



**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:  
BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON COUNTER PRODUCTIVITY WORK BEHAVIORS:  
A RESEARCH IN BURSA**

**Melis ÖRENLİLİ\***  
**Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU\*\***

**Öz**

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik davranışları tanımlanarak, bu davranışların önemi, nedenleri irdelenmekte ve örgütsel sessizliğin negatif ve yıkıcı etkileri olduğu kabul edilen üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların sessizlik davranışlarından kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik yönündeki davranışlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırma için Bursa ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan 149 personel ile anket çalışması yapılmıştır. Anketlere yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel sessizlik algılarıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır. Bu kavramların alt boyutlarına ilişkin yapılan analizlerde ise kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizliğin çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Çalışan Davranışları.

**Abstract**

In this study, by the definition of employees' organizational silence behaviours, the importance of these behaviours and the reasons are scrutinised, and the negative impacts of this organizational silence on counter-productive work behaviours are being researched. In this context, the impacts of employees' acquiescent, defensive and protective behaviours of silence attitudes on counter-productive work behaviours are examined. For this research, a survey has been performed with 149 employees both in business of public and private enterprises in province of Bursa. According to analysis results of the survey; it is found that there are positive and significant relations between the organizational silence behaviours and counter-productive work behaviours. On the other hand, by the analysis of sub-dimension of these concepts, it is determined that acquiescent, defensive and protective silence of employees have important effects on counter-productive work behaviours.

**Keywords:** Organizational Silence, Counter-Productivity Work Behaviors, Employee Behaviors.

**Giriş**

Günümüzdeki ekonomik, siyasal ve endüstriyel çevre koşulları göz önüne alındığında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını ve kâr marjını devam ettirebilmesi oldukça güç hale gelmiştir. İşletmeler ayakta kalabilmek için teknolojiyi, rakiplerini takip ederek, kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeli, bunun yanında tüketici taleplerini göz önünde bulundurularak pazarlama ve tutundurma faaliyetlerini en etkili şekilde yürütebilmelidir. Belirtilen tüm bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürüterek işletme faaliyetlerini gerçekleştirecek ve örgüt çıkarlarını sağlayacak olanlar örgüt içindeki çalışanlardır. Çalışanların işletme faaliyetlerine ve süreçlerine ilişkin farkındalıkları, onların verecekleri yaratıcı fikir ve düşünceler veya işin nasıl daha iyi yapılacağına dair görüşleri örgütlerin rakiplerine üstünlük kurmasında öncü olabilmektedir. Ancak çalışanların örgüt içi veya örgüt dışı birtakım nedenler ile işletme ile ilgili olumlu fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak saklaması, işletme yararına veya zararına olabilecek durumları görmezden gelerek paylaşmaması örgütlerin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Bu problem işletmelerde örgütsel sessizlik kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel Sessizlik, çalışanların birtakım nedenler ile örgüt ile ilgili konularda kasıtlı olarak bilgi, fikir ve düşüncelerini beyan etmeyerek gizlemeleridir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar

\* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, melis\_orenlili@hotmail.com

\*\* Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yönetim ve Organizasyon, hulyacekmececioglu@gmail.com



incelendiğinde sessizliğin kimi zaman iletişimsizlik kimi zamanda etkili bir iletişim tekniği olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ancak genellikle örgüt içinde memnun olunmayan durumları anlatan veya örgüt ile ilgili hoşnutsuzlukların belli edilmesi için gerçekleştirilen davranışlardır. Örgütün aldığı kararlarda ve uygulamalarında görüşlerini dile getirmeyerek örgüte katkıda bulunmayan çalışanların ve örgütlerin bütün işleyişini etkileyebilecek sessizlik halinin hem örgütler hem de çalışanlar için olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kendi görüşlerini paylaşmayarak sessizliğini sürdüren veya örgüte bir tepki olarak kasıtlı bir şekilde sessiz kalan çalışanlar örgüt içinde işle ilgili konularda iyi performans gösteremeyebilir veya bilinçli bir şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebilirler.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları işletme içinde bulunan çalışanların örgütün işleyişine yönelik olarak sergiledikleri olumsuz tutumlarıdır. Çalışanlar bu olumsuz davranışları bilinçli veya bilinçsiz olarak tamamen örgüte, örgütün işleyişine veya örgüt içindeki diğer çalışanlara yönelik gerçekleştirebilmektedirler. Çalışanların örgüt ile ilgili konularda sessiz kalması, onların üretkenliklerini etkileyip etkilemeyeceği sorusunu doğurmuş ve bu çalışmanın temelini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada örgütsel sessizliğin gerek bireyler, gerekse örgütler açısından önemi incelenmekte, örgütsel sessizliğin çalışanları yıkıcı ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanan üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönlendirip yönlendirmediği araştırılmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkma nedenleri birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Ancak, örgütsel sessizlik kavramı ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi belirlenmekte ve işletme yöneticilerinin dikkatleri bu konuya çekilerek, böylelikle olumsuz iş davranışlarının önlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaç kapsamında çalışmamızın birinci bölümünde söz konusu olgulara ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuş olup, ikinci bölümde konuya ilişkin araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma bölümünde model ve hipotezler geliştirilmiş ve analizlere ilişkin bulgulara yer verilerek sonuç kısmında söz konusu bulgular yorumlanmıştır.

## **1.Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Örgütsel Sessizlik**

Sözcük anlamı olarak sessizlik “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak ifade edilmiştir. (www.tdk.gov.tr). Ancak sessizliği örgütsel çerçevede düşündüğümüzde farklı bir tanım ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik bireylerin iş ile ilgili konular hakkında belirli fikir, düşünce ve bilgisinin olmasına rağmen, bilerek veya bilinçli olarak konuşmayı tercih etmemesidir (Durak, 2012, 43).

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramının araştırmacılar tarafından farklı şekillerde değerlendirildiği ve farklı tanımlamalarla ifade ettikleri görülmüştür. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği; örgütün işleyişine önüne geçen, örgütün gelişim, değişim ve çıkarlarını engelleyen bir durum olarak değerlendirmiş ve çalışanların örgüt ile ilgili konu ve durumlar hakkında fikir, düşünce ve beyanlarını bilinçli olarak dile getirmemeleri ve kendilerinde saklamaları olarak tanımlamışlardır. (Morrison ve Milliken, 2000, 707)

Pinder ve Harlos ise örgütsel sessizliği, örgütteki kimi durumlara karşı iş görenlerin tepkisi olarak görmekte, iş görenlerin örgütteki çalışma şartlarını duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutta değerlendirmeleri sonucunda fikir, düşünce ve beyanlarını, yönetime etki edebilecek veya değiştirebilecek şekilde diğer bireylerle kasıtlı olarak paylaşmamaları olarak ifade etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001, 334). Brinsfeld'e göre de örgütsel sessizlik, çalışanların içindeki farklı görüş, düşünce ve niyetleri barındıran bir iletişim tekniğidir (Brinsfield, 2009, 20).

Bowen ve Blackman örgütsel sessizliği iş görenlerin organizasyon ile ilgili konularda fikir, düşünce ve beyanlarını iş çevrelerine aktarmamaları, diğer bireylere anlatamadıkları sorunları sessiz kalarak yansıtmaya çaba göstermeleri şeklinde tanımlarken (Bowen ve Blackman, 2003, 1396), Henriksen ve Dayton , (2006) ise, örgütsel sessizliği, bir organizasyonun karşılaştığı önemli sorunlara çözüm olabilecek görüşlerin yok denecek kadar az seviyede dile getirilerek örgüt içinde karara bağlanmış ortak bir tepki olarak ifade etmektedirler. Ashcraft sessizliği algılayabilen için, konuşmadan daha da öte anlam teşkil edebileceğini vurgulamıştır (Ashcraft, 2000, 413). Nitekim Dyne vd. çalışmalarında sessizlik kavramını, iletişime kapalı bir durum olarak görürse de, gerçekte önemli bir iletişim kaynağı olduğunu ifade ederek, sessizliğin stratejik bir yapıda olduğunu ifade etmişlerdir. (Dyne vd, 2005, 1360-1361)

Genel tanımlar çerçevesinde örgütsel sessizlik, iletişimsizlik durumunu yansıtmamakta, sessizliğin karşıtı olarak düşünülmemekte, aktif, amaçlı ve bilinçli bir davranış olarak değerlendirilmektedir. İş görenlerin kişisel veya iş yaşamlarındaki bazı etkilerin ışığında örgüte olabilecek herhangi katkılarını bilerek veya isteyerek engelleme, örgüt ile ilgili konularda çalışanların bilinçli olarak düşünce ve beyanlarını gizleme eğilimi olarak ifade edilmektedir.



Örgütsel sessizlik, bir örgütün gelişmesi, yenilenmesi ve değişmesi için ciddi tehlike olarak görülebilmektedir. Bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmesi, değişen ve gelişen çevreye ayak uydurabilmesi için çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle çalışanlar genellikle dayanışmanın olduğu organizasyonlarda bulunmayı tercih ettiklerinden, sessizliğin olduğu yerlerde çalışmalarını devam ettirebilmeleri güçleşecek ve motivasyonları azalabilecektir. Çalışmaya devam ettiklerinde kendilerinde tükenmişlik, stres, başarısızlık ve tatminsizlik hissedebilir bu durum da işletmelerin işleyişini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Örücü ve Kambur, 2017, 109). Bu bağlamda örgüt içinde çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesi örgütsel faaliyetlerin devamlılığı açısından büyük bir engel haline gelmektedir. Çalışanlar sessiz kalma kararını anlık verememekte, çalıştıkları organizasyon içinde onları bu davranışa yönlüten çeşitli etkenler bulunmaktadır (Tiktaş, 2012, 78-79).

Sessizliği sadece tepkisizlik ve konuşmanın olmaması şeklinde yorumlamak mümkün değildir. İnsanların içsel duygu, düşünce ve ruh hallerinin kompleks bir yapıda olması sebebiyle, davranış nedenlerini anlayabilmek ve yorumlayabilmek kolay değildir. Dolayısıyla insanlar sessizlik tercihinde bulunurken de bu davranışın altında yatan birçok neden olabilmektedir. Bazen başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendini koruma, bazen sonuçlardan korkma veya konuşmanın bir şeye yararlı olmayacağına inanmalarından sessizlik davranışında bulunabilmektedirler.

Dyne ve arkadaşları 2003 yılında ortaya koydukları çalışmalarında örgütsel sessizlik türlerini 3 boyut olarak sınıflandırmışlardır. Bu çalışma ardından birçok araştırmacı günümüze kadar olan yapılan araştırmalarda Dyne ve arkadaşlarının ortaya koydukları sınıflandırmayı geliştirerek kullanmışlardır. Bu 3 boyut "kabullenici sessizlik", "korunma amaçlı sessizlik" ve "örgüt yararına sessizlik" şeklindedir. Çakıcı çalışmasında örgüt yararına sessizliği "korunma amaçlı sessizlik" olarak yorumlamış ve literatüre kazandırmıştır. (Çakıcı, 2008, 97)

### 1.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

**Kabullenici Sessizlik:** Kabullenici sessizlik, çalışanların örgüt ile ilgili konulardaki bilgi, fikir ve düşüncelerinin bir sonuç yaratmayacağına dair inancı ile gizlemesi, düşünce ve davranışlarını örgütte alınan kararlara veya diğer bireylere göre şekillendirmesi, örgüt ile ilgili durum ve olayları tüm haliyle kabullenerek boyun eğmesi ve sessizlik davranışı göstermesi şeklinde tanımlayabiliriz (Dyne vd. 2003, 1366).

Kabullenici sessizlik davranışı gösteren bireyler, örgütteki durum ve olaylara ilişkin tümüyle razı olmanın yanında, koşulları değiştirmek için de başka yollar aramazlar. Bu davranışı gösteren bireylerin örgüte karşı itaatkâr olduklarını söylemek mümkündür. Çalışan itaati, örgütteki koşulların derinden ve sorgulanmadan dogmatik bir biçimde kabul edilmesidir. Çalışanlar örgütteki durumlara karşı ilgisizlik gösterir ve sessizce kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001, 349 - 350).

Kabullenici sessizlik davranışında da bireyler "Konuşsam da bir faydası olmayacak", "Boşver bu düzen böyle gelmiş böyle devam eder", "Boşuna kendini yıpratma hiçbir şey değişmeyecek" gibi sözlerde bulunmaktadır (Çakıcı, 2010, 32-33). Genelde bu davranışta bulunan çalışanların özgüvenleri düşük ve içedönük yapıda pasif karakterleri vardır. Duygu ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde dile getirmez, örgüt ile ilgili konularda ise ilgisiz davranırlar.

**Korunma Amaçlı Sessizlik (Savunmacı Sessizlik):** Korunma amaçlı sessizlik, bireylerin örgüt içindeki konular veya sorunlarla ilgili konuşulduğunda olumsuz geri bildirimler alabileceklerine dair korkularının olması sebebiyle, kendilerini savunmak amacıyla söz konusu konular hakkında bilgi fikir ve düşüncelerini gizlemesi şeklinde açıklanabilmektedir (Dyne vd, 2003, 1367).

Sessizliğin ana sebeplerinden birisi çalışanların korkuları ve kaygıdır. Bu davranışı gösteren çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissetmemesini söylemek mümkündür (Aktaran: Alparlan ve Kayalar, 2012, 141). Çalışanlar, üst yöneticilerinin duymak istemedikleri görüş ve fikirleri, cezalandırılmaktan korktukları için kaygılanmalarına sebep olur ve bu kaygılarından dolayı bilgilerini saklayarak sessizlik davranışı gösterebilirler. Ayrıca çalışanlar sadece üstleriyle olan ilişkilerindeki korkularıyla değil, yatay hiyerarşi düzenindeki kendi çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkularıyla da sessizlik davranışında bulunabilmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003, 1395). Çalışanlar iş ile ilgili problemleri görmezden gelme ya da kendi hatalarını gizleme davranışlarında kasıtlı olarak bulunabilir. Dolayısıyla savunmacı sessizlik, kabullenici sessizlikten farklı olarak stratejik bir davranış biçimidir (Çakıcı, 2010, 33).

**Koruma Amaçlı Sessizlik Davranışı:** Korumacı sessizlik davranışı, çalışanların örgüt içinde iş ve örgüt ile ilgili bir konu veya duruma dair görüş fikir ve bilgilerini, diğer çalışanların ve örgütün çıkarlarını korumak amacıyla dile getirmeyerek saklanması şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne vd, 2003, 1367).

Söz konusu bu davranış iş birliği temeline dayanabilmekte ve iki şekilde karşımıza çıkabilmektedir. İlk olarak çalışanın örgüt yararına sessizliği ön plandayken, ikinci olarak diğer çalışanların iyiliği için onları koruma düşüncesiyle tercih edilen sessizlik ön plandadır (Brinsfield, 2009, 146).



Korunma amaçlı sessizlik davranışı gibi korunma amaçlı sessizlik davranışı da iş ile ilgili fikir, görüş ve bilgilerin kasıtlı ve amaçlı olarak gizlendiği, alternatiflerin düşünüldüğü ve farkındalığa dayalı olarak stratejik düşünülen bir davranış biçimidir (Dyne vd. 2003, 1368). Ancak korunma amaçlı sessizlik davranışının aksine korunma amaçlı sessizlik davranışı; çalışanların konuşmayla ortaya çıkabilecek kişisel sonuçlardan korkmasından ziyade, konuşma sonrasında başkalarının olumsuz sonuçlara maruz kalmasını engellemek amacıyla sessiz kalınması şeklinde ifade edilebilir (Durak, 2012, 57).

Sessizlik konuşmaya göre çok daha kompleks ve belirsiz yapıda olduğundan oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Dolayısı ile çalışanların hangi nedenlerle sessizlik davranışını tercih ettiklerini doğru tespit edebilmek zordur (Çakıcı, 2010, 34). Bu nedenle yöneticilerin daha açık, daha şeffaf, karar almaya katılımın daha fazla olduğu, iletişim olanaklarının yüksek olduğu, dayanışma ve iş birliğine dayalı bir yönetim biçimi seçmeleri ve uygulamaları beklenmektedir.

### 1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Organizasyonlarda bulunan çalışanlar zaman zaman kendilerinden beklenenin aksine örgütün işleyişindeki aksaklıklara yol açan, örgüt hedeflerine ulaşılmasını engelleyen veya iş arkadaşlarının çalışmalarını sekteye uğratan davranışlar sergilemektedirler. Bu tür olumsuz davranışlar ile ilgili literatürde farklı birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlamalardaki ortak nokta üretkenlik karşıtı davranışlarının bilinçli olarak yapılması ve örgüt çıkarlarının zarar görmesine neden olan davranışları kapsamasıdır (Öcel ve Aydın, 2010, 74).

Robinson ve Bennet bu davranışları "çalışan sapkınlığı" olarak adlandırmış, örgüt kurallarını ihlal eden aynı zamanda örgüt çalışanlarının huzur ve motivasyonunu bozan, örgüt ve bireylere yönelik gerçekleştirilen kasıtlı ve amaçlı davranışlar olarak tanımlamışlardır (Robinson ve Bennet, 1995, 556). Sackett ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını benzer bir tanımla, çalışanların bulunduğu örgütün meşru çıkarlarına karşı bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan olumsuz davranışlar olarak ifade etmiştir (Sackett, 2002, 5). Marcus ve Schuler'e göre ise bir davranışın üretkenlik karşıtı davranış olarak sayılabilmesi için belli koşullar olması gerekmektedir. Bu koşullar göre davranışın kasıtlı ve amaçlı olması, bireylerde zarar verme niyetini içermesi, yasa ve politikalara aykırı olması ve faydadan çok zarara yol açması gerekmektedir (Marcus ve Schuler, 2004, 648).

Spector ve arkadaşları "üretkenlik karşıtı iş davranışları" adını ortaya atan ilk araştırmacılar olup, bu davranışları "çalışanların buldukları örgüte, örgüt üyelerine ve örgütün paydaşlarına yönelik zarar verme niyetiyle yapılan bilinçli davranışlar olarak tanımlamışlardır (Spector vd, 2005, 30). Spector ve arkadaşlarının ortaya çıkardığı bu tanımdan sonra araştırmacıların çoğu bu tanımlamayı kullanmaya başlamışlardır.

Literatürdeki diğer tanımlar incelendiğinde, üretkenlik karşıtı iş davranışları Andersson ve Pearson(2001)'a göre ise "İş yeri nezaketsizliği" Skarlicki ve Folger (1997)'a göre "örgütsel misilleme", Puffer (1987)'a göre "uyumsuz davranışlar", Vardi ve Wiener (1996)'a göre "örgütsel kötü davranışlar", Giacalone ve Greenberg (1997)'a göre "anti sosyal davranışlar", Martinko, Gundlach, & Douglas (2002)'e göre norm dışı davranışlar olup, bunun gibi birçok tanımlamalar mevcuttur.

Genel kapsamda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, iş ortamında örgütü veya örgüt bireyelerine ya da her ikisini de hedef alarak, örgütün çıkarlarına zarar verecek sonuçlar doğurmayı hedefleyen, bireylerde motivasyon bozukluğuna sebep olarak iş performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecek kasıtlı davranışlar ya da fayda sağlamayacağı bilinen davranışlar olarak tanımlayabiliriz. Bu davranışlara örnek olarak; asılsız iddialar yayma, bir başkasının çalışma ortamını veya huzurunu bozma hatta fiziksel şiddet gösterme gibi bireye yönelik olabilecek olumsuz davranışlar gibi hırsızlık yapma, iş yeri makine, ekipman ve ürünlere zarar verme, sabote etme ve örgüt kaynaklarını suistimal etme gibi örgüte yönelik zarar verici olumsuz davranışları da içermektedir.

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmek için, faaliyetlerini en etkili şekilde yürütmek ve kar marjlarını korumak durumundadırlar. Tüm faaliyetleri yerine getirecek olan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemesi ise işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi ve çıkarlarını sağlayabilmesini engellemekte ve oldukça zararlı sonuçlar meydana getirebilmektedir. Özellikle çalışanlar tarafından sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışları işletmelerin işleyişine engel olarak çokça mali kayıplara yol açmakta ve verimliliği düşürmektedir.

Harper (1990) çalışanların büyük bir bölümünün hırsızlık, zimmete geçirme, sabotaj, işe devamsızlık gibi davranışlar sergilediklerini ve bu üretkenlik karşıtı davranışların 6 milyar dolar ile 200 milyar dolar arasında kayıpla sonuçlandığı ifade etmektedir (Lau vd, 2003). Özellikle hırsızlık davranışı örgütlerde ciddi kayıplara yol açmaktadır. 2010 yılında Amerika'da yapılan araştırma bulgularına göre perakende ve küçük ölçekli işletmelerin, çalışanların işletme içi hırsızlıkları nedeniyle 33 milyar dolarlık bir gelir kaybına uğradıkları saptanmıştır. Bu hırsızlık nedeniyle kişi başına düşen kayıp ise 639,99 dolar olduğu ifade edilmektedir (www.dunya.com).

Maliyet kayıplarına örnek olarak gelirler, sigorta kayıpları, ürünün lekelenmesi, arızalanması veya tahrif olması, halkla ilişkiler harcamaları, devamlı müşterilerin kayıpları, çalışanların tazminatı ve iş devrindeki artma olarak göstermek uygun olacaktır (Appelbaum vd, 2005, 46).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının mali kayıpları yanında çalışanların iş ve günlük yaşamları üzerinde de negatif etkilerinin bulunduğunu söylemek mümkündür (Sezici, 2015, 4). Özellikle bireyler arası sözlü ve fiziksel saldırılara maruz kalan çalışanlar psikolojik olarak etkilenmekte ve strese dayalı problemlerle karşılaşarak iş için kötü performans göstermektedirler (Muafi, 2011, 126). Bireylerin birbirlerine olan saldırgan davranışları örgüt içinde gerginliklere neden olmakta ve örgütsel barışı bozmaktadır. Sözlü ve fiziksel olumsuz davranışlara maruz kalmayan diğer çalışanlar bile, işletme içinde olan bu davranışlardan negatif bir şekilde etkilenmektedirler.

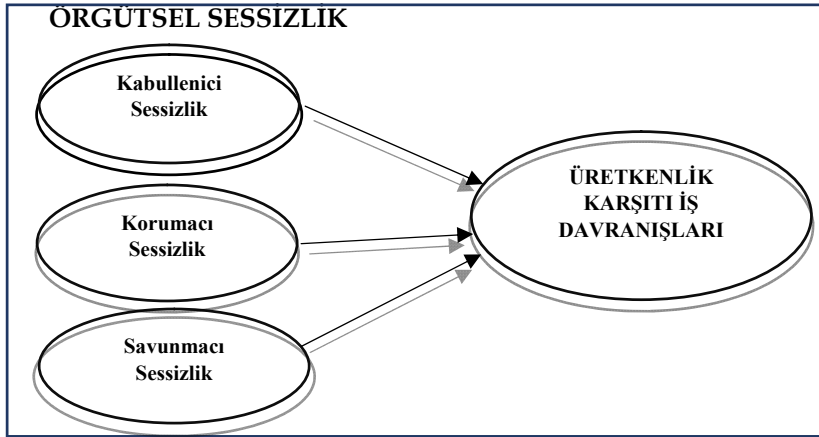
Literatür incelendiğinde bahsettiğimiz bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak iki kavramında benzer konularla ilişkisinin irdelendiği görülmüştür. Vakola ve Bouradas (2005) araştırmasında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelemiş ve iki kavram arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu saptamışlardır. Nitekim; Tüfekçi (2016), örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu sonucuna varmıştır. Ruçlar (2013), 253 öğretim elamanı üzerinde uyguladığı ve örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi irdelediği araştırmasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Karacaoğlu ve Cingöz (2009), 121 çalışan üzerinde uyguladığı çalışmada örgütsel sessizliğin liderlik davranışları ve adalet algısı ile ilişkisini irdelemiş olup, adalet algısı ile açık liderlik davranışlarıyla sessizlik arasında negatif yönde ilişkilerin bulunduğunu vurgulamışlardır. Polatçı ve diğerlerinin (2014), kişi örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki ilişkilerini incelediği araştırmasında, kişi- örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını artırıcı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltıcı yönde etkilediğini saptamıştır. Cohen, Charash ve Spector (2001), çalışmalarında işletmelerde örgütsel adalet algısının oluşması sonucunda üretkenlik karşıtı davranışların meydana geldiğini belirtmişlerdir.

## 2. Araştırmanın Metodolojisi

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, örgütsel sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada, örgütsel sessizliğin kabullenici, savunmacı ve korumacı davranış boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin yönü ve şiddeti incelenerek literatüre katkıda bulunulması ve gerek örgüt bireyleri, gerekse kurumlar açısından bu tarz olumsuz davranışlara dikkat çekilmesi amaçlanmaktadır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



**Hipotez 1:** Çalışanların kabullenici sessizliğinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

**Hipotez 2:** Çalışanların savunmacı sessizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

**Hipotez 3:** Çalışanların korumacı sessizliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma örneklemini Bursa il sınırları içinde bulunan, hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 özel işletme ve bir kamu kurumundaki 149 çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmamız için hazırlanan anket sorularına verilecek cevapların birbirleriyle tutarlı olabilmesi için; çalışma ortamları, hiyerarşik



yapıları, çalışma şartları ve görevleri bakımından benzer nitelikli olabileceğini düşündüğümüz sektör olarak hizmet sektörü seçilmiş ve bu sektörde faaliyet gösteren kurumlardaki çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Kurumlara toplam 220 anket ulaştırılmış, bu anketlerden 149'u cevaplanmıştır. Bu bağlamda geri dönüş oranı %68 olarak gerçekleşmiştir.

### 2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. İlgili anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003)'ün geliştirdiği 15 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden ilk beş soru kabullenici sessizliği, sonraki beş soru savunmacı sessizliği son beş soru ise korumacı sessizliği ölçmeye yöneliktir. Anket ifadelerine karşılık gelen seçenekler 5'li likert tipine göre hazırlanmış olup, seçenekler; Kesinlikle Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4) ve Kesinlikle Katılmıyorum(5) şeklindedir. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarını ölçmeye yönelik olarak Robinson ve Bennet(2002) tarafından geliştirilen 19 ifadeli ölçek uygulanmıştır. Anket ifadelerine karşılık gelen seçenekler 5'li likert tipiyle oluşturularak davranış sıklıklarını belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Seçenekler; Hiçbir Zaman(1), Çok Seyrek(2), Bazen(3), Genellikle(4) ve Her zaman(5) şeklindedir.

### 2.4. Bulgular

Araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının birbirleriyle ilişkisinin olup olmadığını ölçebilmek için, IBM SPSS 22 paket programı üzerinden korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

#### 2.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki çalışanların %70,5'i kadınlardan, %29,5'i erkeklerden, %20,1'i 25 ve altı yaş arasında, %66,4'ü 26-35 yaş arasında, %13,4'ü 36-45 yaş arasında, %6'sı lise, %15,4'ü ön lisans, %63,1'i lisans, %15,4'ü ise lisansüstü mezunu, %63,1'i çalışan, %22,1'i uzman, %11,4'ü orta kademe yönetici, %3,4'ü üst kademe yönetici, %24,2'si 1 yıldan az çalışan, %52,4'ü 1-5 yıl arası çalışan, %17,4'ü 6-10 yıl arası çalışan, %6'sı 11 yıl üzeri çalışan, %24,2'si kamu sektörü çalışanı, %75,8'ini ise özel sektör çalışan gurubundan oluşmaktadır.

#### 2.4.2. Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla, katılımcıların cevapladıkları anket soruları üzerinden 'Faktör Analizi' ve 'Cronbach's Alpha Analizi' uygulanmıştır.

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılan Varimax dönüşümlü keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett testi ile ölçülmüştür. KMO 'nun 0,810 olması ve Bartlett testinin (Sig. ,000<0.01) olması değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinali 3 boyuta ayrılmakta olup, yapılan faktöre analizi sonucunda farklı bir faktöre yüklenen 2 ifadenin analizden çıkarılması sonucunda, ölçeğimizin birinci boyutu beş ifade, ikinci boyutu 5 ifade ve üçüncü boyutu ise 3 ifadeden oluşmuştur. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans yüzdesi %64.28 olup, yeterli bir yüzdedir. Faktör analizi ardından faktör çıktıları üzerinden güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Uygulanan güvenilirlik analizine göre, kabullenici sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,82, savunmacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,83 ve korumacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,81 olarak tespit edilmiş olup güvenilir düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 1:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Faktör Yükleri

	Component		
	1	2	3
<b>Kabullenici Sessizlik</b>			
1.Çalıştığım kurumda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim	,779		
4.Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem	,746		
5.Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	,720		
3.Çalıştığım kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	,711		
2.Çalıştığım kurumda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	,694		
<b>Savunmacı Sessizlik</b>			
9.Kurumdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum		,798	
6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirleri söylemem		,790	
7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkasıyla paylaşmam.		,740	
8.Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		,715	
10.Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi)için sorunların çözümlerine yönelik.		,679	
<b>Korumacı Sessizlik</b>			
15.Çalıştığım kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.			,860
14.Çalıştığım kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.			,844
13.Çalıştığım kurumun veya iş arkadaşlarımla sınırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.			,825

Üretkenlik Karşıtı İş davranışları ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,50 değerinin altında olan ve ölçeğin orjinaline göre farklı faktörlere yüklenen 8 ifade çıkarıldıktan sonra en uygun yapı ortaya çıkarılmıştır. 11 ifadeden oluşan üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin, KMO = 0 ,84 ve Bartlett testi (Sig. ,000<0.01) olup, kümülatif varyansın da %53,32 olduğu saptanmıştır. Ölçek tek boyut olarak ele alınmış olup, üretkenlik karşıtı davranışların alfa güvenilirlik katsayısının 0.85 olduğu saptanmıştır.

#### 2.4.3.Hipotez Testlerine İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmada uygulanan ölçeklere yönelik çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Aşağıda değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları sonucu yer almaktadır.

**Tablo 2:** Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

	Ortalama	Standart Sapma	Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	1,5003	,44844	1			
Kabullenici Sessizlik	2,0940	,71416	,244(**)	1		
Savunmacı Sessizlik	2,2148	,76727	,439(**)	,538**	1	
Korumacı Sessizlik	4,1767	,84945	,169(*)	0,159	0,0132	1

Tablo 2’de yer alan örgütsel sessizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için uygulanan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, kabullenici sessizlik ( $r= ,244$ ), savunmacı sessizlik ( $r= ,439$ ) ve korumacı sessizlik ( $r= ,169$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Faktörlere yönelik ortalamalar incelendiğinde ise ankete katılan çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarından en çok korumacı sessizlik davranışı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Örgütsel Sessizlik ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki korelasyon analizinin yapılması sonucu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmasının ardından sessizliğin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etki derecesini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3:** Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	$\beta$ eta	Sig.
Kabullenici Sessizlik	0,052	0,56
Savunmacı Sessizlik	0,409(**)	,000
Korumacı Sessizlik	0,172(*)	,023
<b>Bağımlı Değişkenler:</b> Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları		
Rsquare =,222 F=13,762		
**: $p < 0,01$ , *: $p < 0,05$		

Tablo 3’de yer alan örgütsel sessizlik boyutlarının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkileri incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmekte ( $F= 13,762$ ,  $sig=0,000 < 0,01$ ) olup, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki değişimin %22’sini açıkladığı saptanmaktadır.

Tablo 3’te yer alan regresyon analizi sonuçları incelenmeye devam edildiğinde; kabullenici sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ( $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak korelasyon analizinde kabullenici sessizliğin üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize aslında korumacı ve savunmacı sessizliğin daha baskın bir davranış tipi olduğunu ve kabullenici sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini gölgede bıraktığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, savunmacı sessizlik ( $p < 0,01$ ,  $\beta=,409$ ) ve korumacı sessizliğin ( $p < 0,05$ ;  $\beta=,172$ ) üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bu durumda araştırma metodolojisinde oluşturulan Hipotez 2, Hipotez 3 kabul edilmiş, Hipotez 1 desteklenmemiştir. Araştırma sonuçları özellikle çalışanların savunmacı sessizlik algıları ve davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin diğer sessizlik türlerine göre daha güçlü olduğunu göstermektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Günümüzün hızla değişen ve gelişen rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini etkili bir biçimde devam ettirebilmesi çalışanların sessizlik davranışı sergilemesini değil tam tersi örgüt yararına, iş ortamı ve diğer çalışanların yararına fikir üretmesi, gördüğü problemleri dile getirmesi, çözüm arayışına gitmesi, yaratıcı olmasını gerektirmektedir. Özellikle hızla gelişen teknolojiyi takip edebilmek ve tüketici taleplerine çabuk cevap verebilmek için çalışanların bilgiyi





üretmesi, geliştirmesi ve paylaşması her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Çalışanların bilgiyi çekinmeden aktarması onların sessizlik algılarını kırmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu kapsamda çalışmamızda örgütsel sessizlik kavramı açıklanmış, sessizlik nedenleri ve işletmeler için önemi irdelenmiştir.

Çalışmamızda yer verdiğimiz diğer bir kavram ise üretkenlik karşıtı iş davranışları olmuştur. Çalışanların bu davranışları işletme ortamına, yönetim tarzına, kişisel özellikleri ve kişisel yaşamlarına bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Çalışanların söz konusu bu negatif davranışları işletmelerin çıkarlarına zarar verecek sonuçları doğurabilmekte, üstelik bireylerin motivasyon ve iş tatminini bozarak kişisel performansını negatif yönde etkileyebilmektedir. Çalışmamızda örgütsel sessizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları irdelenmekte ve bu iki konu arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Daha önceki çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Vakola ve Bouradas, 2005), örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında ilişki (Ruçlar, 2013), örgütsel sessizliğin liderlik davranışları ve adalet algısı ile ilişkisi (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009), örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki (Tüfekçi, 2016), ile kişi örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi (Polatçı vd, 2014) örgütsel adalet algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi (Cohen, Charash ve Spector, 2001) irdelenmiştir. Ancak örgütsel sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisi incelenmemiştir. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin olumsuz davranışlara yol açabileceği fikrinden hareketle örgütsel sessizliğin çalışanlarda örgüte ve bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları oluşturup oluşturmayacağı incelenmiş ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Analizler sonucunda örgütsel sessizliğe ilişkin alt boyutlar tek tek irdelenmiş olup, çalışanların sessizlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik alguları dikkate alındığında, çalışanlar tarafından en çok korumacı sessizlik davranışının sergilendiği görülmüştür. Bu sessizlik biçimi çalışanların iş arkadaşlarını korumaya veya örgütün iyiliğini düşünmeye dayalı sergilenen davranış biçimidir. Aslında olumlu gibi görülen ancak başkalarının iyiliği için kasıtlı ve bilinçli olarak olumsuz durumları görmezden gelmeyi içeren bu davranışlar gerçekte negatif bir durumu ifade etmektedir. Bu durum işletme veya çalışma arkadaşlarının yararına gibi gözükse de, kimse zarar görmesin diye gizlenen küçük bir detayın işletmenin verimliliği için büyük engeller teşkil edebileceği unutulmamalıdır. Ortalamalar incelendiğinde korumacı davranışları daha sonra savunmacı davranışların takip ettiği görülmektedir. Bu sonuca göre bireyler işletme içindeki birtakım korkularına ve kendilerini korumaya almak adına savunmacı sessizlik davranışlarını kısmen sergilemektedirler. Bu sonuca göre çalışanlar örgütte çalıştıkları ortamda rahatsız oldukları durumları dile getirmeye çekinirler. Dile getirdiklerinde kendileri ile ilgili olumsuz bir sonucun ortaya çıkacağını düşünürler. Dolayısıyla konuşma sonucunda ortaya çıkacak sonucun belirsiz olması ve bireyler için negatif sonuçlar yaratacağı endişesi kişilerin hoşnutsuzluklarını dile getirmesine engel olabilmektedir. Nitekim hiyerarşik düzenin etkili olduğu örgütlerde bilindiği üzere ast- üst ilişkisine bağlı olarak genellikle en alt çalışanlar üstlerine karşı negatif durumları anlatmak istemezler. Dolayısıyla örgütlerde çalışanlar tarafından savunmacı sessizlik davranışının sergilenmesi olağan bir durumdur. Analiz sonuçlarına göre en az ortalamaya sahip değişken ise kabullenici sessizliktir. Bu sonuca göre de araştırmamıza tabi olan çalışanların işletmelerin aldığı kararlara ve uygulamalara çok fazla rıza göstermedikleri ya da rahatsızlık duydukları konuları çekinmeden dile getirerek bu gibi durumlarda daha az sessiz kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu sessizlik davranışı genelde çalışanların kendi çıkarlarına ters düşen durumların ortaya çıktığı hallerde daha fazla sergilenebilmektedir. Örgüt içinde alınan kararlarda veya değişen durumlarda oluşan yeni durumların kendi çıkarlarıyla uyumlanmayan bireyler haksızlığa uğrama ya da hak ettiğini alamama düşüncesi ile düşüncelerini çekinmeden dile getirebilmektedirler.

Korelasyon ve regresyon analizi bulgularına göre, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkilerin etki dereceleri incelendiğinde savunmacı sessizlik ve korumacı sessizliğin örgüte yönelik gerçekleştirilen olumsuz davranışlar üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu saptanmıştır. Özellikle savunmacı sessizlik tipinin etki derecesinin çok kuvvetli olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanlar yöneticilerinden gelecek tepkilerden, terfi alamamaktan veya işten çıkarılmaya kadar olan birtakım korkularına dayalı olarak kendilerini savunmak ve korumak adına bilinçli ve kasıtlı olarak sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Ancak sergiledikleri bu sessizlik davranışı arttıkça çalışanların düşünce ve fikirlerini dile getirmemesinden dolayı bu düşünceleri tepkisel olarak örgüte karşı verimsiz davranışlarla dışa vurdukları sonucuna varılabilmektedir. Araştırma sonuçları, çalışanların birey ya da örgüt yararına olduğunu düşündüğü iş ile ilgili fikir, görüş ve bilgilerin kasıtlı ve amaçlı gizlenmesi anlamına gelen koruma amaçlı sessizliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığını göstermektedir. Nitekim birey ya da örgüt yararına gibi görünen ancak saklama, gizleme, görmezden gelme gibi davranışlar sorunların açığa çıkması ve çözüme kavuşturulması imkanını ortadan kaldırmakta, örgütü daha fazla tehlikeye sokarak, olası tehditlere karşı önlem getirmesini güçleştirmektedir. Örgütler kendi içsel durumlarının



kuvvetli ve zayıf yönlerini ve çevresel etkenlerin fırsat ve tehditlerini ortaya koyarak ve buna karşı stratejiler geliştirerek yaşamlarını garanti altına alabilirler. Dolayısı ile koruma amaçlı sessizlik çalışanlarda üretim karşıtı negatif iş davranışları sergilenmesine neden olmaktadır. Analiz bulguları irdelenmeye devam edildiğinde kabullenici sessizliğin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde direkt bir etkisi görülmemiştir. Ancak korelasyon testinde çıkan pozitif yönlü ilişkiler bu değişkenin örgüte yönelik davranışları etkileyebiliyor olma ihtimalini göstermektedir.

Sessizlik konuşmaya göre çok daha kompleks ve belirsiz yapıda olduğundan oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Dolayısı ile çalışanların hangi nedenlerle sessizlik davranışını tercih ettiklerini doğru tespit edebilmek zordur (Çakıcı, 2010, 34). Bu nedenle yöneticilerin daha açık, daha şeffaf, karar almaya katılımın daha fazla olduğu, iletişim olanaklarının yüksek olduğu, dayanışma ve iş birliğine dayalı bir yönetim biçimi seçmeleri ve uygulamaları beklenmektedir. Bu çalışma sonucunda çalışan sessizliğinin artması durumunda üretkenlik karşıtı davranışlarının daha fazla sergilenmediği sonucuna varılabilmektedir. Çalışanlar birtakım nedenlerle düşünce ve fikirlerini dile getiremez, iş, örgüt veya diğer çalışanlar ile olan sorunlarını ya da rahatsızlıklarını anlatamazlar ise huzursuz çalışacak, bu durum ise onların iş verimliliğini ve üretkenliklerini etkileyebilecektir. Dolayısıyla örgütsel sessizliği önlemek ve olumsuz davranışları azaltmak adına hızla değişen ve gelişen çevrede çalışanların bilgi, fikir ve düşüncelerinin önemli olduğu unutulmamalı, örgütsel değişim ve gelişimin önünde engel olan sessizliği engellemek için uygun örgüt ortamları yaratılmalıdır. Çalışanların sessizlik algılarının onları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönlendirmemesi için işle ilgili çalışanlardan sık sık geri bildirimler alınmalı karar almaya katılım artırılmalı, bilgi ve düşüncelerin saklanmadan dile getirilebilmesi için ise yöneticiler tarafından çalışanlara özgür iş ortamları sunulmalıdır. Ayrıca çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmalarını için yöneticiler tarafından adil politika ve yöntemler uygulanmalı, çalışanların güvenlerini zedeleyecek davranışlardan kaçınılmalı ve işletmenin görev tanımları, kuralları ve prosedürleri çalışanlara şeffaf bir şekilde aktarılmalıdır.

Örgütsel sessizliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmamızda örgütsel davranış alanında bu konuda araştırma yapan ya da yapacak olanlara ve örgütsel davranış alanının bilgi birikimine bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. Gelecekte bu konu hakkında çalışma yapacak olan araştırmacılara farklı sektörlerde çalışan personellere, farklı iş gruplarına ve farklı demografik özellikler gösteren çalışanlar üzerinde araştırmanın yinelenmesi önerilmektedir. Çalışmamız hizmet sektöründe faaliyet gösteren katılımcılardan oluşmakta olup, özellikle farklı sektörlerde yapılacak araştırmaların farklı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Ayrıca daha çok veri ile daha geniş coğrafi alanlarda ve farklı veri toplama araçları kullanılarak araştırmaların gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Alparslan, Ali Murat ve Murat Kayalar (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 6, S.136-147.
- Appelbaum, Steven H., Kyla J. Deguire ve Mathieu Lay (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour. *Corporate Governance*, S.4, S.43-55.
- Ashcraft, Karen Lee (2000). Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective. *Human Studies*, S.23, S.413-421.
- Bowen, Frances Ve Kate Blackmon (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, S.6, S.1393-1417.
- Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, And Examination of Related Factors*. Dissertation. Ohio State University, USA.
- Cohen-Charash, Y. ve Paul E. Spector. (2001). Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis Organizational Behavior and Human. *Decision Processes* S.86(2), S.278-321
- Çakıcı, Ayşehan (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.17(1), S.117-134.
- Çakıcı, Ayşehan (2010). *Örgütlerde İlgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Durak, İbrahim (2012). *Korku Kültürü ve Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, S. 40(6), S.1359-1392.
- E-Dünya. Erişim: (01.Nisan.2018). <https://www.dunya.com>
- Henriksen, Kerm, Elizabeth Dayton (2006). Organizational Silence an Hidden Threat to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*, S.41(4), S.1539-1554.
- Lau, Vivian C. S.; Wing Tung Au, Jane M. C. Ho (2003). A Qualitative And Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations. *Journal of Bussiness And Psychology*, S.18(1), S.73-99.
- Morisson, Elizabeth W. Ve Frances J. Milliken (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, S.25(4), S.706-725.
- Muafi (2011). Causes And Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal Of Innovation Management And Technology*, S.2(2), S.123-126.
- Öcel, Hatem ve Orhan Aydın. 2010. Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, S.25(66), S.73-83
- Örücü, Edip ve Emine Kambur. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.10:52, S.1109-1123.



- Pinder, Craig C., Karen P. Harlos (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, S.20, S.331-369.
- Polatçı, Sema, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.7(3), S.1-12.
- Robinson, S. L. Ve Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, S.38(2), S.555-572
- Sackett, P.R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors. Dimensionality, And Relationships With Facets of Job Performance. *International Journal of Selection of Assesment*, S.10, S.5-11.
- Sezici, Emre (2015). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, S.7(14).
- Tiktaş, Gülşah (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tüfekçi, Ulviye (2016). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi*, S. 548-554.