayla sağlık sektöründeki karar vericiler ve hastane yöneticilerine ve örgütsel sessizlik ve çalışan performansı literatürüne katkı sağlanacaktır. Farklı kültürlerde de hemşirelerin örgütsel sessizlik ve performans düzeylerinin araştırılmasının veri karşılaştırma açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Alparslan M. A ve Kayalar M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri.” Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.4,6,s.136-147.
- Aydın A, Üçüncü K. Ve Taşdemir T. (2010). “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri.” International Journal of Economic and Administrative Studies.3,5,42-56.
- Bagheri, G., Zarel R. Aeen M. N (2012). “Organizational Silence”. Ideal Type of Management.1, 47–58.
- Barçın N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beheshtifar M., Borhani H., Moghadam M. N. (2012). “Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success.” International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.2, 11,276.
- Bildik, B., (2009).“Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bossey, P. ve Kirchner, G. (2004). “Modelling the vertical distribution of radionuclides in soil. Part 1: The convection-dispersion equation revisited.” Journal of Environmental Radioactivity. 73, 127-150.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., and Greenberg, J. (2009), Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Brinsfield C. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Çakıcı, A., (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 145-162.
- Çakıcı, A., (2010), “Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). “Reconceptualising Employee Silence. Problems and Prognis”. Work, Employment and Society, 25,1,s.51-67.
- Dyne, L. V., Soon A., Isabel,C. B. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. Journal of Management Studies, 40,6, s:1359-1392.
- Erdoğan İ. (1998). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. Küre Ajans, İstanbul.
- Erdoğan E. (2011). Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Fuentes, M. Mar, Carlos A. Albacete-Saez-F. Javier Llorens-Montes (2004), The Impact Of Environmental Characteristics On TQM Principles and Organizational Performance, The International Journal Of Management Science,32,425-442.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2005). Multivariate data analysis (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hutcheson, G., Sofroniou, N. (1999). The Multivariate Social Scientist: Introductory statistic using generalized linear models. Sage Publications, London.
- Kahveci, G., (2010). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kirkman, B.L. & B. Rosen, (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 42 Issue 1, 58-74.
- Özcan N. (2011). Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice”. Research in Personel and Human Resources Managemenet, 20, s. 331-369.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005), Soft TQM, Hard TQM, And Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, Omega, 33-1, 73-83.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko M. (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. Amme İdaresi Dergisi,43, 4,87-110.
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998), Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, Academy of Management Journal, 41, 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, Journal of Management Studies, 40, 1359-1392.
- Yelboğa A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8,2,196-211.
- Zehir, C. (2013), “Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı”, <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php> E.T: 10.07.2013.

Research About the Relation between Organizational Silence and the Performance of Workers

Ahmet TAYFUN

Gazi University
Faculty of Tourism, Gölbaşı, Ankara,
Turkey
tayfun@gazi.edu.tr

Ozan ÇATIR

Uşak University
Ulubey Vocational Collage
Ulubey, Uşak, Turkey
ozan.catir@usak.edu.tr

Introduction

Organizational silence is a behaviour pattern that can increase or decrease the performance. Although organizational silence is a emotionally difficult expressing method, it's an effective method for expressing the satisfied or dissatisfied conditions in the organization. (Bagheri and others,2012)

In the literature,there are three kinds of organizational silence. These are : defensive silence accepted silence and silence for the benefit of organization. Defensive silence is expressed as holding back information and opinions in order to protect himself/herself against the disadvantages caused by organization. Accepted silence is willingly being silent and exclude workers' themselves from the events even in the difficult situation of organization and tespite knowing the ways to get rid of it. The silence for the benefit of organization is holding back the information or secret of organization to be useful for the organization and environment (Özcan,2011). In addition to the 3 types of silence, Dyne and others (2003) concluded the dimensions of the these three silence types. Accordingly, accepted sonance means that workers support the ideas owing to relying on their co-workers. Defensive sonance is workers' speaking for self-protection. The sonance for the benefit of organization is workers' speaking and telling their opinions about the issues that affect the organization(Erdoğan, 2011).

The aim of this study is to examine the relationship between the levels of workers' performance and organizational silence. Also it aims to find out whether there is a significant difference between the dimensions of organizational silence and performance levels with workers' age, educational level, profession, length of service and length of service of hospital. In the research, the presence,importance and dimensions of the organizational silence ,the studies about this issue and performance will be introduced.

Method

The sample of this research consist of nurses working in the state hospitals in Ankara. In the research, "sample randomly" method was used. In order to collect information,we benefited from the questionnaire method. In the research,391

questionnaire were applied to fill out. In the research, the Organizational Silence Scale and Performance Scale which were adapted in Turkish by Erdoğan (2011) were used.

The questionnaire used in the research was consist of three main section. In the first section; there are four question about demographic characteristics of the workers (education level,age,the duration of service in job and in hospital) , in the second section there are 27 question to measure the organizational silence and in the third section there are 6 question to measure the determine the levels of performance. In the study likert scale (5) was used. Statics programs were used in the analysing the information of questionnaire.

Findings

The participants of the study are in different ages; 14,3% of them are 16-25 years old;40,7% of them are 26-35; 33,8% of them are in 36-45; 9,5% of them are 46-55 years old and 1,8% of them are 56 and over. The education level of the participants are as follows; 39,4% of participants have bachelor's degree, and 34,5% of them have pre-bachelor's degree. The durations of the service in job are as follow; 53,3% of participants have been doing this job for 1-10 years and 41,9% of them for 11-21 years. The durations of service in hospital are as follows; 78,5% of them have been working in the same hospital maximum for 1-10 years.

Significant difference was found between the workers' performance and defensive sonance/ silence and the sonance for the benefit of organization ($p=.020$; $p=.025$; $p=.003$; $p=.002$ $p<0,05$). A significant difference was found between the variation of working duration and the sonance for the benefit of organization ($p=.022$; $p<0,05$). Significant difference was found between the duration of service in hospital and performance with accepted sonance and defensive silence ($p=.020$, $p=.004$; $p=.024$; $p<0,05$). A correlation was found between the workers' performance and accepted silence, defensive silence/sonance, the silence/sonance for the benefit of organization. There isn't any significant relation between the workers' performance and accepted silence ($p=.734$). There is negative directed relation between the accepted silence (-,178), defensive silence (-,130) and defensive sonance (-,250).

Discussion

When the studies,about the impact of worker's silence on performance, were examined, Briensfield (2009) stated that worker's silence affect the organization and his/her performance. It is stated that the accepted silence and defensive silence which are considered the sub-dimensions of the worker's silence affect negatively the worker's performance while the silence for the benefit of organization affect the worker's performance in positive way (Brinsfield 2009). On the other hand, in the study conducted by Şehitoğlu and Zehir (2010) a significant,negative directed relation was found between worker's performance and defensive silence which is the sub-dimension of worker's silence however a significant difference was found between worker's performance and the silence for the benefit of organization. In the study conducted by Erdoğan in 2011, negative directed relation was found between worker's performance and defensive sonance. The results of this study are parallel with the studies of Briensfield (2009),Şehitoğlu and Zehir (2010) and Erdoğan (2011).

Human resources express their ideas about the organizations, give advices and tell their opinions may effect organizations to work efficiently. Also, an increase in the levels of workers performance who are able to express their ideas.

Organizational silence does not report opinion for any issue related to the work. Thanks to the silence, both individuals and organizations can create an oppression mechanism on each other with sharing or approving the events that they are against and don t like at all. Being silent the members of organization suppress their problems without expressing personal concerns and dissatisfactions.