

Örgütsel Sessizliğin İş Tatminini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

The Effect of Organizational Silence on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees

Sevdiye E. YILMAZ

Çankırı Karatekin Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi,
Çankırı, Türkiye

sevdiyeyilmaz@karatekin.edu.tr

Emine ÇETİNEL

Çankırı Karatekin Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi,
Çankırı, Türkiye

eminecetinel@karatekin.edu.tr

Duygu UYSAL

Çankırı Karatekin
Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çankırı, Türkiye

duuyusal@gmail.com

Özet

Bu çalışma örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini araştırma amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra çalışma kapsamında katılımcıların demografik özellikler bağlamında örgüt sessizlik ve iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda Ankara ve Çankırı illerindeki 138 banka çalışanından veri elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sessizliğin katılımcıların iş tatmini düzeylerini negatif yönde zayıf düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların yaş, medeni durum ve unvan değişkenleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Katılımcıların iş tatmini düzeylerinin ise medeni durum ve unvan değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular, araştırmacılar ve uygulayıcılar için ifade ettiği anlamlar bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, Banka Çalışanları.

Abstract

This study was conducted to investigate the effect of organizational silence on job satisfaction of employees. Besides, in the scope of this study, differences between demographic characteristics of the participants and, organizational silence and job satisfaction level were also examined. In line with the aim of this research, data were obtained from 138 bank employees in Ankara and Çankırı province. Based on the results of the analysis, it has been determined that organizational silence weakly impacts the job satisfaction in negative direction. At the same time, significant correlations has been identified between the participants' age, marital status, title variables and lack of experience which is sub-dimension of organizational silence. It is determined that the job satisfaction level of participants vary according to marital status and the title variable. The obtained results are discussed in the context of the stated meanings for researchers and practitioners.

Keywords: Organizational Silence, Job Satisfaction, Bank Employees.

I. Giriş

İş tatmininin nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin literatür kapsamında yapılmış çok fazla sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür. Bu durum iş tatminin araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından örgütsel başarı için kritik öneme sahip bir olgu olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar sonucunda benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatmini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ortaya konulması literatüre katkı sağlayan anlamlı bir çaba olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, konunun son dönemlere kadar araştırmacılar tarafından çok fazla ilgi görmemiş bir boyutuna odaklanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ilk olarak konuya ilişkin teorik bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu yönde çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik, üçüncü bölümünde ise iş tatmini kavramları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümü araştırma metodolojisine ayrılmıştır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzde örgütlerin çalışanlarından beklentileri geçmiş yıllarla kıyaslandığında önemli bir değişim arz etmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik olgusu, örgütlerin geçmişe kıyasla tamamen farklı bir şekilde algıladığı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki literatür kapsamında yapılan ilk tanımlamalarda çalışan sessizliğinin “*sadakət*” kavramı ile eşdeğer kabul edildiği görülmektedir. Bu bağlamda sessizlik davranışı söz konusu dönemde yöneticiler ve araştırmacılar tarafından örgütsel olgulara ilişkin dile getirilecek herhangi bir sorun olmaması şeklinde yorumlanmıştır (Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013, s. 315; Shojaie, Zarei Matin ve Barani, 2011, s. 1732). Bununla birlikte örgütsel sessizliği olumlayan bu anlayışın günümüzde büyük bir dönüşüm geçirdiği dikkat çekmektedir. Gerçekten de araştırmacıların ısrarla vurguladığı üzere örgütler, her geçen gün daha da ısrarlı bir şekilde çalışanlarının örgüte zamanları ve fiziksel enerjilerinin ötesinde gözlemleri ve fikirleri ile de katkıda bulunmalarını beklemektedirler (Cheng vd., 2013, Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013; Frazier ve Bowler, 2012; Gao, Janssen ve Shi, 2011; Shojaie, Zarei Matin ve Barani, 2011; Kish-Gephart vd., 2009; Milliken ve Morrison, 2003). Bu beklenti doğrultusunda hareket eden örgütler; öneri/şikâyet kutuları, etik bildirim hatları, online öneri sistemleri gibi teknikleri kullanarak çalışanların üst kademelere iletişimini kolaylaştırıcı önlemler alma yoluna gitmektedirler. Sonuç olarak günümüz örgütlerinde örgütsel sorunlara karşı sessiz kalan çalışanların değil söz konusu sorunları ve bu sorunları çözmek için önerilerini dile getiren çalışanların değer bulduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte araştırmalar, bütün bu çabalara rağmen çalışanların örgütsel olgulara ilişkin konularda genel olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Cheng vd., 2013; Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013; Frazier ve Bowler, 2012; Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013; Kish-Gephart vd., 2009; Milliken ve Morrison, 2003; Shojaie, Zarei Matin ve Barani, 2011).

Örgütlerde yaygın olarak görülen ve ilk kez Morrison ve Milliken tarafından “*örgüt genelinde çalışanların çeşitli olgular veya potansiyel sorunlar ile ilgili bilgiyi üst yönetimle paylaşmaktan kaçınmaları*” şeklinde tanımlanan bu olgu örgütsel sessizlik

olarak adlandırılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Kish-Gephart vd., (2009) ise örgütsel sessizliği, “*çalışanların örgüt içinde olaylara müdahale etme gücü olduğunu düşündüğü kişilerle iletişime geçebilme imkanı bulunmasına rağmen kişiler, ürünler veya süreçler ile ilgili fikirlerini, önerilerini veya kaygılarını saklamaları*” olarak tanımlamaktadırlar (Kish-Gephart vd., 2009, s. 165). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt için potansiyel önemi olan konulara ilişkin söyleyecek bir şeyleri olduğunu hissetmelerine rağmen fikirlerini dile getirmekten bilinçli olarak kaçınmaları durumudur. Bu noktada dikkat çekilmesi gereken husus, sessizliğin söyleyecek anlamlı bir şey bulamama gibi sebeplerden de ortaya çıkabileceğinin göz ardı edilmemesi gerektiğidir. Bu nedenledir ki örgütsel sessizliğin çalışanların örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli durumlar karşısında bir önerisi, kaygısı ya da bilgisi olduğu halde bundan bilinçli olarak kaçındığı durumlara atıfta bulunduğunu söylemek mümkündür (Brinsfield, 2013; Gao, Janssen ve Shi, 2011; Morrison, 2014).

Morrison ve Milliken, çalışanların örgüt ortamında sıklıkla konuşup konuşmayacakları veya kaygılarını ve fikirlerini paylaşıp paylaşmayacakları konusunda kararlar aldıklarını ve bu kararların genellikle sessiz kalma yönünde gerçekleştiğini dile getirmektedirler (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1353). Bu bağlamda çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettikleri önemli bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplanabileceği görülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Wang ve Hsieh, 2013). Buna göre; çalışanların kötü haberleri veren kişiler olarak yaftalanmaktan (mum etkisi), diğer örgüt üyelerinin misillemede bulunma ihtimalinden veya değer verilen sosyal ilişkilerin kaybedilmesinden duydukları korku (Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013; Kish-Gephart vd., 2009; Milliken ve Morrison, 2003), tecrübe eksikliği nedeniyle kendine güvenmeme (Morrison ve Milliken, 2003; Elçi vd., 2014; Morrison, 2014), konuşmanın bir işe yaramayacağı inancı (Morrison ve Milliken, 2000; Wang ve Hsieh, 2013), bireyin sosyalleşme sürecinde etkili olan kültürel inançlar (Botero ve Van Dyne, 2009; Donaghey vd., 2011;) ve kişilik özellikleri (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2008) örgütsel sessizliğe neden olan bireysel özellikler olarak tanımlanabilmektedir. Sessizliğin örgütsel nedenlerini ise iletişimi destekleyen bir örgüt kültürünün olmaması ve yöneticinin iletişime açık olmaması (Burris, 2012; Cheng vd., 2013; Elçi vd., 2014; Frazier ve Bowler, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Rafferty ve Restubog, 2011; Vakola ve Bouradas, 2005), örgüte (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011) ve yöneticiye karşı güvensizlik (Farndale vd., 2011), örgütsel adalet algılamaları (Tangirala ve Ramanujam, 2008) ve örgüte hâkim olan etik iklim (Wang ve Hsieh, 2013; Zehir ve Erdoğan, 2011) olarak sıralamak mümkündür.

Örgüte hâkim olan sessizlik ikliminin elbette ki bazı sonuçlarının olması beklenebilir. Buna göre bazı araştırmacıların örgütsel sessizliğin zaman zaman yönetsel bilgi akışında aşırı yüklenmelerin önüne geçmek, bireylerarası çatışmaları azaltmak ve çalışanların mahremiyetlerini korumak gibi yararlı sayılabilecek sonuçları bulunabileceğini dile getirdikleri görülmektedir (Wang ve Hsieh, 2013, s. 784). Ancak günümüzde örgütlerin çalışanların yönetsel kademelerle iletişimini arttırmak için gösterdikleri çabalar göz önüne alındığında örgütsel sessizliğin örgütler tarafından çok da arzulanan bir durum olmadığı açıktır. Buna göre Schlosser ve Zolin'nin de ifade

ettiği üzere sessizliğin hem birey hem de örgüt için zararlı bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi ya da etik veya yasal olmayan uygulamaların ortaya çıkarılarak ortadan kaldırılabilmesi ancak çalışanların örgüt içinde yetki sahibi olan birim veya kişilerin bu uygulamalardan haberdar olmasını sağlaması ile mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda konuya ilişkin yapılan araştırmaların sessizliğin hem bireysel hem de örgütsel boyutta olumsuz sonuçlar doğurabileceğine ilişkin sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Bu bağlamda sessizliğin örgütsel anlamda belki de en tehlikeli olarak addedilebilecek sonucu Enron örneğinde olduğu gibi örgüt içinde ciddi yozlaşmalara zemin hazırlamasıdır (Morrison, 2014; Wang ve Hsieh, 2013; Schlosser ve Zolin, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Nitekim Milliken, Morrison ve Hewlin de (2003) dile getirdiği üzere 2001’de meydana gelen Enron skandalında çalışanların büyük çoğunluğu örgütün içinde bulunduğu finansal sorunları bilmesine rağmen sessizliklerini sürdürmüşler ve bu durum dünya çapında etkili olan bir krize dönüşmüştür. Literatür kapsamında örgüte hâkim olan sessizlik ikliminin aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılık (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Nikmaram vd., 2012; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011; Ülker ve Kantan, 2009), örgütsel vatandaşlık (Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013), iş tatmini (Aktaş ve Şimşek, 2015; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011; Vakola ve Bouradas, 2005) gibi pozitif iş tutumlarını azaltan ve işten ayrılma niyetini arttırırken (Elçi vd., 2014) performanslarını düşüren (Tayfun ve Çatır, 2013) bir olgu olduğuna ilişkin bulgulara da rastlanmaktadır.

Yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere çalışanların örgütte meydana gelen olaylara ilişkin fikirlerini üst yönetimle paylaşmayarak sessiz kalmaları özellikle günümüz örgütleri için göz önünde bulundurulması gereken önemli bir sorun olarak değerlendirilmelidir. Dolyasıyla nispeten yeni bir konu olarak araştırmacıların gündeminde yer bulan örgütsel sessizlik konusunun nedenleri, sonuçları ve diğer örgütsel olgularla ilişkilerinin dikkatle ele alınması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından cevabının aranması gereken önemli bir soru ise örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğu sorusudur.

3. İş Tatmini Kavramı

Hem fiziksel hem de psikolojik ihtiyaçların karşılanması noktasında işin insan yaşamı için önemini ne denli büyük olduğu tartışılmazdır. Bu nedendir ki bireylerin söz konusu fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyleri büyük oranda işe ilişkin olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda olumlu çalışan tutumlarından biri olarak ifade edilen (Hajdukova ve Klementova, 2015) iş tatmini yöneticiler ve araştırmacılar tarafından önemle üzerinde durulan bir konu karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmini günümüz iş yaşamında insan kaynağını geliştirme ve etkinlikle yönetmeye odaklanan ve genel olarak çalışan davranışı ile bireysel ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayımından hareket eden pozitif örgütsel davranış alanında önemli bir çalışma konusudur (Luthans vd., 2007, Luthans, 2002). Bu bağlamda pek çok araştırmaya konu edilen iş tatmini ile ilgili ilk çalışmaların 1930’lu yıllara kadar uzandığı görülmektedir (Hajdukova ve Klementova, 2015).

Araştırmalara konu edilmeye başlandığı bu dönemden günümüze değin araştırmacılar tarafından iş tatmininin farklı yönlerine ışık tutan çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Buna göre ilgili literatür kapsamında en çok kullanılan tanımı yapan Locke'ye göre iş tatmini “*bireyin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan memnuniyet verici olumlu duygusal durumdur*” (Judge ve Klinger, 2008, s. 394). Sıklıkla kullanılan başka bir tanıma göre ise iş tatmini, “*bireyin görevine ilişkin beklenen ve gerçekleşen çıktıyı karşılaştırması sonucu işine karşı geliştirdiği duygusal tepkidir*”(Weiss, 2002:174). Buna göre iş tatmini bireyin işine ve kendi performansına ilişkin geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşan çok boyutlu psikolojik tutumları kapsamaktadır (Judge ve Klinger, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Weiss, 2002). İş tatmininin doğası gereği çok boyutlu bir yapıya sahip olması konuyu araştırmacılar için karmaşık bir tablo haline getirerek anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu nedendir ki çok boyutlu karmaşık bir doğaya sahip iş tatmininin hangi faktörlerden etkilendiği ve bu etkinin nasıl ve ne yönde bir örgütsel davranışa dönüştüğü soruları araştırmacılar tarafından halen yanıtlanmaya çalışılan sorular arasında yer almaktadır. Söz konusu sınıflandırmada ücret, ek ödeme, ilerleme fırsatı, çalışma koşulları gibi unsurlar dışsal faktörleri, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, işin toplumsal saygınlığı, yöneticilerin tutumu ve işin niteliği gibi unsurlar ise içsel faktörleri oluşturmaktadır (Judge ve Klinger, 2008, s. 395). Bu yönde yapılan başka bir sınıflandırmaya göre iş tatmini; ücret, ilerleme fırsatları, çalışma koşulları gibi işin kendisine ilişkin faktörler, yönetim tarzı, yöneticiler ile ilişkiler, adalet, destek algısı gibi örgütsel faktörler ve çalışanın kişiliği, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, kültürü gibi bireysel faktörler çerçevesinde şekillenen bir olgudur (Özsoy, 2015; Yanık, 2014).

Yukarıda da ifade edildiği gibi iş tatmini çeşitli boyutlardan oluşan ve bu boyutlar arasında farklı ilişkilerin ortaya çıktığı karmaşık bir çalışan tutumudur. Doğaldır ki bu süreç bireysel değerlendirmenin bir neticesi olarak ortaya çıkmakta ve örgütsel bir davranış şeklinde ifade bulmaktadır. Bu anlamda iş tatmininin hem çalışanlar olarak bireyleri hem de çalışanların olumlu tutumlarına ihtiyaç duyan örgütleri ilgilendirdiğini söylemek mümkündür. Nitekim günlük yaşamlarının çok önemli bir bölümünde işyerinde bulunan bireylerin yaptıkları işten tatmin olmaları ile birlikte yaşamdan duydukları memnuniyetin de artacağını düşünmek çok da yanlış olmayacaktır. Bunun yanı sıra örgütlerin olumlu tutumlara sahip çalışanları bünyelerinde barındırmalarının örgüt başarısı için ne denli önemli olduğu açıktır. Bu bağlamda iş tatmini olgusu örgütler için üzerinde önemle durulması gereken bir tutum olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar iş tatmini ile çalışan ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır (Luthans vd., 2007). Söz konusu araştırma bulguları örgütler açısından yorumlandığında işinden tatmin duyan çalışanların daha yüksek performans göstermeleri noktasında motive oldukları sonucuna ulaşılabilir (Hajdukova ve Klementova, 2015). Aynı zamanda yapılan çalışmalarda iş tatmininin performansın yanı sıra yaşam doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, yaratıcılık gibi pozitif örgütsel davranış konuları ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Barçın, 2012; Judge ve Klinger, 2008; Özsoy, 2015; Shalley, Gilson ve Blum, 2000). Ayrıca yapılan çalışmalar işinden düşük düzeyde tatmin duyan çalışanların devamsızlıklarının ve işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir (Shalley, Gilson ve Blum, 2000). Bu örgütsel sonuçların yanı sıra psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme, stres, tükenmişlik, psikolojik geri çekilme, nezaketsizlik,

yabancılaşma da iş tatminsizliğinin bireysel sonuçları olarak ifade edilmektedir (Judge ve Klingler, 2008; Özarıslan, 2010). Bu nedenledir ki bireysel ve örgütsel düzeyde böylesi önemli sonuçları olan iş tatminin hangi koşullar altında artacağıının veya azalacağını araştırılması önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında ele alınan örgütsel sessizliğin iş tatminin etkileyip etkilemediği sorusunun cevabını araştırmak anlamlı bir çaba olacaktır.

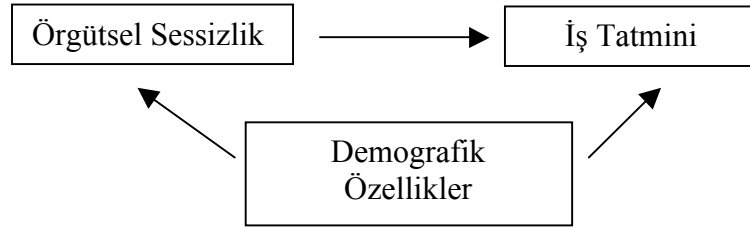
Nitekim literatürde iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin doğasını anlamak üzere yapılan çalışmalara bakıldığında elde edilen bulguların bu varsayımı destekler doğrultuda olduğu görülmektedir. Buna göre yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu (Aktaş ve Şimşek, 2015; Amah ve Okafor, 2008; Barçın, 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Vakola ve Dimitris, 2005; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) bulgulanmıştır. Bunun yanı sıra literatür kapsamında örgütsel olgular karşısında sessiz kalmayıp fikir ve düşüncelerini dile getiren çalışanları iş tatmini düzeylerinin sessiz kalan çalışanlara nazaran daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Klaas, Olson-Buchanan ve Ward, 2012; Morrison, 2014; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2008). Elde edilen bu bulgulardan hareketle çalışanların sessizliğinin zamanla iş tatminlerinin azalmasına yol açtığını söylemek yanlış olmayacaktır (Milliken ve Morrison, 2003). Bununla birlikte örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmaların genel olarak Türkiye bağlamı dışında gerçekleştirildiğinin de altını çizmek gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle bu araştırmada yanıtı aranan “*örgütsel sessizlik çalışanların iş tatmin düzeylerini etkiler mi?*” sorusuna verilecek yanıtın Türkiye bağlamında henüz netlik kazanmadığını söylemek mümkündür. Banka çalışanlarının çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda bu sorunun cevabını bankacılık sektöründe aramak daha da anlamlı bir hale gelmektedir. Buna göre uzun iş saatleri, müşteri ile doğrudan iletişim kurma zorunluluğundan kaynaklanan stresli çalışma koşulları gibi nedenlerle sorun yaşama potansiyeli yüksek olan banka çalışanlarının söz konusu sorunlara ilişkin sessiz kalıp kalmamaları iş tatmini düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkisi olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda müşteri tatmininin çok büyük öneme sahip olduğu bu sektörde çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili olan örgütsel sessizlik bağlamındaki faktörleri ortaya koymak literatüre ve sektöre anlamlı bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

4. Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi belirtilecek ve araştırma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı sorusuna cevap bulmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada aynı zamanda katılımcıların demografik özellikleri ile örgüt sessizlik ve iş tatmini düzeyleri arasında var olabilecek farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma evrenini Ankara ve Çankırı illerinde faaliyette bulunan kamu ve özel sektör banka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket demografik özelliklere ilişkin sorular, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği'ni kapsamaktadır. Araştırmada katılımcıların örgütsel sessizliklerini belirlemek amacıyla Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere 5 boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların iş tatmini düzeyleri ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan ve 20 ifadeden oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu kullanılarak ölçülmüştür (Aydoğmuş, 2011).

Araştırmanın evrenini ulaşılabilirlik, zaman, maliyet vb. kısıtlamalar nedeniyle Çankırı Merkez ilçesinde faaliyet gösteren 11 bankaya ait 12 şubesinde ve Ankara'nın Çankırı'ya coğrafi olarak en yakın ilçelerinden biri olan Pursaklar ilçesinde faaliyet gösteren 12 bankaya ait 12 banka şubesinde görev yapan banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında verilerin toplanma aşamasında banka çalışanlarının anketi doldurma konusunda son derece isteksiz oldukları görülmüş ve araştırmanın bu kısıtının önüne geçebilmek amacıyla eski bir banka çalışanının iletişim ağından yararlanma yoluna gidilmiştir. Buna göre araştırmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda ulaşılabilen ve çalışmaya katılmaya gönüllü olan banka çalışanları tarafından doldurulan 150 anket formu geri dönmüş, bunlardan değerlendirilmeye uygun olmayan 12 anket formu kapsam dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak 138 anket formu SPSS 21.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla Cronbach's Alpha, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, doğrusal regresyon analizi, t-testi, One-WayAnova ve Scheffe testlerinden faydalanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini analiz etmek için Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	12	0,897
İşle İlgili Konular	5	0,863
Tecrübe Eksikliği	4	0,623
İzolasyon Korkusu	4	0,895
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	0,816
Toplam	28	0,964

Tablo 2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İçsel İş Tatmini	12	0,841
Dışsal İş Tatmini	8	0,811
Toplam	20	0,899

Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	57	41,3
	Erkek	81	58,7
Yaş	20-25	10	7,2
	26-35	94	68,1
	36-50	26	18,8
	51 ve üzeri	8	5,8
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	5	3,6
	Önlisans	17	12,3
	Lisans	108	78,3
	Lisansüstü	8	5,8
Medeni Durum	Bekâr	47	34,1
	Evli	91	65,9
Görev Unvanı	Yönetici Personel	40	29,0
	Yönetici Olmayan Personel	98	71,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	13	9,4
	1-5 yıl	55	39,9
	6-10 yıl	46	33,3
	11-15 yıl	11	8,0
	16 yıl ve üzeri	13	9,4

Tablo 3'te görüldüğü üzere katılımcıların yarısından çoğu (%58,7) erkektir. 94 katılımcı 26-35 (%68,1) yaş aralığında yer almakta iken katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%78,3) ise lisans mezunudur. Bunun yanı sıra katılımcıların 47'si (%34,1) bekâr, 91'i (%65,9) evlidir. Ayrıca 40 (%29) katılımcı kurumlarında yönetici personel pozisyonunda çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra katılımcıların %39,9'u 1-5 yıl arasında kurumlarında çalışmaya devam etmektedirler.

Tablo 4. Ortalamalara İlişkin Bulgular

İş Tatmini	Faktörler	Ortalama	ss
	İçsel Tatmin	3,41	0,666
	Dışsal Tatmin	3,45	0,743
İş Tatmini		3,42	0,652
Örgütsel Sessizlik	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	2,30	0,987
	İşle İlgili Konular	2,31	0,961
	Tecrübe Eksikliği	1,95	0,756
	İzolasyon Korkusu	2,14	0,989
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	2,31	0,931
	Örgütsel Sessizlik	2,29	0,920

Tablo 4'te katılımcıların iş tatminlerine ilişkin ortalama değerin 3,42 olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda yapılan analizler kapsamında katılımcıların dışsal iş tatmin düzeylerinin (3,45) içsel iş tatmin düzeylerinden (3,41) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların iş tatmini düzeylerinde dışsal faktörlerin nispeten daha fazla rol oynadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında ise genel olarak katılımcıların örgütsel sessizlik puanlarının (2,29) ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların sırasıyla en çok işle ilgili konular (2,31), ilişkileri zedeleme korkusu (2,31) ve yönetmel ve örgütsel nedenler (2,30) boyutlarında sessiz kaldıkları bulgulanmıştır. Katılımcıların örgütsel sessizlik ortalamalarının en düşük olduğu boyut ise tecrübe eksikliği (1,95) boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sorusu kapsamında örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

(n=138)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İş Tatmini	1	0,953*	0,914**	-0,338**	-0,328**	-0,292**	-0,301**	-0,338**	-0,298**
2.İçsel İş Tatmini	0,953*	1	0,749**	-0,198*	-0,177*	-0,208*	-0,260**	-0,250**	-0,181*
3.Dışsal İş Tatmini	0,914**	0,749**	1	-0,476**	-0,481**	-0,362**	-0,311**	-0,407**	-0,411**
4.Örgütsel Sessizlik	-0,338**	-0,198*	-0,476**	1	0,985**	0,845**	0,462**	0,763**	0,767**
5. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	-0,328**	-0,177*	-0,481**	0,985**	1	0,748**	0,417**	0,732**	0,728**
6. İşle İlgili Konular	-0,292**	-0,208*	-0,362**	0,845**	0,748**	1	0,496**	0,696**	0,748**
7. Tecrübe Eksikliği	-0,301**	-0,260**	-0,311**	0,462**	0,417**	0,496**	1	0,550**	0,420**
8. İzolasyon Korkusu	-0,338**	-0,250**	-0,407**	0,763**	0,732**	0,696**	0,550**	1	0,800**
9. İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,298**	-0,181*	-0,411**	0,767**	0,728**	0,748**	0,420**	0,800**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Elde edilen bulgulara göre bu tanımlamalarda hareketle, örgütsel sessizlik ve iş tatmini değişkenleri arasında negatif yönde zayıf ($r=-0,338$) bir ilişki vardır. Buna göre örgütsel sessizlik arttıkça iş tatmini azalmaktadır. Örgütsel sessizlik ile iş tatmini ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkilere dair sonuçlara bakıldığında ise örgütsel sessizlik ile içsel iş tatmini boyutu arasında negatif yönlü çok zayıf ($r=-0,198$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda dışsal iş tatmini ile örgütsel sessizliğin de negatif yönde zayıf ($r=-0,476$) düzeyde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Bunun yanı sıra iş tatmini ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki korelasyon sonuçlarına ilişkin bulgular, söz konusu değişkenler arasında negatif yönlü zayıf ilişkiler olduğunu göstermektedir. İzolasyon korkusu iş tatmini ile en güçlü ilişkiye ($r=-0,338$) sahip olan örgütsel sessizlik boyutudur. İçsel iş tatmini boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçlara göre tecrübe eksikliği boyutu ile zayıf bir ilişki ($r=-0,260$) söz konusu iken, diğer örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ise negatif yönde çok zayıf düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Tabloda yer verilen diğer sonuçlara göre örgütsel sessizliğin alt boyutları ile dışsal iş tatmini boyutu arasında negatif yönlü zayıf ilişkiler vardır. En güçlü ilişki ise yönetsel ve örgütsel nedenler ($r=-0,481$) boyutunda ortaya çıkmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2=0,114$ Düzeltilmiş $R^2=0,108$ $F=17,552$ $p=0,000$				
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	3,917	-0,338	-4,190	0,000
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
$R^2=0,107$ Düzeltilmiş $R^2=0,101$ $F=16,371$ $p=0,000$				
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	3,874	-0,328	-4,046	0,000
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
$R^2=0,085$ Düzeltilmiş $R^2=0,079$ $F=12,705$ $p=0,001$				
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
İşle İlgili Konular	3,881	-0,292	-3,564	0,001
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
$R^2=0,091$ Düzeltilmiş $R^2=0,084$ $F=13,578$ $p=0,000$				
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Tecrübe Eksikliği	3,929	-0,301	-3,685	0,000
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
$R^2=0,114$ Düzeltilmiş $R^2=0,108$ $F=17,544$ $p=0,000$				
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
İzolasyon Korkusu	3,899	-0,338	-4,189	0,000
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
$R^2=,089$ Düzeltilmiş $R^2=,082$ $F=13,260$ $p=,000$				
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3,905	-0,298	-3,641	0,000
Bağımlı Değişken: İş Tatmini				

Tablo 6'da yer verilen bulgulara göre örgütsel sessizlik değişkeninin katılımcıların iş tatmini düzeylerini açıklama oranı %10,8'dir. Aynı zamanda modelin genel olarak anlamlı olduğu ANOVA testi sonuçlarıyla da desteklenmekte ($F=17,552$;

$p < 0,05$) ve katılımcıların örgütsel sessizlik davranışlarının iş tatmini düzeylerini negatif yönde etkilediği ($\beta = -0,338$) görülmektedir. Bir diğer ifadeyle yapılan analizler neticesinde örgütsel sessizliğin katılımcıların iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tabloda bulunan diğer bulgulara göre *yönetmel ve örgütsel nedenler* ($R^2 = \%10,1$; $F = 16,371$; $\beta = -,328$; $p < 0,05$), *işle ilgili konular* ($R^2 = \%7,9$; $F = 12,705$; $\beta = -0,292$; $p < 0,05$), *tecrübe eksikliği* ($R^2 = \%8,4$; $F = 13,578$; $\beta = -0,301$; $p < 0,05$), *izolasyon korkusu* ($R^2 = \%10,8$; $F = 17,544$; $\beta = -0,338$; $p < 0,05$) ve *ilişkileri zedeleme korkusu* ($R^2 = \%8,2$; $F = 13,260$; $\beta = -0,298$; $p < 0,05$) alt boyutları iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Bu bulgulardan hareketle örgütsel sessizliğin alt boyutlarının iş tatminini anlamlı düzeyde etkilediği söylenebilir.

Tablo 7. Örgütsel Sessizliğin İçsel İş Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2 = 0,039$	Düzeltilmiş $R^2 = 0,032$	$F = 5,557$		$p = 0,020$
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	3,702	-0,198	-2,357	0,020
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini				
$R^2 = 0,031$	Düzeltilmiş $R^2 = 0,024$	$F = 4,423$		$p = 0,037$
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	3,656	-0,177	-2,103	0,037
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini				
$R^2 = 0,043$	Düzeltilmiş $R^2 = 0,036$	$F = 6,134$		$p = 0,014$
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
İşle İlgili Konular	3,739	-0,208	-2,477	0,014
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini				
$R^2 = 0,068$	Düzeltilmiş $R^2 = 0,061$	$F = 9,893$		$p = 0,002$
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
Tecrübe Eksikliği	3,853	-0,260	-3,145	0,002
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini				
$R^2 = 0,062$	Düzeltilmiş $R^2 = 0,055$	$F = 9,029$		$p = 0,003$
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
İzolasyon Korkusu	3,765	-0,250	-3,005	0,003
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini				
$R^2 = 0,033$	Düzeltilmiş $R^2 = 0,026$	$F = 4,624$		$p = 0,033$
Bağımsız Değişken	B	β	t	p
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3,706	-0,181	-2,150	0,033
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini				

Örgütsel sessizlik ile içsel iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizinde örgütsel sessizliğin içsel iş tatmini $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $-0,198$ değerindeki beta katsayısı ile negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça içsel iş tatmini de azalmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları olan *yönetmel ve örgütsel nedenler* ($\beta = -0,177$), *işle ilgili konular* ($\beta = -0,208$), *tecrübe eksikliği* ($\beta = -0,260$), *izolasyon korkusu* ($\beta = -0,250$) ve *ilişkileri zedeleme korkusu* ($\beta = -0,181$) boyutlarının da içsel iş tatminini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Söz konusu analiz sonuçları

değerlendirildiğinde tecrübe eksikliği alt boyutunun içsel iş tatmini üzerindeki etkisinin diğer örgütsel sessizlik alt boyutlarına nazaran daha güçlü olması ise dikkat çekici bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Sessizliğin Dışsal İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2=0,226$	<i>Düzeltilmiş $R^2=0,221$</i>	$F=39,797$	$p=0,000$
Bağımsız Değişken	B	β	t
Örgütsel Sessizlik	4,240	-0,476	-6,308
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini			
$R^2=0,231$	<i>Düzeltilmiş $R^2=0,226$</i>	$F=40,923$	$p=0,000$
Bağımsız Değişken	B	β	t
Yönelimsel ve Örgütsel Nedenler	4,201	-0,481	-6,397
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini			
$R^2=0,131$	<i>Düzeltilmiş $R^2=0,125$</i>	$F=20,560$	$p=0,000$
Bağımsız Değişken	B	β	t
İşle İlgili Konular	4,095	-0,362	-4,534
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini			
$R^2=0,097$	<i>Düzeltilmiş $R^2=0,090$</i>	$F=14,605$	$p=0,000$
Bağımsız Değişken	B	β	t
Tecrübe Eksikliği	4,043	-0,311	-3,822
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini			
$R^2=0,165$	<i>Düzeltilmiş $R^2=0,159$</i>	$F=26,945$	$p=0,000$
Bağımsız Değişken	B	β	t
İzolasyon Korkusu	4,100	-0,407	-5,191
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini			
$R^2=0,169$	<i>Düzeltilmiş $R^2=0,162$</i>	$F=27,562$	$p=0,000$
Bağımsız Değişken	B	β	t
İlişkileri Zedeleme Korkusu	4,204	-0,411	-5,250
Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini			

Örgütsel sessizliğin dışsal iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan analizde örgütsel sessizliğin katılımcıların dışsal iş tatmin düzeylerini açıklama oranının %22,1 olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda ANOVA testi sonuçları ($F=39,797$; $p<0,05$) modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütsel sessizliğin dışsal iş tatminini ($\beta=-0,476$) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca *yönelimsel ve örgütsel nedenler* ($\beta=-0,481$), *işle ilgili konular* ($\beta=-0,362$), *tecrübe eksikliği* ($\beta=-0,311$), *izolasyon korkusu* ($\beta=-0,407$) ve *ilişkileri zedeleme korkusu* ($\beta=-0,411$) boyutlarının da katılımcıların dışsal iş tatmini düzeylerini de negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Söz konusu bulgular incelendiğinde yönelimsel ve örgütsel nedenler boyutunun katılımcıların dışsal iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisinin diğer boyutlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt aramak amacıyla yapılan analizler neticesinde katılımcıların cinsiyetleri, eğitim durumları ve çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların yaş,

medeni durum ve unvan değişkenleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği arasında ise anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 9. Tecrübe Eksikliği Alt Boyutunun Yaş Durumuna İlişkin İstatistikleri

Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma
20-25	10	2,35	0,891
26-35	94	2,03	0,739
36-50	26	1,54	0,607
51 ve üzeri	8	1,81	0,788

Tablo 10. Tecrübe Eksikliği Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

(n=138)		Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Tecrübe Eksikliği	Gruplar Arası	6,785	3	2,262	4,240	0,007
	Grup İçi	71,485	134	0,533		
	Toplam	78,270	137			

Tablo 11. Tecrübe Eksikliği Boyutuna İlişkin Scheffe Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Tecrübe Eksikliği	20-25	26-35	0,318	0,635
		36-50	0,812*	0,034
		51 ve üzeri	0,538	0,495
	26-35	20-25	-0,318	0,635
		36-50	0,493*	0,029
		51 ve üzeri	0,219	0,881
	36-50	20-25	-0,812*	0,034
		26-35	-0,493*	0,029
		51 ve üzeri	-0,274	0,835
	51 ve üzeri	20-25	-0,538	0,495
		26-35	-0,219	0,881
		36-50	0,274	0,835

Katılımcıların yaşları ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Scheffe analizinde elde edilen bulgulara göre 20-25 yaş aralığında yer alan katılımcıların 36-50 yaş aralığında yer alanlara nazaran tecrübe eksikliği boyutunda daha sessiz kaldıkları görülmektedir. Bununla birlikte 26-35 yaş aralığında yer alan katılımcıların 36-50 yaş aralığında yer alan katılımcılara göre tecrübe eksikliği nedeniyle daha sessiz kaldıkları saptanmıştır.

Tablo 12. Tecrübe Eksikliği Alt Boyutunun Medeni Duruma İlişkin İstatistikleri

Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma
Bekâr	47	2,14	0,731
Evli	91	1,85	0,753

Tablo 13. Tecrübe Eksikliği Alt Boyutu ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar

(n=138)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin t Testi		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
Tecrübe Eksikliği					
Varyansların Eşit Dağılımı			2,201	136	0,029
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı	0,042	0,838	2,221	95,506	0,029

Tablo 13'te görüldüğü üzere yapılan t-testi sonucunda katılımcıların medeni durumları ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Buna göre tecrübe eksikliği nedeniyle bekâr katılımcıların evli katılımcılara nazaran daha sessiz kalmayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 14. Tecrübe Eksikliği Alt Boyutunun Unvan Değişkenine İlişkin İstatistikleri

Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici Personel	40	1,72	0,857
Yönetici Olmayan Personel	98	2,04	0,693

Tablo 15. Tecrübe Alt Boyutu ile Unvan Arasındaki Farklılıklar

(n=138)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin T Testi		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
Tecrübe Eksikliği					
Varyansların Eşit Dağılımı			-2,325	136	0,022
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı	1,708	0,193	-2,128	60,870	0,037

Tablo 15'te verilen bulgular ışığında tecrübe eksikliği alt boyutu ile katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici olmayan katılımcıların tecrübe eksikliği nedeniyle yönetici olan katılımcılara nazaran daha fazla sessizlik davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır.

“Katılımcıların iş tatmini düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt aramak amacıyla yapılan analizler neticesinde ise katılımcıların iş tatmini düzeylerinin medeni durum ve unvan değişkenine göre farklılaştığı bulgulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleriyle iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 16. Medeni Durum Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikler

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	Bekâr	47	3,19	0,608
	Evli	91	3,54	0,645
İçsel İş Tatmini	Bekâr	47	3,17	0,626
	Evli	91	3,53	0,655
Dışsal İş Tatmini	Bekâr	47	3,22	0,717
	Evli	91	3,56	0,733

Tablo 17. İş Tatmini ve Alt Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki Farklılıklar

(n=138)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin t (küçük olacak t) Testi		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
İş Tatmini					
Varyansların Eşit Dağılımı	0,356	0,552	-3,110	136	0,002
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-3,169	98,038	0,002
İçsel İş Tatmini					
Varyansların Eşit Dağılımı	0,299	0,585	-3,088	136	0,002
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-3,133	96,875	0,002
Dışsal İş Tatmini					
Varyansların Eşit Dağılımı	0,059	0,809	-2,652	136	0,009
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-2,670	94,914	0,009

Tabloda verilen bulgulardan da anlaşılacağı gibi evli katılımcıların iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeylerinin bekâr katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 18. Unvan Değişkenine Göre İş Tatmini ve Alt Boyutlarına İlişkin İstatistikler

	Görev Unvanı	N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmini	Yönetici Personel	40	3,79	0,557
	Yönetici Olmayan Personel	98	3,27	0,630
İçsel İş Tatmini	Yönetici Personel	40	3,78	0,650
	Yönetici Olmayan Personel	98	3,26	0,614
Dışsal İş Tatmini	Yönetici Personel	40	3,82	0,576
	Yönetici Olmayan Personel	98	3,30	0,754

Tablo 19. İş Tatmini ve Alt Boyutları ile Unvan Arasındaki Farklılıklar

(n=138)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin t Testi		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
İş Tatmini					
Varyansların Eşit Dağılımı	0,588	0,444	4,535	136	0,000
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			4,777	81,450	0,000
İçsel İş Tatmini					
Varyansların Eşit Dağılımı	0,179	0,673	4,430	136	0,000
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			4,325	68,939	0,000
Dışsal İş Tatmini					
Varyansların Eşit Dağılımı	3,809	0,053	3,917	136	0,000
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			4,379	94,068	0,000

“Görev unvanı katılımcıların tatmin düzeylerini etkiler mi?” sorusuna ilişkin bulgular göstermektedir ki, yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeyleri yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcılara göre daha yüksektir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışan araştırmalar kapsamı içine giren bu çalışma ile son yıllarda araştırmacıların gündeminde yer bulmaya başlayan örgütsel sessizlik olgusunun iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Diğer bir ifade ile bu çalışma, “örgütsel sessizlik iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip midir?” sorusuna cevap bulmak amacıyla tasarlanmıştır. Aynı zamanda araştırma bağlamında çalışanların demografik özellikleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılıklar da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda Çankırı ve Ankara illerindeki banka çalışanlarından oluşan 138 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yapılan anket çalışması ile araştırma soruları test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, örgütsel sessizlik ile katılımcıların iş tatminleri arasında negatif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda yapılan regresyon analizi sonuçları örgütsel sessizliğin katılımcıların iş tatminlerini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle çalışmanın temel varsayımının literatür kapsamında yapılan diğer çalışmalarla da örtüşür şekilde (Aktaş ve Şimşek, 2015; Amah ve Okafor, 2008; Barçın, 2012; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Vakola ve Dimitris, 2005; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) desteklendiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda yabancı yazında yapılan araştırmalarla desteklenen söz konusu ilişkilerin Türkiye’de bankacılık sektörü çalışanları için de geçerlendiği görülmüştür.

Araştırmada elde edilen diğer bulgulara bakıldığında örgütsel sessizlik ile içsel iş tatmini arasında yine negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre içsel iş tatmininin örgütsel sessizlikten negatif yönde etkilendiği belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle artan sessizlik davranışının içsel iş tatminini azalttığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda yapılan analizler sonucu örgütsel sessizliğin alt boyutlarının tamamının içsel iş tatminini negatif yönde etkilediği belirlenmekle birlikte

söz konusu etkinin en güçlü şekilde tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu boyutları bağlamında ortaya çıktığı tespit edilmiştir. İçsel iş tatmininin saygınlık ihtiyacı, başarı duygusu, kurum içinde yer edinme güdüsü vb. faktörler çerçevesinde şekillendiği göz önüne alındığında elde edilen bu bulgular daha da anlamlı hale gelmektedir. Gerçekten de tecrübe eksikliği nedeniyle bilgilerine güvenmeyen çalışanların örgüte ilişkin olgular hakkında düşünceleri dile getirdiklerinde saygınlıklarını kaybedecekleri korkusuyla sessiz kalmaları nedeniyle içsel iş tatminleri de azalabilecektir. Veya iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından dışlanacakları korkusunun kurum içinde saygınlık kazanma güdüsü çerçevesinde gelişen içsel iş tatmini azaltacağını düşünmek çok da yanlış olmayacaktır.

Araştırma kapsamında ulaşılan diğer bir sonuç ise örgütsel sessizlik ile dışsal iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğu yönündedir. Bir diğer ifadeyle yapılan analizler neticesinde örgütsel sessizliğin dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları ile dışsal iş tatmininin ilişkilendirildiği analizlerde elde edilen bulgular örgütsel sessizliğin alt boyutlarının dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu anlamda yönetsel ve örgütsel nedenler ile ilişkileri zedeleme korkusu alt boyutlarının dışsal iş tatmini üzerinde en güçlü etkiye sahip boyutlar olduğu bulgulanmıştır. Daha önce de değinildiği üzere dışsal iş tatmini yöneticilerin tutumları, ücret, terfi imkânları, çalışma şartları ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler vb. koşullar çerçevesinde oluşmaktadır. Bu nedenle dışsal iş tatminini en güçlü şekilde etkileyen örgütsel sessizlik alt boyutlarının yönetsel ve örgütsel nedenler ile ilişkileri zedeleme korkusu olması şaşırtıcı bir bulgu değildir. Nitekim yöneticilerin tutumları, ücret, terfi imkânları ve çalışma şartları bağlamında şekillenen yönetsel ve örgütsel nedenler alt boyutu aynı zamanda dışsal iş tatmininin de temel belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışma arkadaşları ile ilişkilerin dışsal iş tatmininin bir diğer önemli belirleyicisi olduğu düşünüldüğünde, örgütsel olgularla ilgili fikirlerini dile getirmeleri nedeniyle sahip oldukları ilişkileri zedeleme korkusu sonucunda sessiz kalan çalışanların dışsal iş tatmin düzeylerinin azalacağı da düşünülebilir.

Elde edilen bu bulguların yanı sıra yapılan analizler sonucunda katılımcıların yaş, medeni durum ve unvan değişkenleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan tecrübe eksikliği arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre yapılan analizler 20-25 yaş aralığında yer alan katılımcıların 36-50 yaş aralığında yer alan katılımcılara nazaran ve 26-35 yaş aralığında yer alan katılımcıların ise 36-50 yaş aralığında bulunan katılımcılara göre tecrübe eksikliği boyutunda daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur. Bir diğer ifadeyle nispeten daha genç çalışanların daha az iş tecrübesine sahip olmaları nedeniyle söz konusu çalışanların örgütsel olgular karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Sonuç olarak elde edilen bu bulgular örgütsel sessizlik literatürü kapsamında tecrübe eksikliği nedeniyle kendine güvenmeme neticesinde sessiz kalma davranışı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003; Elçi vd., 2014; Morrison, 2014). Dolayısıyla çalışmamız kapsamında elde edilen bu bulgu literatürde konuya ilişkin yapılan diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Yapılan analizler aynı zamanda bekâr katılımcıların evli katılımcılara nazaran ve yönetici olmayan katılımcıların yönetici olan katılımcılara nazaran tecrübe eksikliği boyutunda daha fazla sessizlik davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur. Evliliğin ve yöneticilik unvanının

insan yaşamında genel olarak yaşla ve bu doğrultuda tecrübe ile elde edilen statüler olduğu düşünüldüğünde bu sonuçlar anlamlı bir görünüm arz etmektedir.

Araştırma bağlamında “*katılımcıların iş tatmini düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*” sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılan analizlerde katılımcıların iş tatmin düzeylerinin medeni durum ve unvan değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Bu doğrultuda evli katılımcıların bekâr katılımcılara nazaran ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların yönetici olmayan katılımcılara nazaran iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre evli çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip olmaları literatür kapsamında elde edilen bulgular ile örtüşür niteliktedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Elde edilen bu bulgu literatür kapsamında evlilikle beraber çalışanların hayata ve kariyerlerine ilişkin beklentilerin değişikliğe uğrayarak daha gerçekçi bir hal almasına bağlanabilir. Yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olması ise pozisyonla beraber gelen ücret, saygınlık, sorumluluk gibi çalışma koşullarında pozitif olarak meydana gelen değişlere atfedilebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin fikirlerini daha kolayla paylaşabilecekleri bir pozisyona sahip olmaları da örgütsel sessizlik bağlamında iş tatminini arttıran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak araştırmada varlığı tespit edilen ilişkilerin gücünün zayıf olduğu bulgusunun altının çizilmesi gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel sessizliğin bu çalışma kapsamında önem derecesinin beklenen düzeyde ortaya çıkmadığı görülmüştür.

Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması ise bu sonucu destekler bir nitelik arz etmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik dışında iş tatminini etkileyen diğer faktörlerin belirlenmeye çalışılması gelecek araştırmalar için bir öneri olarak sunulabilir. Aynı zamanda diğer çalışmalarda da örgütsel sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edildiği göz önüne alındığında çalışmada ortaya çıkan zayıf ilişkilerin benzer ve farklı örneklem gruplarında yeniden test edilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi yapılan analizler katılımcıların içsel iş tatmin düzeyleri ile izolasyon korkusu ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında ilişkiler olduğunu göstermiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel olgulara ilişkin konularda konuştukları takdirde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusu yaşadıkları ve bu durum iş tatmin düzeylerinde azalmaya neden olduğu söylenebilir. Bu bağlamda fikirlerin özgürce ifade edilebildiği bir çalışma ortamı yaratabilmek için yöneticilerin katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri bir öneri olarak sunulabilir. Aynı zamanda araştırmada tespit edilen katılımcıların dışsal iş tatmin düzeyleri ile örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasındaki ilişki ücret ve terfi politikalarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Şöyle ki terfi politikalarının çalışanların iş tatmin düzeylerini birincil derecede etkilediği (Örücü vd., 2006) göz önünde bulundurulduğunda söz konusu politikaların açık, net ve adil bir şekilde oluşturularak uygulanmaları çalışanların örgütsel sessizliğini azaltırken, iş tatmin düzeylerini de arttırabilecektir. Dolayısıyla çalışmanın bu bulgusundan hareketle bankacılık sektöründeki yöneticilere bu konuda daha hassas davranmaları önerilebilir. Ayrıca tecrübe eksikliği boyutunun

katılımcıların içsel iş tatmin düzeyleri üzerinde etkili bir değişken olması da yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim tecrübesiz katılımcıların nispeten daha fazla sessiz kaldıkları da göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin eğitim programları, yetki devri, tecrübeli ve tecrübesiz çalışanları mentorluk ilişkisi içerisinde bir araya getirme gibi uygulamalarla tecrübe eksikliği yaşayan çalışanların kendilerine güvenlerini artırma yönünde destek sağlamaları önerilebilir.

Kaynakça

- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Amah, E. O. & Okafor, A. C. (2008). Relationship Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Information*, 1 (1), 1-11.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Botero, I.C., & Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23, 84-104.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 851-875.
- Çakıcı, A. & Çakıcı, A. C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?. 15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, 389-400.
- Cheng, J.W., Lu, K.M., Chang, Y.Y & Johnstone, S. (2013). Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in The Province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.

- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpan, L. & Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 455-464.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. & Öztürk, U. C. (2011), Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The Influence of Perceived Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management*, 50 (1), 113-129.
- Frazier, M. L. & Bowler, M. (2012). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination. *Journal of Management*, 41 (3), 841-863.
- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798.
- Hajdukova, A., Klementova, J. (2015). The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 190, 471-476.
- Judge, A. T. & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work. *The Science of Subjective Well-Being*, Editör: Michael Eid ve Randy J. Larsen, Guilford Press, 393-413.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K. & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38, 314-345.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avolio J. B., Avey, B. J. & Norman, M. S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.

- Milliken, J. F. & Morrison, W. E. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014 (1), 173-197.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2003). Guest Editors' Introduction: Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1353-1358.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. & Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2008), Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior. *Personnel Review*, 37 (6), 666-679.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2011).The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40 (6), 723-741.
- Örücü, E., Yumuşak, S. & Bozkır, Y. (2006). Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 39-52.
- Özarlan, M. (2010), Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Özaydın, M. & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.
- Özsoy, E. (2015). Türkiyede İş Tatmini Araştırmalarının Genel Görünümü. *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, Editör: Rana Özen Kutanis, Gazi Kitabevi, Ankara, 103-128.
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22 (2), 270-285.
- Schlosser, F. & Zolin, R. (2012). Hearing Voice and Silence during Stressful Economic Times. *Employee Relations*, 34 (5), 555-573.
- Shalley, E. C., Gilson, L. L. & Blum, C. T. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

- Shojaie, S., Zarei Matin, H. & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tayfun, A. & O. Çatır (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Ülker, F. & Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 112-126.
- Vakola, M., & Bourades, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (4/5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66 (6), 783-802.
- Weiss, M. H. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

The Effect of Organizational Silence on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees

Sevdiye E. YILMAZ
Cankiri Karatekin University,
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Cankiri, Turkey

sevdiyeyilmaz@karatekin.edu.tr

Emine ÇETİNEL
Cankiri Karatekin University,
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Cankiri, Turkey

eminecetinel@karatekin.edu.tr

Duygu UYSAL
Cankiri Karatekin
University,
Institute Of Social Sciences
Cankiri, Turkey

duuysal@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

An important problem of today's organizations is that employees of organization do not share their ideas about the things that happen in the organization with higher management and stay silent. Therefore the reasons, results and the relation with other organizational phenomena of organizational silence phenomenon is a requirement to be handled carefully. In this context, there is a small number of researches about the relationship between work satisfaction and organizational silence. According to the research made in this area it is discovered that there is a negative relation between work satisfaction and organizational silence (Aktaş and Şimşek, 2015; Amah and Okafor, 2008; Barçın, 2012; Tangirala and Ramanujam, 2008; Vakola and Bouradas, 2005; Vakola and Dimitris, 2005; Van Dyne, Ang and Botero, 2003). In addition, research show that employees who do not keep silence against organizational phenomena have higher work satisfaction than employees who keep their silence (Klaas, Olson-Buchananve Ward, 2012; Morrison, 2014; Nikolaou, Vakola and Bourantas, 2008). According to these findings it is possible to say that employees' silence might result their work satisfaction to decrease over time (Milliken and Morrison, 2003). With this, it is important to underline that research about organizational silence and work satisfaction generally performed outside the context of Turkey. In other words, it is possible to say that the answer that is sought by this research to the question "*does organizational silence effect the employees' work satisfaction levels?*" is not clear when the context is Turkey. When the work conditions considered for bank employees it is more meaningful to search this answer in banking sector. Reasons such as having longer business hours, stress conditions coming from the necessity of having direct relationship with customers, bank employees have higher potential of having problems. For these reasons, it is possible to think that keeping silence or not about the aforementioned problems might have a direct effect on bank employees' work satisfaction levels.

Method

The aim of this study is to answer the question whether organizational silence has a significant effect on the level of job satisfaction of employees. Also in the study, possible differences were aimed to be determined based on the relationship between demographic differences of participants and organizational silence and job satisfaction

levels. In this respect, research model is as shown in Figure 1.

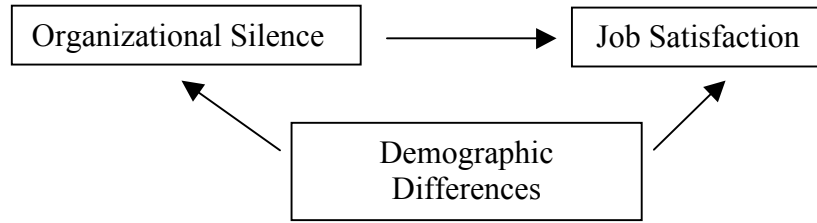


Figure 1. Research Model

Research population constitutes bank employees operating in Ankara and Cankiri province. In the study, questionnaires were used as a method of data acquisition. The questions used in survey about demographic characteristics include the short form of "Organizational Silence Scale" (Çakıcı and Çakıcı, 2007) and "Short Form of Minnesota Satisfaction Questionnaire". In this context, 138 respondents filled out the forms that generate the sample were analyzed using "SPSS 21.0 Statistical Package Program" in line with the objectives of the study.

Findings

According to the findings, it is possible to say that the job satisfaction level of bank employees participated in the survey is above average (3.42). When we look at the average of the participant about the dimension of organizational silence, in general, the points of the organizational silences of participants appears below the average (2.29). Also in this study, it has been identified as organizational silence having a significant impact on job satisfaction level of participants'.

It has been identified that there is no significant relationship between gender, education status and working times of participants and the level of organizational silence as a result of the analysis to answer the question "*Is there a significant difference on organizational silence of the participants with respect to demographic characteristics?*". Significant relationships were identified between participants' age, marital status and title variables and lack of experience, sub dimension of organizational silence.

Discussion

According to the findings, a poor relationship with negative correlation has been found between job satisfaction and organizational silence of the participants. Regression analysis results made in this regard indicate that organizational silence negatively affects job satisfaction. In this regard, it is possible to say that the work carried out overlaps in supported way under the fundamental assumption of other studies in the literature (Aktaş and Şimşek, 2015; Amah and Okafor, 2008; Barçın, 2012; Tangirala and Ramanujam, 2008; Vakola and Bouradas, 2005; Vakola and Dimitris, 2005; Van Dyne, Ang and Botero, 2003). In this sense, the relationships supported by studies in foreign researches are also supported for the banking sector employees in Turkey. However, the strength of the associations detected in the presence of research is poor and necessary to underline. In other words, organizational silence, one of the factors

affecting job satisfaction of employees, wasn't observed to occur at the expected level of severity in concept of this study.

Having a high level of job satisfaction of respondents supports the quality of these results. In this context, attempting to identify the factors other than except organizational silence that affect job satisfaction may be submitted as a recommendation for future research. Also, the detected negative relationship between job satisfaction and organizational silence should be considered in other studies. This case indicates the necessity of re-testing the poor relations, are observed in our study, in