



## Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

The International Journal of Economic and Social Research

2025, 21(2)

### Örgütsel Körlük Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

The Impact of Organizational Blindness Perception on Organizational Silence

Yalçın KARAGÖZ<sup>1</sup>, Mustafa FİLİZ<sup>2</sup>

Geliş Tarihi (Received): 20.03.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 07.03.2025

Yayın Tarihi (Published): 30.12.2025

**Öz:** Bu çalışmada örgütsel körlük algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koymak ve çeşitli demografik değişkenlere göre örgütsel körlük ve sessizlik algılarına yönelik farklılıkları ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini 456 kişi oluşturmaktadır. Çalışma veri toplama araçları olarak; demografik bilgi formu, örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik ölçekleri kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde t testi, Anova testi, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının özel sektör çalışanlarına göre, bekar bireylerin ise evli bireylere kıyasla daha yüksek örgütsel körlük düzeylerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca geliri iyi olan bireyler, geliri düşük bireylere göre daha fazla örgütsel sessizlik eğilimi bulgulanmıştır. Örgütsel körlük algısı örgütsel sessizlik eğiliminin %9'unu açıkladığı bulgulanmıştır. Çalışmada örgütsel körlük ve sessizlik algısının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır. En önemli sonuç ise örgütsel körlüğün örgütsel sessizliğin değişimi üzerinde önemli bir belirleyici olmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim engelleri, örgüt iletişimi, örgütsel sessizlik, örgütsel körlük.

&

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the impact of perceptions of organisational blindness on organisational silence and to identify differences in perceptions of organisational blindness and organisational silence based on various demographic variables. The study sample consisted of 456 individuals. Data collection instruments included a demographic information form, the Organisational Blindness Scale and the Organisational Silence Scale. Data analysis was carried out using t-tests, ANOVA, correlation analysis and multiple linear regression analysis, with SPSS software used for statistical processing. The results showed that public sector employees had higher perceptions of organisational silence than private sector employees, and single individuals had higher levels of organisational blindness than married individuals. In addition, individuals with higher incomes showed a greater tendency towards organisational blindness than those with lower incomes. Perceptions of organisational blindness were found to explain 9% of the variance in organisational silence tendencies. The study concluded that perceptions of organisational blindness and silence vary significantly across different demographic variables. The most notable finding is that organisational blindness serves as a significant predictor of changes in organisational silence.

**Keywords:** Communication barriers, organizational communication, organizational silence, organizational blindness.

**Atıf/Cite as:** Karagöz, Y. & Filiz, M. (2025). Örgütsel Körlük Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(2), 497-507.

**İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/ijaws>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2005 – Bolu

<sup>1</sup> Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, yalcinkaragoz@duzce.edu.tr, 0000-0001-5642-6498.

<sup>2</sup> Dr.Öğretim Üyesi., Artvin Çoruh Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, e-mail. mustafafiliz1109@gmail.com, Orcid: 0000-0002-7445-5361 (Sorumlu Yazar)

## 1.Giriş

İş dünyasındaki dinamik değişimler, örgütlerin iletişim stratejilerini gözden geçirmelerini ve güçlendirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde, başarılı bir organizasyonun temelini oluşturan etkili iletişim, sadece bilgi akışını yönetmekle kalmayıp aynı zamanda örgüt içindeki dinamikleri anlama ve geliştirme süreçlerine de odaklanmaktadır. Ancak, bu çabaların önünde duran örgütsel körlük ve sessizlik gibi faktörler, iş dünyasındaki değişen koşullara uyum sağlama sürecini karmaşık hale getirmektedir (Budak ve Filiz, 2023). İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler ve karmaşa, örgütlerin içsel iletişim dinamiklerine daha fazla odaklanmalarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel körlük algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, literatürde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel körlük, bir örgüt içindeki bireylerin, çeşitli bilgileri ya da önemli unsurları göz ardı etme eğilimine sahip olmalarını ifade etmektedir (Alvesson ve Spicer, 2012). Bu kavram, özellikle örgütlerin hızla değişen çevresine uyum sağlama ihtiyacı içinde, çalışanların belirli bilgilere dikkatlerini yoğunlaştırmakta zorlandıkları durumları yansıtmaktadır (Strebel, 1996). Örgütsel sessizlik ise, bireylerin fikirlerini, endişelerini veya önerilerini ifade etmekten kaçındıkları durumu içermektedir (Çetin, 2014). Çalışanların, özellikle de kritik konularda seslerini çıkarmaktan kaçınmaları, örgüt içinde bir tür iletişim engeli oluşturarak, inovasyonu ve sorun çözme kapasitesini olumsuz etkilemektedir (Morrison, 2014).

Birçok araştırmada, örgütsel körlük algısının, örgüt içindeki bireylerin sessizlik eğilimleri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfield, 2013; Jalonen, 2023). Örgütsel körlük, bireylerin belirli bilgilere odaklanmakta zorlandıkları için, çalışanların çeşitli endişelerini ifade etmekten kaçınmalarına ve bu durumun örgüt içinde sessiz bir kültürün oluşmasına yol açmasına neden olabilmektedir (Yildiz, 2013). Bu bağlamda, demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, sektör) örgütsel körlük ve sessizlik algıları üzerindeki etkisi de literatürde önemli bir alan oluşturmaktadır (Shojaie, Matin ve Barani, 2011; Morrison, 2014). Örneğin, bekar bireylerin evli bireylere göre, belirli yaş gruplarındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik eğilimlerinin farklılıklar gösterdiğine dair bulgular, demografik faktörlerin bu ilişkideki önemini göstermektedir (Yavuz, 2010; Jesevičiūtė-Ufartienė vd., 2020).

Bu çalışma, örgütsel körlük algısının örgütsel sessizlik üzerindeki potansiyel etkisini anlamayı ve bu etkinin demografik değişkenlere göre nasıl değişebileceğini incelemeyi amaçlamaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim seviyesi ve sektör gibi demografik faktörlerin, bireylerin örgütsel körlük ve sessizlik algılarına yönelik farklılıkları nasıl etkileyebileceğini ortaya konulması, bu alandaki literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çalışma, örgütlerin iletişim stratejilerini geliştirmek ve bilgi akışını iyileştirmek için daha fazla literatür sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle demografik değişkenlere göre örgütsel körlük ve sessizlik algıları arasındaki farklılıkları ortaya koyarak, örgütlerin bu değişkenlere duyarlı iletişim stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilecek yeni perspektifler sunulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın metodolojisi, bulguların tartışılması ve sonuçlar üzerine yapılacak öneriler, örgütlerin bu önemli konuda daha etkili bir iletişim ortamı oluşturmalarına katkıda bulunabilir.

## 2.Literatür Taraması

Örgütsel körlük, bireylerin ve grupların bilişsel önyargılara dayalı olarak kritik konuları veya değişiklikleri kolektif bir şekilde fark edememe ve eleştirel bir yaklaşımla ele alamama durumunu ifade eden bir kavramdır (Seymen vd., 2016). Örgütsel sessizlik, çalışanların bir organizasyon içinde endişelerini veya görüşlerini ifade etmekte isteksiz olduğu karmaşık bir olgudur ve bu durum, organizasyonun refahı için kritik bilgilerin akışını engel teşkil etmektedir (Dyne vd., 2003).

Örgütsel sessizlik, örgütsel etkinlik açısından önemli sonuçlara sahiptir (Vakola ve Bouradas, 2005 ). Literatürde algılanan örgütsel desteğin, kabul edici ve savunmacı sessizlikle negatif korelasyon gösterirken, toplumsal sessizlik ve görev performansı ile pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Akçin vd., 2017 ). Örgütsel politikalara ilişkin genel algılar, çalışan sessizliğini etkileyebilir; örgütsel özdeşleşme

ve vicdanlılık, bu ilişkiyi potansiyel olarak yumuşatabileceği görülmüştür (Sun ve Xia, 2018 ). Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, hemşirelerin yarısından fazlasının yüksek düzeyde örgütsel sessizlik yaşadığını ve bunun iş öz yeterliliğiyle pozitif korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir ( Abdou vd., 2023).

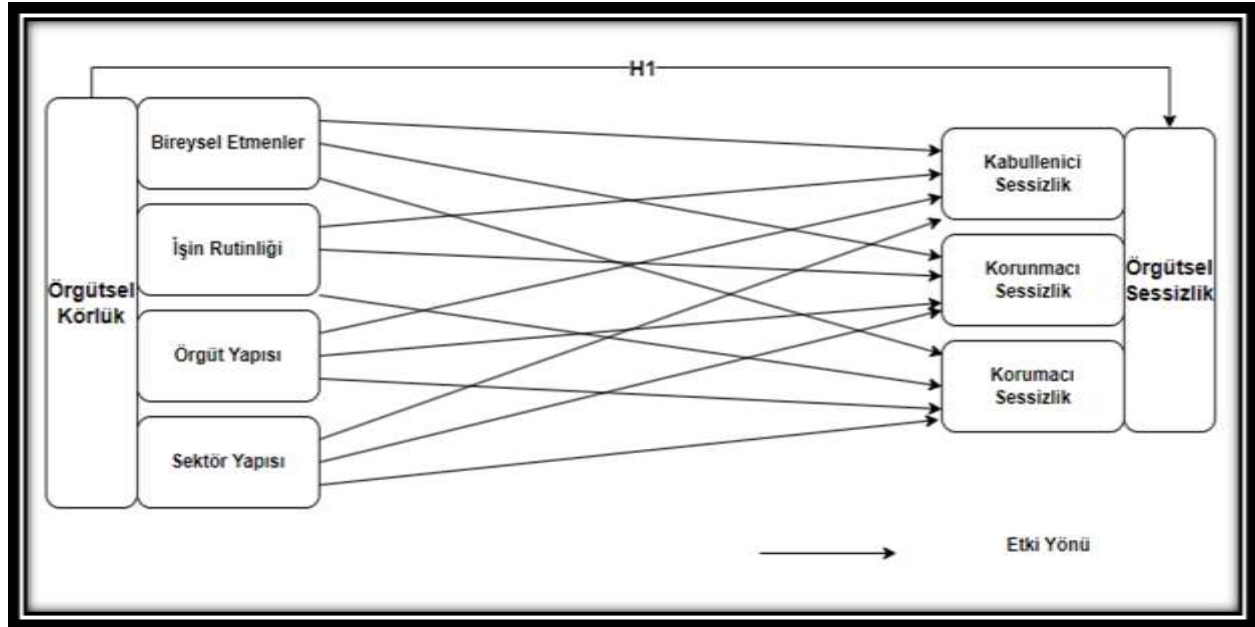
Örgütsel körlük, çalışanların yenilikçilikten uzaklaşmasına ve iş süreçlerindeki sorunların göz ardı edilmesine neden olabilmektedir (Alvesson ve Spicer, 2012). Örgütsel körlük, çalışanların organizasyona katkı sağlama arzularını olumsuz etkileyebilir ve onları sessizliğe itebilir. Özellikle, liderlerin geri bildirim mekanizmalarını dikkate almaması veya çalışanların önerilerini değersiz görmesi, örgütsel körlüğün sessizlik üzerindeki etkisinde önemli bir etkiye neden olabilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005).

Örgütsel körlük algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Brinsfield, 2013; Jalonen, 2023). Bu nedenle, mevcut literatüre katkı sağlayarak, bu önemli konuda sağlık alanında daha fazla veri sağlamak ve gelecekteki araştırmalara temel oluşturmak bu çalışmanın oluşturulmasında ana nedenini oluşturmaktadır.

### 3.Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Literatür kapsamında aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekilde 1’de verilen araştırma modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

#### Ana Hipotez

**H1:** Örgütsel körlük algısının örgütsel sessizlik eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

#### Alt Hipotezler

Örgütsel körlük algısının alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisi şu şekilde ifade edilmiştir:

**H1a:** Örgütsel körlük algısının bireysel etmenler boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1b:** Örgütsel körlük algısının bireysel etmenler boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1c:** Örgütsel körlük algısının bireysel etmenler boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1d:** Örgütsel körlük algısının işin rutinliği boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1e:** Örgütsel körlük algısının işin rutinliği boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1f:** Örgütsel körlük algısının işin rutinliği boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1g:** Örgütsel körlük algısının örgüt yapısı boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1h:** Örgütsel körlük algısının örgüt yapısı boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1i:** Örgütsel körlük algısının örgüt yapısı boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1j:** Örgütsel körlük algısının sektör yapısı boyutunun kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1k:** Örgütsel körlük algısının sektör yapısı boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**H1l:** Örgütsel körlük algısının sektör yapısı boyutunun korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

### 3.2.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Türkiye’de herhangi bir kamu veya özel sektörde çalışan 18 yaş üstü çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem belirlemede sosyal bilimlerde çeşitli kriterler bulunmaktadır. Bu çalışmada birçok sosyal bilim çalışmasında kullanılan “evrenin 100.000’den büyük olduğu durumlarda 384 katılımcının evreni temsil ettiği kabul edileceği” kriteri dikkate alınmıştır (Cohen vd., 2000). Bu ölçüte göre 384 çalışana ulaşılmasının yeterli olacağına karar verilmiştir. Çalışmada 456 çalışana ulaşılmış ve örneklemin evreni temsil gücü açısından yeterli olduğuna karar verilmiştir. Buna göre çalışmanın örneklemini 456 birey oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında önemli diğer husus da, çalışmada dikkate alınan örneklem tekniğidir. Bu çalışmada verilerin toplanmasında kolayda örnekleme tekniği takip edilmiştir. Diğer örnekleme tekniklerine göre daha kolay, daha ucuz ve hızlı veri toplamaya imkan sağladığı için kolayda örnekleme tekniği (Gürbüz ve Şahin, 2014) tercih edilmiştir.

Çalışmaya katılım sağlayan bireylerin demografik özelliklerine bakıldığı zaman; %63,17’sinin erkek (n:288) ve %36,83’ünün (n:168) kadın olduğu görülmüştür. %43,6’sının (n:199) 18-25 yaş arasında, %27,2’sinin (n:124) 26-35 yaş arasında olduğu, %13,2’sinin (n:60) 36-45 yaş arasında olduğu ve %16’sının (n:73) 46 yaş ve üstü olduğu belirlenmiştir. Gelir durumu açısından %26,9’unun (n:123) kötü düzeyde, %39,1’inin (n:178) orta düzeyde ve %34’ünün (n:155) iyi düzeyde bir gelire sahip olduklarını ortaya çıkmıştır. %31,4’ünün (n:143) şehir merkezlerinde, %55,9’unun (n:255) büyükşehirlerde ve %12,7’ünün (n:58) diğer yerleşim (ilçe-köy) yerlerinde ikamet ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların %51,1’inin (n:233) evli ve %48,9’unun (n:223) ise bekar olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi açısından %22,6’sının (n:103) lise mezunu, %59,9’ünün (n:273), %9,2’sinin (n:42) lisansüstü mezunu ve %8,3’ünün (n:38) ortaokul/ilkokul mezunu oldukları görülmüştür. Katılımcıların %36,1’inin (n:165) kamu çalışanı ve %63,9’unun (n:291) özel sektör çalışanı (esnaf, işveren vb. dahil) olduğu belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden ve toplamda 46 sorudan oluşmaktadır.

*Demografik Bilgi Formu:* Bu form ankete katılım sağlayan bireylerin özelliklerini belirlemeye yönelik toplam da 7 sorudan oluşmaktadır. Bunlar; bireylerin cinsiyet, yaş, yerleşim yeri, medeni durumu, eğitim seviyesi, gelir düzeyi ve çalıştığı kurum türünü belirlemek için araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği:* Bu ölçek Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğini ise Çavuşoğlu ve Köse Tuncer (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçekte kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizliği ölçen 5'er soru olmak üzere toplamda 15 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan her bir ifade için 5'li Likert skalasında (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) cevaplarını iletmeleri istenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha kat sayısı ,705 olarak saptanmış ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

*Örgütsel Körlük Ölçeği:* Seymen vd. (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; bireysel etmenler boyutu, işin rutinlik düzeyi boyutu, örgüt yapısı boyutu ve sektör yapısı boyutu olarak 4 faktör, toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, bireysel etmenler boyutunda 7 soru, işin rutinlik düzeyi boyutunda 6 soru, örgüt yapısı boyutunda 7 soru ve sektör yapısı boyutunda 4 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplanmasında 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum"). Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha kat sayısı ,780 olarak saptanmış ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

### 3.4. Etik İzinler ve Verilerin Toplanması

Çalışmanın amacı ve kapsamı belirlendikten sonra etik açıdan uygunluğunu değerlendirmek adına gerekli formlar oluşturularak Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna başvuru yapılmıştır. Kurulun 05.03.2023 tarih ve E-18457941-050.99-83664 sayılı kararıyla etik açıdan uygunluğuna dair izin alınmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara, çalışmanın amacını belirtmek amacıyla anketin başında kısa bir paragrafa yer verilmiş ve aydınlatılmış onamları alınmıştır. Türkiye'de yaşayan 18 yaş üstü ve herhangi bir kamu veya özel sektörde görevini icra eden bireylere anket dağıtılmıştır. Verilerin büyük bir bölümü çevrimiçi anket yoluyla, çok az bir kısmı ise yüz yüze anket ile toplanmıştır. Çalışma verileri 10.03.2023-20.11.2023 tarihleri arasında toplanmış ve veri toplama süreci yaklaşık 8 ay sürmüştür.

### 3.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, kayıp veri incelenmesine tabi tutulmuş ve kayıp verinin olmadığı görülmüştür. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde öncelikle hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek için normallik dağılımına bakılmıştır. Bu amaçla ölçeklerin ve alt boyutlarının ortalama puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Elde edilen verilerin normalliğin göstergesi olarak çarpıklık ve basıklık katsayısı değerleri dikkate alınarak karar verilmiştir. Buna göre her iki ölçeğin ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal sınırlar içerisinde (+3/-3) dağılım gösterdiği görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2001). Buna göre demografik değişkenlere göre farklılığın ortaya konulması için ikili gruplar için t testi, üç ve daha fazla grubun karşılaştırılması için Anova testi kullanılmıştır. Anova testinde ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır. LSD testi, post hoc analizlerde kullanılan bir yöntemdir ve ANOVA sonuçlarındaki gruplar arası farkları hassas bir şekilde belirleme kabiliyetine sahiptir. Özellikle küçük örneklem, eşit olmayan grup sayıları ve homojen varyans koşullarında etkili olan LSD testi, doğrudan grup karşılaştırmalarını gerçekleştirme, esnek kullanım olanağı sağlama ve deneme-hata kontrolü sağlama avantajlarına sahiptir. Bu özellikleri sayesinde,

araştırmacılara gruplar arasındaki spesifik farkları belirleme ve daha ayrıntılı sonuçlar elde etme imkanı tanımaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Ölçek alt boyutları arasındaki çoklu bağlantı sorununu ve ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak örgütsel körlük algısının örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerin yapılmasında IBM SPSS 25 ve AMOS 23 paket programlarından faydalanılmıştır.

#### 4.Bulgular

Çalışma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bulgular bu bölümde paylaşılacaktır.

Tablo 1’de t testi bulguları verilmiştir.

**Tablo 1. T Testi Bulguları**

| Değişkenler        | Gruplar | n   | Ort. | ss   | t      | P    |
|--------------------|---------|-----|------|------|--------|------|
| Örgütsel Körlük    | Kadın   | 168 | 2,73 | ,551 | 1,735  | ,083 |
|                    | Erkek   | 288 | 2,63 | ,584 |        |      |
| Örgütsel Sessizlik | Kadın   | 168 | 2,91 | ,724 | 1,121  | ,263 |
|                    | Erkek   | 288 | 2,83 | ,592 |        |      |
| Örgütsel Körlük    | Evli    | 233 | 2,61 | ,535 | -2,091 | ,037 |
|                    | Bekar   | 223 | 2,73 | ,609 |        |      |
| Örgütsel Sessizlik | Evli    | 233 | 2,90 | ,531 | 1,268  | ,205 |
|                    | Bekar   | 223 | 2,81 | ,739 |        |      |
| Örgütsel Körlük    | Kamu    | 165 | 2,67 | ,518 | ,094   | ,925 |
|                    | Özel    | 291 | 2,68 | ,599 |        |      |
| Örgütsel Sessizlik | Kamu    | 165 | 2,98 | ,722 | 2,684  | ,008 |
|                    | Özel    | 291 | 2,80 | ,592 |        |      |

Tablo 1’de bireylerin cinsiyete göre örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik algılarının değişmediği belirlenmiştir ( $p>,05$ ). Bireylerin örgütsel körlük algılarının medeni duruma göre farklılık arz ettiği tespit edilmiştir ( $p=,037<,05$ ). Buna göre bekar bireylerin (2,73), evli bireylere (2,61) göre daha yüksek düzeyde örgütsel körlük düzeyine sahip oldukları bulgulanmıştır. Örgütsel sessizlik düzeyinin medeni duruma göre ve örgütsel körlük düzeyinin çalışılan kurum türüne göre farklılık arz etmediği bulgulanmıştır ( $p>,05$ ). Örgütsel sessizlik algısının çalışılan kurum türüne göre farklılık arz ettiği tespit edilmiştir ( $p=,008<,05$ ). Buna göre kamu kurumlarında çalışan bireylerin (2,98) örgütsel sessizlik düzeyleri özel kurumlarda çalışan bireylere (2,80) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2’de Anova testi bulguları verilmiştir.

**Tablo 2. Anova Bulguları**

|               | Değişkenler        | F      | P    | Farkın Kaynağı                                             |
|---------------|--------------------|--------|------|------------------------------------------------------------|
| Yaş           | Örgütsel Körlük    | 22,147 | ,000 | 36-45 yaş arası (3,20)<br>26-35 yaş arası (2,46)           |
|               | Örgütsel Sessizlik | 26,719 | ,000 | 36-45 yaş arası (3,40)<br>26-35 yaş arası (2,58)           |
| Gelir         | Örgütsel Körlük    | 1,435  | ,222 | Fark yok                                                   |
|               | Örgütsel Sessizlik | 5,396  | ,000 | Kötü gelir (2,75)<br>Orta gelir (2,96)<br>İyi gelir (2,93) |
| Eğitim Düzeyi | Örgütsel Körlük    | 8,466  | ,000 | Lise (3,01)<br>Lisans (2,83)                               |
|               | Örgütsel Sessizlik | 2,374  | ,039 | Lise (2,80)<br>Lisans (2,62)                               |

Tablo 2’de yaş değişkenine göre örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik algısının değiştiği bulgulanmıştır ( $p<,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testine göre 36-45 yaş arasında yer alan bireylerin (3,20/3,40) örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik algılarının 26-35 yaş arasında yer alan bireylere (2,46/2,58) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bireylerin gelir durumuna göre örgütsel körlük düzeyleri açısından herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>,05$ ). Ancak gelir durumuna göre örgütsel sessizlik düzeyinin değiştiği saptanmıştır ( $p<,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testine göre orta düzeyde gelir (2,96) ve iyi düzeyde (2,93) gelire sahip olduğunu söyleyen bireyler kötü düzeyde (2,75) gelire sahip olduğunu söyleyen bireylere göre daha yüksek düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları görülmüştür.

Bireylerin eğitim düzeyi açısından örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik algılarının değiştiği tespit edilmiştir ( $p<,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testine göre lise mezunu çalışanların örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik algılarının (3,01/2,80), lisans mezunlarına (2,83/2,62) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 3’te ölçek alt değişkenlerine yönelik yapılan korelasyon analizi bulguları verilmiştir.

**Tablo 3.** Korelasyon Analizi Bulguları

| Alt Boyutlar            | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7 |
|-------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1.Kabullenici Sessizlik | 1       |        |        |        |        |        |   |
| 2.Korunmacı Sessizlik   | ,120*   | 1      |        |        |        |        |   |
| 3.Korunmacı Sessizlik   | -,268** | ,327** | 1      |        |        |        |   |
| 4.Bireysel Etmenler     | ,085    | ,119*  | ,071   | 1      |        |        |   |
| 5.İşin Rutinliği        | ,034    | ,140** | ,114** | ,386** | 1      |        |   |
| 6.Örgüt Yapısı          | -,030   | ,280** | ,170** | ,278** | ,442*  | 1      |   |
| 7.Sektör Yapısı         | ,049    | ,366** | ,174** | ,215** | ,495** | ,389** | 1 |

Tablo 3’te, örgütsel sessizlik ve örgütsel körlük alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kabullenici sessizlik alt boyutunun, örgütsel körlüğün bireysel etmenler, işin rutinliği, örgüt yapısı ve sektör yapısı alt boyutları ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Buna karşılık, korunmacı sessizlik işin rutinliği ( $r=0,140$ ,  $p<,01$ ), örgüt yapısı ( $r=0,280$ ,  $p<,01$ ) ve sektör yapısı ( $r=0,366$ ,  $p<,01$ ) ile, korunmacı sessizlik ise işin rutinliği ( $r=0,114$ ,  $p<,01$ ), örgüt yapısı ( $r=0,170$ ,  $p<,01$ ) ve sektör yapısı ( $r=0,174$ ,  $p<,01$ ) ile anlamlı ve pozitif ilişkiler göstermiştir. Örgütsel körlük alt boyutları arasında da güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel körlüğün belirli alt boyutlarının, örgütsel sessizlik eğilimleriyle daha yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 4’te örgütsel körlüğün, örgütsel sessizlik algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları paylaşılmıştır.

**Tablo 4.** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| 1-Bağımlı Değişken                                            | Bağımsız Değişken | $\beta$ | $t$    | $P$  | $F$    | Model( $p$ ) |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|---------|--------|------|--------|--------------|
| Kabullenici sessizlik                                         | Bireysel etmenler | ,073    | 1,698  | ,090 | 1,321  | ,261         |
|                                                               | İşin rutinliği    | ,063    | ,073   | ,942 |        |              |
|                                                               | Örgüt yapısı      | ,071    | -1,389 | ,166 |        |              |
|                                                               | Sektör yapısı     | ,050    | ,977   | ,329 |        |              |
| Not 1:R <sup>2</sup> :.013; Düz.R <sup>2</sup> :.003; F:1,321 |                   |         |        |      |        |              |
| 2-Bağımlı Değişken                                            | Bağımsız Değişken | $\beta$ | $t$    | $P$  | $F$    | Model( $p$ ) |
| Korunmacı sessizlik                                           | Bireysel etmenler | ,083    | ,845   | ,398 | 19,883 | ,000         |
|                                                               | İşin rutinliği    | ,071    | -2,305 | ,022 |        |              |

|                                         |                   |      |       |      |        |          |
|-----------------------------------------|-------------------|------|-------|------|--------|----------|
|                                         | Örgüt yapısı      | ,081 | 3,620 | ,000 |        |          |
|                                         | Sektör yapısı     | ,056 | 6,442 | ,000 |        |          |
| Not 2: R²:,169;Düz.R²:0,159; F:19,883   |                   |      |       |      |        |          |
| 3-Bağımlı Değişken                      | Bağımsız Değişken | β    | t     | P    | F      | Model(p) |
| Korumacı sessizlik                      | Bireysel etmenler | ,094 | ,237  | ,813 | 4,419  | ,002     |
|                                         | İşin rutinliği    | ,080 | -,114 | ,909 |        |          |
|                                         | Örgüt yapısı      | ,091 | 2,114 | ,035 |        |          |
|                                         | Sektör yapısı     | ,064 | 2,211 | ,028 |        |          |
| Not 3: R²: ,043; Düz.R²: ,033, F:4,419  |                   |      |       |      |        |          |
| 4-Bağımlı Değişken                      | Bağımsız Değişken | β    | t     | P    | F      | Model(p) |
| Örgütsel Sessizlik                      | Örgütsel Körlük   | ,331 | 6.192 | ,000 | 38.346 | ,000     |
| Not 4: R²: ,088; Düz.R²: ,086, F:38.346 |                   |      |       |      |        |          |

Model 1’de örgütsel körlük alt boyutlarının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyonun anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p: ,261 > ,05$ ). Buna göre örgütsel körlük algısının örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizlik boyutu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Model 2’de örgütsel körlük alt boyutlarının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyonun anlamlı olduğu görülmüştür ( $p: ,000 < ,05$ ). Alt boyutlar arasında bireysel etmenlerin etkisinin olmadığı ( $p: ,398 > ,05$ ), diğer değişkenlerin ise anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ( $p < ,05$ ). Ayrıca örgütsel körlük alt boyutlarından anlamlı olanların korunmacı sessizlik algısındaki değişimin %16’sını (Düz.R<sup>2</sup>: ,159) açıkladığı belirlenmiştir.

Model 3’te örgütsel körlük alt boyutlarının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyonun anlamlı olduğu görülmüştür ( $p: ,002 < ,05$ ). Alt boyutlar arasında bireysel etmenlerin ve işin rutinliğinin etkisinin olmadığı ( $p > ,05$ ), diğer değişkenlerin ise anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ( $p < ,05$ ). Ayrıca örgütsel körlük alt boyutlarından anlamlı olanların korunmacı sessizlik algısındaki değişimin %3’ünü (Düz.R<sup>2</sup>: ,033) açıkladığı bulgulanmıştır.

Model 4’te örgütsel körlük algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyonun anlamlı olduğu görülmüştür ( $p: ,000 < ,05$ ). Örgütsel körlük algısı, örgütsel sessizlik eğilimindeki değişimin %9’unu (Düz.R<sup>2</sup>: ,086) açıkladığı tespit edilmiştir.

## 5. Tartışma

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatür kapsamında tartışılacak, benzerlik ve farklılıklar üzerinden değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Katılımcı bireylerin örgütsel körlük algısı cinsiyete, gelir düzeyine ve çalışılan sektöre göre değişmediği tespit edilmiştir. Ancak bekar bireylerin evli bireylere göre, 36-45 yaş gurubundaki çalışanların 26-35 yaş grubuna göre ve lise mezunlarının lisans mezunlarına göre örgütsel körlük eğilimlerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu farklılıkların nedenleri, bekar bireylerin sosyal destek eksikliği, belirli yaş gruplarının değişime karşı çekimserliği ve eğitim seviyesinin iletişim becerilerine etkisi olabilir. Martin ve Phillips (2017) tarafından yürütülen bir araştırmada, cinsiyetin örgütsel körlük algısını etkilemediği ve bu algının genelde homojen bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu noktada, mevcut çalışma ile paralel olarak, cinsiyetin örgütsel körlük üzerindeki etkisi sınırlı olarak görülmüştür. Örgütsel körlük algısının demografik faktörlere bağlı olarak farklılık gösterdiğine dair net bir genel kabul bulunmamaktadır. Bu noktada, daha fazla araştırma yapılması ve bu özel bulgunun genellikle göz ardı edilen bir değişken olarak ele alınmasının nedenleri üzerine odaklanılması önem arz etmektedir. Literatürde genel bir eğilim olarak örgütsel körlük algısının demografik faktörlerle pek ilişkilendirilmediği (Martin ve Phillips, 2017) ve bu bağlamda mevcut çalışmanın öne çıkan bir katkı sağladığı söylenebilir. Ancak, belirli demografik

grupların örgütsel körlük konusundaki eğilimlerinin daha detaylı bir şekilde incelenmesi, bu konuda daha spesifik ve kontekst spesifik bilgilerin elde edilmesine olanak tanıyabilir.

Katılımcı bireylerin örgütsel sessizlik algısı cinsiyete ve medeni duruma göre değişmediği tespit edilmiştir. Ancak kamu çalışanları, özel sektör çalışanlarına göre, 36-45 yaş grubundaki çalışanların 26-35 yaş grubuna göre, gelir düzeyi orta ve iyi diyen bireylerin gelirimi kötü diyenlere göre ve lise mezunlarının lisans mezunlarına göre örgütsel sessizlik eğilimlerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Literatürde Dalli ve Sezgin (2022), cinsiyetin örgütsel sessizlikte anlamlı bir farklılığa yol açmadığını bulgulamışlardır. Benzer şekilde, Bastug vd., (2016) yaptıkları bir çalışmada, medeni durumun genel örgütsel sessizlik algısını etkilemediğini bulmuşlardır. Gambarotto ve Cammazzo (2010), tarafından yapılan bir çalışmada, özel sektördeki çalışanların kamu sektöründekilere göre daha düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, literatürde genel bir eğilim olarak örgütsel sessizlik algısının genelde cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız olduğu, ancak belirli demografik faktörler altında değişiklik gösterebildiği söylenebilir. Bu çalışma, özellikle kamu-özel sektör ayrımı ve belirli yaş ve gelir gruplarına odaklanarak, literatürdeki genel eğilimleri daha da özelleştirerek katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Örgütsel körlük algısı, örgütsel sessizlik eğilimindeki değişimin %9'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel körlüğün alt boyutlarının kabullenici sessizlik boyutunu etkilemediği, ancak korunmacı ve korunmacı sessizlik boyutunu etkilediği bulgulanmıştır. Bu bulgular, örgütsel körlüğün bilgi akışını kısıtlayan bir ortam oluşturabileceğine işaret etmektedir. Literatürde Bastug vd., (2016) tarafından yürütülen bir araştırmada, örgütsel körlük algısının örgüt içi iletişim eksiklikleri ve sessizlik ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, mevcut çalışma, örgütsel körlüğün genel bir sessizlik eğilimini %9 oranında açıkladığını belirleyerek, literatürdeki benzer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, örgütsel körlüğün alt boyutlarıyla ilgili yapılan analizler, özellikle kabullenici sessizlik boyutunu etkilemediği ancak korunmacı ve korunmacı sessizlik boyutunu etkilediği tespiti, literatürde daha spesifik bir perspektif sunabilir. Bu bağlamda, önceki çalışmaların genellikle örgütsel körlük alt boyutlarının sessizlikle ilişkili olduğunu gösterdiği ancak bu ilişkinin hangi boyutlardan kaynaklandığının daha az ele alındığı göz önüne alındığında, mevcut çalışma biraz daha detay literatür sağladığı söylenebilir. Örneğin, Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları bir araştırmada, örgütsel körlüğün genel bir sessizlik eğilimini açıkladığını, ancak alt boyutlarının spesifik etkilerine değinmemişlerdir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da çeşitli kısıtlıklar bulunmaktadır. Bu araştırmanın kısıtlıkları aşağıda çeşitli başlıklar altında ifade edilmiştir.

*Örneklem İlişkin Kısıtlar:* Çalışmanın evreni Türkiye'deki kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşsa da, örneklem belirlenirken evrenin 100.000'den büyük olduğu durumda 384 katılımcının evreni temsil ettiği kabul edilmiştir. Ancak, bu yaklaşımın genel bir kural olarak kabul edilmesi ve bu sayının yeterliliğinin varsayılması, tüm alt gruplarda aynı ölçüde temsil edilmediği durumları göz ardı edilmektedir.

*Veri Toplama Yöntemine İlişkin Kısıtlar:* Verilerin büyük bir kısmının çevrimiçi anket yoluyla toplanması, katılımcıların demografik özelliklerinin yanı sıra örgütsel sessizlik ve örgütsel körlük algılarını daha geniş bir bağlamda değerlendirmek için kullanılabilecek zengin veri setlerini sınırlayabilir. Ayrıca, yüz yüze anketlerin sayısı az olduğundan, bu verilerin temsil etme kapasitesi sınırlıdır.

Çalışma sonuçlarının bu kısıtlıklar altında değerlendirilmesinin daha doğru sonuçlar elde edilmesi adına önem arz etmektedir.

## Sonuç

Çalışma sonuçları, örgüt içi iletişim dinamiklerini anlamaya yönelik önemli bulguları içermektedir. İlk olarak, örgütsel körlük algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ve belirli demografik gruplarda iletişim eksikliklerine dair tespitler yapılmıştır. İkinci olarak, cinsiyet, medeni durum ve sektörel farklılıkların örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Son olarak, örgütsel körlük

algısının örgütsel sessizlik eğilimdeki değişimin %9 oranında açıkladığı ve bu ilişkinin alt boyutlarının belirli örgüt içi dinamikleri etkilediği ortaya koyulmuştur. Bu bulgular, özellikle belirli demografik gruplarda daha etkili iletişim stratejileri geliştirmek adına özel önlemlerin alınması gerektiğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında aşağıdaki önerilerin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Örgütler, özellikle bekar bireyler, 36-45 yaş aralığındakiler ve lise mezunları gibi belirli alt gruplarda örgütsel sessizliği azaltmak için özel iletişim programları ve eğitimleri düzenleyebilir.

Kamu sektöründe çalışanlar, özel sektör çalışanlarına göre daha fazla örgütsel sessizlik eğiliminde olduğu için, bu sektördeki örgütler, açık iletişimi teşvik etmek ve engelleri ortadan kaldırmak için stratejiler geliştirebilir.

Örgütler, örgütsel körlüğün alt boyutlarının etkilerini dikkate alarak korunmacı ve korumacı sessizliği azaltmak için özel stratejiler oluşturabilir. Bu, örgüt içinde daha açık bir iletişim kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Bu öneriler, örgütlerin içsel iletişim dinamiklerini anlamak ve geliştirmek adına spesifik çözümler üretmek adına faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Akçın, K., Erat, S., Alniaçık, Ü., Çiftçioğlu, A. B. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on academicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 35-43.
- Alvesson, M., Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based theory of organizations. *Journal of management studies*, 49(7), 1194-1220.
- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M., Gunel, I. (2016). Organizational Silence in Sports Employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126-132.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Budak, O., Filiz, M. (2023). Sağlık bölümlerinde okuyan öğrencilerin karanlık üçlü kişilik özellikleri ile sağlık farkındalık düzeyi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1271-1300 . DOI: 10.30561/sinopUSD.1253090
- Cetin, T. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- Cohen, L., Lawrence, M., Keith, M. (2000). *Research Methods in Education*. 5th ed. London: Routledge Falmer.
- Çavuşoğlu, S., Köse Tuncer, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- El Abdou, R., A Hassan, H., M Badran, F. (2023). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 656-669.
- Gambarotto, F., Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166-179.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271.

- Jalonen, H. (2023). Ignorance in organisations—a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-42.
- Jesevičiūtė-Ufartienė, L., Brusokaitė, G., Widelska, U. (2020). Relationship between organisational silence and employee demographic characteristics: the case of Lithuanian teachers. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 18-27. doi: 10.2478/emj-2020-0016
- Martin, A. E., Phillips, K. W. (2017). What “blindness” to gender differences helps women see and do: Implications for confidence, agency, and action in male-dominated environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 28-44.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Seymen, O. A., Kılıç, T., Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Shojaie, S., Matin, H.Z., Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard business review*, 74(3), 86.
- Sun, Y., Xia, H. (2018). Research on perceptions of organizational politics and its influence on employee silence. *Open Journal of Business and Management*, 6(2), 250-264.
- Tabachnick, B.G., Fidell L.S. (2001). Using Multivariate Statistics. Allyn and Bacon A Pearson Education Company Boston, U.S.A., 966 pp.
- Dallı, T.H. Sezgin, F. (2022). Predicting teacher organizational silence: The predictive effects of locus of control, selfconfidence and perceived organizational support. *Research in Educational Administration Leadership*, 7(1), 39-79.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458.
- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695.
- Yildiz, E. (2013). Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why?. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 30-44.