



SESSİZLİK İKLİMİNİ GELİŞTİREN BAZI FAKTÖRLERİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ İLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A Research On Determination Of Relationship Between The Issues That Some Factors Developing Silence Climate On And Employee Silence

Öğr. Gör. Dr. Banu SARIBAY

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İzmir Havaacılık Meslek Yüksekokulu, İzmir/Türkiye

Sarıbay, B. (2017). "Sessizlik İklimini Geliştiren Bazı Faktörlerin Çalışan Sessizliği İle Olan İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Vol:3, Issue:12; pp:303-320 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi
Article Arrival Date
12/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi
The Published Rel. Date
28/07/2017

Anahtar Kelimeler

Çalışan Sessizliği, Örgütsel Sessizlik, Sessizlik İklimi

Keywords:

Employee Silence, Organizational Silence, Silence Climate

ÖZ

Günümüzde artan karmaşıklık ve hızla değişimle başa çıkabilmenin yolu, ona uyum sağlama avantajını yakalamaktır. Yönetim okulları ve yöneticiler, örgütsel başarı için çalışanların en önemli kaynak olduklarını vurgulamaktadırlar. Bu nedenle örgütler varlıklarını devam ettirme noktasında, çevresel değişimlere cevap verilebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Ancak araştırmalar çalışanların örgütteki potansiyel sorunlar ya da konular hakkındaki bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak esirgedikleri ve bu durumun yaygın olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmada örgütsel sessizlik ve sessizlik iklimi tanımlanmakta ve sessizlik iklimini geliştiren faktörler bağlamında çalışanların sergiledikleri sessizlik davranışları anlatılmaktadır. Yapılan çalışma, çalışanların sessizlik davranışları ile sessizlik iklimini geliştiren bazı faktörler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda İzmir İli kamu kurumlarında çalışan 306 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler, faktör analizi ve farklılaşma analizleri vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Öncelikle toplanan veriler aracılığıyla, ankette yer alan ifadelerin, değişkenleri ölçme gücünün açıklanabilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra hipotezleri test etmek amacıyla farklılaşma analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışan sessizliği ile sessizlik iklimini geliştiren bazı faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

Today, increasing complexity and speed is the way to cope with change, the advantage of adapting to it. Management schools and managers have been emphasizing on the importance of employee input for the organizational success. For this reason, organizations need workers who can respond to environmental changes, who are confident of their own assets, and who are not afraid to share the knowledge they possess. However, researches have shown that the employees consciously withhold their knowledge and ideas about organizational issues and this is a widespreadly observed phenomenon.

In the study, the organizational silence and silence climate is defined and the silence behaviors exhibited by the employees in the context of the factors that improve the silence climate are explained. The study is important to determine whether there is a relationship between employees' silent behaviors and some factors that improve the silence climate. For this purpose, the data gathered from 306 people who work at public institutions in İzmir are analyzed via factor analysis, and analysis of variance. At first, factor analysis is used in order to measure the the statement's exploratory power of variables. Afterwards, analyses of variance is conducted to test the hypotheses. According to the results of the study, it is identified that there is a significant statistical relationship between the issues that employee silence on and some factors that improve the silence climate.

1. GİRİŞ

Günümüzde insana verilen değerin artmasıyla, kurumlar çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğinin farkında olsalar da çalışanlarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessiz kalmaya yöneltmektedirler. Çalışanlar, yaşanan ekonomik krizler ve zorlu ekonomik koşullar sonucu, işlerini ve kariyerlerini korumanın en güvenli yolu olarak, sessiz kalmayı tercih etmekte ve günümüz koşullarında işlerini kaybetmeme adına sessiz kalanların sayısı her geçen gün artmaktadır (Perlow ve Williams, 2003).

Sessizlik, bireylerin farklılıklara bakış açısına bağlı olarak da gelişebilen bir kavramdır. Bireylerin yetiştiriliş tarzı, kişilikleri, eğitimleri, aileleri, çevreleri, zevkleri ve tecrübeleri birbirinden farklı olduğundan bireylerin duyuş ve düşünüş tarzlarını da farklı kılacaktır. Bu

farklılıklar bazı insanlar tarafından zenginlik olarak görülürken; bazı insanlar tarafından da gizlenmesi gerekli bir durum olarak görülmektedir. Bu yüzden farklı düşünce ya da duygular, çoğu zaman toplum içinde dışlanmamak için açığa vurulmamakta ve sessiz kalınarak uyum bozulmamaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 4).

Sessizlik, Morrison vd. (2003) tarafından çok boyutlu, belirsiz ve karmaşık bir davranış olarak nitelendirilmiştir. Sessizlik davranışı, kendine ait özellikleriyle başka olguların nedeni olabileceği gibi aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift yönlü bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle sessizlik tek yönlü bir etken olarak değerlendirilememektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003 ve Amah ve Okafor, 2008). Sessizlik ayrıca konuşmaktan ya da gürültü etmekten kaçınma, bilgiyi ya da ifadeleri kendine saklama, iletişim ya da yazma eksikliği, kayıtsızlık ya da bilmemezlik gibi çok boyutlu anlamlar taşımaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik davranışı bu özellikleri ile farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Yönetim alanında sessizlik, temkinli olma ya da kendini güven altına alma davranışının bir göstergesi olarak değerlendirilmiş, bu davranışa Morrison ve Milliken “örgütsel sessizlik”; Pinder ve Harlos gibi araştırmacılar ise “çalışan sessizliği” adını vermişlerdir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik

Morrison ve Milliken’in 2000 yılında yaptığı “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World” adlı çalışmada örgütsel sessizlik terimi ilk kez kullanılmış ve yönetsel alanda bu kavram kabul görmeye başlamıştır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt oluşturma önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak tanımlamışlardır.

Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliği, Morrison ve Milliken’in tanımında olduğu gibi örgütün karşılaştığı problemler karşısında, örgütün toplu bir şekilde tepkisiz kalması ya da çok az tepki vermesi olarak tanımlamaktadır. Slade (2008) de bu tanıma paralel olarak örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlar karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmeme olgusuna dayanan ortak bir davranış olarak tanımlamıştır. Bowen ve Blackmon (2003)’a göre örgütsel sessizlik, çalışanların kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamaları ile sonuçlanan bir kavramken; McGovan’a göre (2003:30) ise çalışanların sahip oldukları bilgilerin amirleri önünde açığa vuramamaları ile ilgili bir kavramdır.

2.2. Çalışan Sessizliği

Pinder ve Harlos 2001 yılında çalışan sessizliği kavramını ortaya atmıştır. Çalışan sessizliği, olayları değiştirebilme ve etkileyebilme gücüne sahip bireylerin, örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarının bir bölümünü ya da tamamını kendilerine saklamaları olarak tanımlanmıştır. . Shojaie, Matin ve Barani (2011) ise Pinder ve Harlos’un bu tanımdan yola çıkarak çalışan sessizliğini örgütsel şartları değiştirebilecek pozisyonlarda bulunan çalışanların gerçek düşüncelerini saklamaları olarak tanımlamışlardır. Zheng ve diğerleri (2008) de çalışan sessizliğini, çalışanların işyerinde önüne çıkabilecek problem ya da olaylar karşısında çeşitli nedenlerden dolayı kendi görüşlerini ortaya koymaktan kaçınması olarak değerlendirmiştir.

Literatürde araştırmacıların çoğu “örgütsel sessizlik” ile “çalışan sessizliği” kavramlarını birbirinin yerine ve aynı anlamda kullandıkları dikkati çekmektedir (Brinsfield,2009; Park ve Keil,2009). Örgütsel sessizlik örgütsel boyutta bir sessizliği ifade ederken; çalışan sessizliği ise bireysel düzeyde bir sessizliği ifade etmektedir. Çalışanlar, sessizlik kararını bireysel olarak vermelerine rağmen, sessiz kalmalarına neden olan faktörler farklıdır. Çalışanlar sadece kendi deneyimleri sonucu değil, diğer çalışanlarla yaptıkları görüşmeler, örgüt içi ilişkiler ya da işle ilgili yaptıkları gözlemler ve örgütsel koşullar nedeniyle sessizliği tercih

etmek durumunda kalabilmektedirler. Bu nedenle literatürde çalışan sessizliği, örgütsel sessizlikten çok farklı bir kavram olarak değerlendirilmemiştir.

2.3. Çalışan Sessizliği Türleri

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin, pasif (quiescence) ve kabullenici (acquiescence)

Nedenlere bağlı olarak farklı anlamlarının olduğunu ileri sürmüştür. Pinder ve Harlos'un çalışmasından sonra Dyne vd. (2003), bu kavramı ayrıntılarıyla incelemiş ve çalışan sessizliğinin altında bu faktörlerin yanı sıra pro-sosyal güdülerin de olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Dyne vd. (2003)'ne göre çalışan konuşma ya da konuşmamaya güdüleyen 3 ayrı sebep (ilişkinin kesilmesi, kendini koruma ve diğerleri odaklı) vardır. Bu sebeplere bağlı olarak 3 farklı özellikli sessizlik davranışı oluşmaktadır. Bu sessizlik türleri aşağıdaki gibidir:

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik kasıtlı ve pasif bir davranış biçimidir. Çalışan kendisini yetersiz hisseder, fikrinin önemsenmeyeceğini düşünür, davranış ve düşüncelerini iş yeri kurallarına göre şekillendirmesi gerektiğini kabul eder ve sessiz bir şekilde kabuğuna çekilir. Bu tür sessizlikte düşüncelerin ifade edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkin katılım olmaz ve durumun değişmesi yönünde tepkisizlik olur (Van Dyne, Ang ve Botero,2003). Pinder ve Harlos (2001)'a göre kabullenici sessizlik itaat anlamına gelmektedir. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden ve durumu sorgulamadan kabul edişi ifade eden; kabullenici sessizliğin ayrılmaz bir parçasıdır.

2.3.2.Savunucu Sessizlik

Savunucu sessizlik, özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Savunucu sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kariyerinde ilerleyememe, işini kaybetme, arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma gibi kişisel kayıplar bu sessizlik türünün nedenleri arasındadır (Detert ve Burris, 2007). Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışını da savunucu sessizlik davranışı içerisinde ifade etmektedir. Dyne vd. (2003)'ne göre savunucu sessizlik, kabullenici sessizlikten farklı olarak pro-aktif ve alternatiflerin farkında olma ve bunların üzerine düşünmeyi içerdiği için de stratejik bir davranıştır.

2.3.3. Pro-sosyal Sessizlik

Kabullenici sessizlik ve savunucu sessizlik yönetim literatüründe daha önce yapılan çalışmalarda yer almıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos,2001). Dyne vd. (2003) daha önce literatürde yer almayan üçüncü bir sessizlik türünü, pro-sosyal sessizliği ortaya koymuştur. Pro-sosyal sessizlik, işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin örgüt ya da diğer insanların yararına saklı tutulmasını ifade etmektedir. İşbirliği, dayanışma ve başkalarını düşünme (özgecilik) güdülerine dayalı olarak oluşur.

2.4. Sessizlik İklimi

Çalışanlar işleri ya da işyerleri ilgili bazı konularda konuşmamaları gerektiğine bir anda karar vermemektedirler. Çalışanların işleri ya da işyeri ile ilgili konularda yöneticileriyle konuşamayıp sessiz kalmalarına neden olan bir takım faktörler bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusundan ve yöneticilerin sahip oldukları bir dizi örtük inançlardan kaynaklanan bir sonuç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Morrison ve Milliken (2000) ayrıca örgütsel sessizliğin en çok hangi örgütsel koşullar altında gelişebileceğine, örgütte görülen yapı ve uygulamaların, sessizlik ikliminin (climate of silence) gelişimine katkıda bulunduğuna da dikkat çekmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini örgüt içinde paylaşılan iki inancın yarattığı bir nitelik olarak tanımlamışlardır. Bu inançlar:

- (1) örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşuna çaba sarf etmektir
- (2) örgüt içinde görüş ve kaygıları dile getirmek tehlikelidir.

İklim oluşumundaki etkileşimci bakış açısının temeli (Blumer,1969) “sembolik etkileşimcilik” (symbolic interactionism) düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce okuluna göre, iklimin belirli bir tanımlaması yoktur fakat insanlar arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Çalışanlar sosyal etkileşim yoluyla kendi deneyim ve algılamalarını paylaşır ve işyeri ortamına ilişkin ortak bir anlayış türetirler (Morrison ve Milliken,2000). Örneğin, yukarıya doğru birkaç iletişim kanalı olan ve merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde; yöneticiler çalışanlarının düşüncelerine önem vermediğine dair kolektif bir anlayışın ortaya çıkması olasıdır. Çalışanların görüşlerine, yöneticiler karşı çıktıkları ya da onları reddettikleri zaman, çalışanlar konuşmanın riskli olduğu ya da boşuna olduğu hususunda ortak bir anlayış geliştirmeleri olasıdır. Bu yapı ve yönetsel davranışların çok yaygınlaşması, konuşmanın hoş karşılanmadığına dair paylaşılan algılamaları kuvvetlendirecek ve bu da sessizliğe sebep olan bu faktörleri daha güçlü hale getirecektir. Bununla beraber çalışanların ortak algılama oluşturmasına yön veren fırsatlar sunulduğunda, bu yapı ve faaliyetlerin sessizlik iklimine yol açma olasılığı da daha büyük olacaktır (Morrison ve Milliken,2000; Dimitris ve Vakola, 2005).

Örgüt üyeleri arasında etkileşimden oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getirmeyen bir çalışan topluluğu oluşturur. Çalışanlar böyle bir iklim varlığında kendilerini etkisiz, yararsız görebilir ve konuşurlarsa tehlikeli bir durum yaratacaklarını düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilirler. Böylelikle bu iklim zaman içinde normlaşarak, çalışanların sessiz kalmasını doğal bir hale dönüştürebilir (Dimitris ve Vakola, 2005; Gephert vd., 2009).

2.4.1. Sessizlik İkliminin Gelişmesini Etkileyen Faktörler

Sessizlik ikliminin gelişmesine üst yönetimin özellikleri, örgütün yapı ve politikası, örgütsel ve çevresel özelliklerin yanı sıra çalışanlar arasındaki benzerlik, işgücünün sabitliği, iş akışının birbirine olan bağımlılığı ve sosyal ağların güçlülüğü gibi bazı faktörler neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Bryne (1971) ve Ibarra (1992)’a göre, bireylerin en rahat ettikleri ve etkileşim halinde olmayı tercih ettikleri kişiler, kendilerine benzer olarak algıladıkları kişilerdir. Bireyler ayrıca kendi inanç ve algılarını onaylayıcı kendilerini refere eden kendilerine benzer kişilerle iletişimi tercih ederler (Festinger,1954). Çalışma grubu ya da aynı departmandaki çalışma arkadaşlarının arasındaki benzerlik sosyal bulaşmayı bu şekilde kolaylaştıracaktır Çalışanlar arasındaki benzerlik yüksek olduğunda, kendi aralarında paylaşımda bulunacaklar, bir kişiden diğer kişiye tutum ve algılamaların yayılmasıyla sessizlik ikliminin ortaya çıkma ihtimali de arttıracaktır.

Diğer bir yandan da örgütlerde paylaşılan algıların gelişmesi olasılığı, örgüt içinde kalma süresi oranıyla da (iş gücü sabitliği) bağlantılıdır. İş yerinde çalışma süresinin uzunluğu, çalışanların etkileşim ve paylaşımları hususunda onlara daha fazla imkânlar tanıyacak, zaman süresi uzadıkça aralarındaki paylaşımlar da artacaktır (Morrison ve Milliken,2000).

Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar (cinsiyet, yaş, etnik köken vb.) da sessizlik iklimini geliştirmekte ve örgütsel sessizliğin yayılmasına katkıda bulunmaktadır. Bireyin yaşı ilerledikçe ve işinde deneyim kazanmaya başladıkça iş yaşamındaki davranışları da buna bağlı olarak şekillenmektedir. Çakıcı (2008), sessiz kalınan konular ve nedenleri ile ilgili yapmış olduğu araştırmada gençlerle orta yaş ve yaşlılar arasında sessizlik konusunda farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Daha açık bir şekilde ifade edilmek gerekirse yaş ilerledikçe kişiler susmak yerine konuşmayı tercih etmektedir (Çakıcı,2008). Ayrıca bireyin işe yeni başlaması, yaşı nedeniyle daha alt bir pozisyonda olması, henüz deneyim kazanmamış olması da kişinin yaşıyla bağlantılı olarak sessiz kalma nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Çakıcı, 2008). Messer-Magnus ve

Viswesvaran (2005)'ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre, yaşı büyük olan çalışanların ve daha üst kademede bulunanların sorun bildirmeye daha fazla eğilimli oldukları tespit edilmiştir.

Kadınlar, bazı toplumlarda fikirlerinin, duygularının ya da deneyimlerinin açıklanması için teşvik edilseler bile kendilerini ifade etmede zorluk yaşamaktadırlar. Bu zorluklar kadınların yetiştirilme tarzına, yaşadıkları kültüre, aldıkları eğitime, toplumun kadına bakış açısına bağlı olarak gelişmektedir. Bu yüzden kadınlar erkeklere göre daha baskıcı şekilde yetiştirilmeleri, kendilerine söz verilmemeleri ve dinlenmemeleri gibi nedenlerden konuşmamayı tercih edebilmektedir (Simpson ve Lewis, 2005).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı; sessizlik ikliminin gelişmesini etkileyen bazı faktörlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada sessizlik ikliminin gelişmesini etkileyen faktörlerden çalışanlar arasındaki benzerlik, kurumdaki çalışma şekli; iş gücünün sabitliği kurumdaki çalışma süresi ile temsil edilmiştir. Araştırma ile ilgili sessizlik iklimini etkileyen diğer değişkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi ve kurum içi pozisyonudur. Belirlen bu değişkenlere göre, çalışanların sessizlik davranışında farklılık olup olmayacağını tespit etmek için oluşturulan hipotezler ise aşağıda verildiği gibidir:

H₁: Çalışanların sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Çalışanların sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların sessizlik davranışları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine (toplam çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların sessizlik davranışları, çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evreni, kamu sektöründe faaliyet gösteren İzmir ili sınırları içerisinde görev yapan kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. TC. Devlet Planlama Teşkilatı'nın Haziran 2014 verilerine göre İzmir ili kamu kurumlarında toplam 130.795 kişi, Ocak 2015 verilerine göre ise 131.603 kişi çalışmaktadır (http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_iller_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf). Ancak araştırmanın evrenini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak oldukça güç olduğundan; İslamoğlu (2011:174-178)'nin kitabında belirtilen basit şans örnekleme yöntemi kullanılarak belirli bir ana kütle için ilgili duyarlılık (hata payı) seviyesinin dikkate alınmasıyla ulaşılması gereken 399 kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu örneklem doğrultusunda kurumlara dağıtılan anketlerden tam ve hatasız olarak doldurulmuş geri dönen anket sayısı 306'dır. Geriye dönen 306 adet anket araştırma örneklemini oluşturmuş; araştırma bu anketler üzerindeki cevaplar doğrultusunda yapılmış ve analiz edilmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunun oluşturulmasında benzer amaçla yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formundaki çalışan sessizlik davranışı ölçeği Dyne vd.'nin 2003 yılındaki makale çalışmasından alınmıştır. Dyne'nin çalışan sessizlik davranışı ölçeği 1- 5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir.

ve bireylerin örgüt içinde sessiz kaldığı konuların neler olduğunu ölçmektedir. Ölçek puanlamasında, Hiç katılmıyorum; 1 puan, katılmıyorum; 2 puan, Ne katılıyorum ne katılmıyorum; 3 puan, Katılıyorum; 4 puan, Tamamen katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların sessizlik davranışlarını belirlemeye yönelik 15 soru yer almaktadır.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında örnekleme ilişkin demografik özelliklere, faktör ve güvenilirlik analizleri ile hipotezlerin testinde kullanılan farklılaşma analizlerine yer verilmiştir. Araştırmaya 306 çalışan katılmıştır. Çalışanların %46'sı kadın, %54 ise erkek çalışandır. Yaş aralıkları 21 ile 65 yaş aralığında değişmekte olup; çalışanların %66'sı 21-40 yaş aralığındaki genç çalışanlardan, %34'ü ise 41- 65 yaş aralığındaki orta yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %10'u ilköğretim; %27'si lise; %18'i ön lisans; %38'si lisans ve %9'i ise lisansüstü mezundur. Çalıştıkları kurumdaki toplam çalışma süresine göre; çalışma süreleri 1-5 yıl arası olanların oranı %41; 6-10 yıl arası olanların oranı %31; 11-15 yıl arası olanların oranı %17 ve 16 yıl ve üzeri olanların oranı ise %11'dir. Toplam iş tecrübelerine göre 1-5 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların oranı %13; 6-10 yıl arası %28; 11-15 yıl arası %17 ve 16 yıl ve üzeri olanların oranı ise %42'dir. Araştırmaya katılanların 183'ü memur, 79'u işçi, 44'ü ise şirket personeli (taşeron firmaya bağlı) olup; katılımcıların %6'sı birim müdürü, %13'ü şef ve %81'i ise alt düzey çalışan olarak görev yapmaktadır.

3.3.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan eğilimi ve bunun sonucunda oluşan sessizlik türlerini tespit etmeye yönelik 15 soruluk ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Dördüncü faktörde 2 değişken olduğu için, bu değişkenler analizden çıkarılarak ikinci kez faktör analizi yapılmıştır. Çıkarılan değişkenler ise "kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için, sessizliği tercih ederim" ve "kurumumuzda işin gelişimini arttıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem" dir.

Yapılan analiz sonucunda 13 değişkenin üç faktör altında toplandığı ve toplam varyansın % 66, 82'sini açıkladığını ortaya koymuştur (Tablo 1). Faktörler içerdikleri değişkenlere göre yapılan gruplamada faktörler sırasıyla; pro-sosyal (koruyucu) sessizlik, savunucu sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak oluşturulmuştur. Faktörlerin öz değerleri sırasıyla, 4,304; 3,172 ve 1,210 olarak bulunmuştur. İlk faktör toplam değişkenliğin %33'ünü, ikinci faktör %24'ünü açıklarken son faktör ise %9'unu açıklamaktadır (Tablo1).

Tablo 1: Çalışanların Sessizlik Davranışı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Değişkenler		Faktör Yüğü	Öz değer	% Değ.	Ort.	S.S	Alfa
Pro- sosyal Sessizlik	Kurumumuz adına kaygı-larımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde saklarım.	,886	4,30	33,11	3,99	0,93	0,91
	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,875					
	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için yapılan baskılara direnirim	,859					
	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri, açıklamayı reddederim.	,847					
	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,830					
Savunucu Sessizlik	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri bir başkasıyla paylaşmam	,862	3,17	24,4	3,25	0,98	0,85
	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimiyle ilgili fikirlerimi çok fazla ifade etmem	,838					
	İşimle ilgili bazı gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam	,812					

	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirleri söylemeyi çok fazla tercih etmem	,640	1,21	9,31	2,61	0,96	0,65
	Kurumumuzda cezalandırıl-maktan korktuğum için sorun-ların çözümüne ilişkin fikir-lerimi çok fazla ifade etmem.	,599					
	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	,767					
Kabullenici Sessizlik	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurum içi iyileşmeyle ilgili fikirlerimi ifade etmem	,711	1,21	9,31	2,61	0,96	0,65
	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem	,708					
Açıklanan Toplam Varyans			66,821				

Faktör analizi sonucunda elde edilen 13 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,74 olarak bulunmuştur. Tablo 1’de çalışanların sessizlik davranışlarına ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde pro-sosyal sessizliğin 0,91; savunucu sessizliğin 0,85 ve kabullenici sessizlik türünün ise 0,65 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlar faktörlerin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. İlk iki faktör için güvenilirlik yüksek düzeyde ($0,70 < \alpha < 0,90$)’dir. Son faktör ise yeterli güvenilirlik düzeyine ($0,60 < \alpha < 0,70$) sahip olduğu görülmektedir (Özdamar,2011:605).

3.3.2.Farklılaşma Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre, sessizlik davranışı türlerinde bir farklılaşma olup olmadığı yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır. İki grubun söz konusu olduğu durumlarda parametrik olan t testi ve ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise parametrik olan tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

3.3.2.1.Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

Cinsiyetin, çalışanların sessizlik davranışlarında bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız t testi uygulanmıştır. Bağımsız t testi, birbirinden iki grubu veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95 ya da %99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç,2013; Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2011). Araştırma yapılan analizden elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur:

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Kadın	140	4,1043	,85846	1,843	,066
	Erkek	166	3,9084	,97945		
Savunucu Sessizlik Davranışı	Kadın	140	3,1629	,99743	-1,369	,172
	Erkek	166	3,3169	,96638		
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Kadın	140	2,4405	,88533	-2,811	,005*
	Erkek	166	2,7470	1,00180		

Tablo 2’den görüldüğü üzere çalışanların cinsiyetine göre pro-sosyal ve savunucu sessizlik davranışları farklılık göstermezken ($p>0,05$); kabullenici (pasif) sessizlik davranışı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Erkeklerin kabullenici sessizlik davranışı eğiliminin ($X=2,75$), kadınların kabullenici sessiz kalma davranış eğilimine ($X=2,44$) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda “H1: Çalışanların sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.2.2. Yaş Göre Karşılaştırmalar

Yaş değişkeninin, çalışanın sessizlik davranışlarını açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için f testi/ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu aşağıda Tablo3'te sunulmuştur:

Tablo 3: Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	1,099	3	,366	,421	,738
	Grup içi	262,540	302	,869		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	2,371	3	,790	,818	,485
	Grup içi	291,810	302	,966		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,855	3	,285	,307	,821
	Grup içi	280,824	302	,930		
	Toplam	281,679	305			

Çalışanların yaş gruplarına göre pro-sosyal sessizlik ($p=0,738$), savunucu sessizlik ($p=0,485$) ve kabullenici sessizlik davranışı ($p=0,821$) şeklinde ifade edilen sessizlik davranışı tiplerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Bu anlamda oluşturulan "H2: Çalışanların sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmiştir.

3.3.2.3. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Çalışanların eğitim durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 4: Eğitim Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,298	4	,074	,085	,987
	Grup içi	263,341	301	,875		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	22,175	4	5,544	6,135	,000*
	Grup içi	272,006	301	,904		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	32,231	4	8,058	9,723	,000*
	Grup içi	249,448	301	,829		
	Toplam	281,679	305			

Tablo 4'e göre çalışanların eğitim durumlarına göre pro-sosyal sessizlik davranışında ($p=0,987$) ise bir fark olmadığı ($p>0,05$) görülmesine karşın; savunucu sessizlik ($p=0,000$) ve kabullenici sessizlik davranışı ($p=0,000$) şeklinde ifade edilen sessizlik davranışı tiplerinde de anlamlı bir farklılığın olduğu ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu bağlamda "H3: Çalışanların sessizlik davranışları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir. Savunucu sessizlik için farklılığın kaynağı olan eğitim grupları aşağıdaki Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5: Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Eğitim Durumu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
İlköğretim (ortalama=3,5931)	Lise	-	-	-
	Ön lisans	-	-	-
	Lisans	-	-	-
	Lisans Üstü	2,8000	0,79310	0,019
Lise (ortalama =3,5827)	İlköğretim	-	-	-
	Ön lisans	-	-	-
	Lisans	3,0591	0,52359	0,002
	Lisans Üstü	2,8000	0,78272	0,003

Tablo 5'e göre, ilköğretim mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir (ortalama =3,59 > ortalama =2,80) Aralarındaki ortalama farkı, 0,79310'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,019). Lise mezunu çalışanların, lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir (ortalama =3,58 > ortalama = 3,06) Aralarındaki ortalama farkı, 0,52359'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,002). Lise mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,78272'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,003).

Tablo 6: Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Eğitim Durumu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
İlköğretim (ort.=3,2644)	Lise	-	-	-
	Ön lisans	-	-	-
	Lisans	2,3246	0,93973	0,000
	Lisans Üstü	2,1410	1,12334	0,000
Lise (ort =2,8189)	İlköğretim	-	-	-
	Ön lisans	-	-	-
	Lisans	2,3246	0,49429	0,002
	Lisans Üstü	2,1410	0,67790	0,009
Ön Lisans (ort =2,7576)	İlköğretim	-	-	-
	Lise	-	-	-
	Lisans	2,3246	0,43294	0,032
	Lisans Üstü	2,1410	0,61655	0,038

Tablo 6'ya göre, ilköğretim mezunu çalışanların, üniversite mezunu çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,93973'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,000). İlköğretim mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre de daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 1,12334'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,000). Lise mezunu çalışanların, lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,49429'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,002). Lise mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre de daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,67790'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,009). Ön lisans mezunu çalışanların

ise lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,43294'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p=0,032$). Ön lisans mezunu çalışanların ayrıca lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,61655'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p=0,038$).

3.3.2.4. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA Testi uygulanmıştır. Tablo 7'ye göre çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmalarda pro-sosyal ve savunucu sessizlik davranış tiplerinde farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "**H₄: Çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir**" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Çalışma Süresi Değişkeni İçin Tek Örneklem Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	7,155	3	2,385	2,808	,040*
	Grup içi	256,483	302	,849		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	8,883	3	2,961	3,134	,026*
	Grup içi	285,298	302	,945		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	1,795	3	,598	,646	,586
	Grup içi	279,884	302	,927		
	Toplam	281,679	305			

Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak; pro-sosyal ($p=0,040$) ve savunucu sessizlik davranış ($p=0,026$) tiplerinde farklılaşma olduğu ($p<0,05$) görülürken; kabullenici sessizlik ($p=0,586$) davranışında ise farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan TUKEY testi sonucuna göre farklılık gösteren çalışma süresi grupları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 8 : Çalışanların Pro-sosyal Sessizlik Davranışının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Süresi	Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
1-5 yıl (ort.=3,9548)	6-10 yıl	-	-
	11-15 yıl	4,3185	0,36368
	16 yıl ve +	-	-
11-15 yıl (ort.=4,3185)	1-5 yıl	3,9548	0,36368
	6-10 yıl	3,9319	0,38660
	16 yıl ve +	-	-

Tablo 8'e göre kurum içinde çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların, 1-5 yıl aralığında olan çalışanlara göre daha fazla pro-sosyal sessizlik davranışı eğiliminde olduğu görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı 0,363'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Kurum içinde çalışma süresi 11-15 yıl aralığında olan çalışanların, 06-10 yıl aralığında olan çalışanlara göre daha fazla pro-sosyal sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,386'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p=0,026$).

Tablo 9 : Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Süresi		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
6-10 yıl (ort.=3,3702)	1-5 yıl	-	-	-
	11-15 yıl	-	-	-
	16 yıl ve +	2,9235	0,44668	0,034

Yapılan TUKEY testi sonucuna göre, savunucu sessizlik davranışında da aynı kurumda 6-10 yıl arası çalışan grup ile 16 yıl ve üzeri çalışanların yer aldığı grup arasında yapılan kıyaslamada anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aralarındaki ortalama farkı, 0,446'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p=0,034$).

3.3.2.5. Toplam İş Tecrübesine Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların toplam iş tecrübelerine göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 10: Toplam İş Tecrübesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	4,396	3	1,465	1,707	,166
	Grup içi	259,243	302	,858		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	1,973	3	,658	,680	,565
	Grup içi	292,208	302	,968		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,889	3	,296	,319	,812
	Grup içi	280,790	302	,930		
	Toplam	281,679	305			

Yapılan analiz sonucu, çalışanların sessizlik davranışı tipleri ile toplam iş tecrübesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda "**H₅: Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine (toplam çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir**" hipotezi reddedilmiştir.

3.3.2.6. Çalışma Şekline Göre Karşılaştırmalar

Çalışma şeklinin, **çalışanların sessizlik davranışları** üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için tek örneklem Anova testi uygulanmıştır. Tablo 11 'e göre çalışanların kurumdaki çalışma şekli durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda **savunucu** ve **kabullenici sessizlik** davranış tiplerinde farklılaşma olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Çalışma Şekli Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,480	3	,160	,184	,907
	Grup içi	263,159	302	,871		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	11,860	3	3,953	4,229	,006*
	Grup içi	282,321	302	,935		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	15,877	3	5,292	6,013	,001*
	Grup içi	265,802	302	,880		
	Toplam	281,679	305			

Çalışanların işyerindeki çalışma şekillerine bağlı olarak; **savunucu** ($p=0,006$) ve **kabullenici sessizlik davranışı** ($p=0,001$) tiplerinde farklılaşma olduğu ($p<0,05$) görülürken; pro-sosyal sessizlik ($p=0,907$) davranışında ise farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu anlamda “**H₆: Çalışanların sessizlik davranışları, çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir**” hipotezi kabul edilmiştir.

Savunucu sessizlik davranış tipindeki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan TUKEY testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 12: Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Şekli		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
Memur (ort.=3,0560)	Sözleşmeli Memur	-	-	-
	İşçi	-	-	-
	Şirket personeli	3,5682	0,51218	0,012

Tukey testi sonucuna göre, kurum içinde dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam ettirilen ve “şirket personeli” olarak nitelendirilen çalışanların, memur olan çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,512’dir ve anlamlılık düzeyi ise 0,05’in altındadır ($p=0,012$).

Kabullenici (pasif) sessizlik davranış tipindeki farklılığın kaynağı olan gruplar ise yapılan TUKEY testi sonucunda aşağıda verilmiştir:

Tablo 13: Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Şekli		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
Memur (ort.=2,4156)	Sözleşmeli Memur	-	-	-
	İşçi	2,8228	0,40723	0,010
	Şirket personeli	2,9773	0,56172	0,003

İşyerindeki çalışma şekli işçi olan çalışanların, çalışma şekli/statusü memur olan çalışanlara göre daha fazla kabullenici (pasif) sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,407’dir ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır ($p=0,010$). Kurum içinde şirket personeli statüsünde çalışanların, memur olan çalışanlara göre daha fazla kabullenici (pasif) sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,561’dir ve anlamlılık düzeyi ise 0,05’in altındadır ($p=0,003$).

3.3.2.7. Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırmalar

Çalışanın sessizlik davranışının altında yatan eğilimin ve sessiz kalma nedenlerinin işyerindeki pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermeyeceğini anlayabilmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo14’de sunulmaktadır.

Tablo14: Çalışma Pozisyonunu Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	2,103	2	1,051	1,218	,297
	Grup içi	261,536	303	,863		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	24,749	2	12,375	13,916	,000*
	Grup içi	269,432	303	,889		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	8,278	2	4,139	4,587	,011*
	Grup içi	273,401	303	,902		
	Toplam	281,679	305			

Tablo 14'ten görüldüğü gibi çalışanların savunucu ve kabullenici sessiz kalma davranışları ile kurum içi pozisyonları arasında anlamlı bir farklılığın ($p < 0,05$) olduğu görülürken; pro-sosyal sessiz kalma davranışı ile kurum içi pozisyon arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p = 0,297 > 0,05$) ortaya çıkmıştır. Bu anlamda "H7: Çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir" şeklinde ifade edilen H7 hipotezi kabul edilmiş olur. Farklılığın nereden kaynaklandığını gösteren TUKEY testi sonuçları ise aşağıdaki Tablo 15'te gösterilmiştir:

Tablo 15: Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Pozisyonu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
Alt düzey çalışan (ort.=3,3790)	Birim Müdürü	2,4316	0,94745	0,000
	Şef	2,8000	0,57903	0,001

Kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar, kurum içinde müdür olarak görev yapan çalışanlara göre, daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Aralarındaki ortalama farkı, 0,947'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p = 0,000$).

Kurum içinde alt düzeyde görev yapan görev yapan çalışanlar, kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara göre, daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Aralarındaki ortalama farkı, 0,515'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p = 0,001$).

Tablo 16: Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Pozisyonu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
Alt düzey çalışan (ort.=2,6828)	Birim Müdürü	2,1228	0,55999	0,037
	Şef	-	-	-

Kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar, kurum içinde müdür olarak görev yapan çalışanlara göre, daha fazla kabullenici sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Aralarındaki ortalama farkı, 0,559'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p=0,037$).

4. SONUÇ

Araştırma kapsamında çalışanların sessizlik davranışları ile sessizlik ikliminin gelişmesini etkileyen faktörler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Belirtilen amaç kapsamında çalışma, İzmir ili kamu kuruluşlarında görev yapan 306 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, örgütsel sessizliğin temel çalışmasını olan Morrison ve Milliken (2000)'in ile Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmalarındaki sessizlik iklimini besleyen demografik faktörlerin sessizlik davranışı üzerinde olabileceğini belirten önermelerinden yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda çalışmada çalışan sessizlik davranışının, bu değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ise şöyledir:

Araştırma kapsamında oluşturulan ilk hipotez "çalışanların sessizlik davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir"di. Hipotez, Le Pine ve Dyne (1998) ile Morrison ve Milliken (2000)'in cinsiyet, yaş, ırk ve eğitim gibi faktörlerin çalışanları sessizlik davranışını etkiler bulgusu üzerine oluşturulmuştur. Ülkemizde kültürümüzden kaynaklanan çocuk yetiştirme anlayışı, toplumsal sosyalizasyon, dini anlayış ve kadınlara yönelik stereotipler nedeniyle kadınların, sessizlik davranışına daha eğilimli olabilecekleri düşünülmüştür. Yapılan t testinin sonucu, oluşturulan hipotezi desteklemiştir. Çalışanların pro-sosyal ve savunucu sessizlik davranışları, cinsiyetleri açısından farklılık göstermezken; kabullenici sessizlik davranışların da beklenenin aksine erkekler kadınlara göre daha fazla sessiz kalma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonucu, erkeklerin sosyal sermayelerine zarar gelmemesi için ve kurumdaki imajlarını zedelememek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlayabiliriz. Kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldıkları sonucu Kahveci (2010) ve Alioğulları (2012)'nin yapmış oldukları çalışmalarda görülürken; erkeklerin kadınlara oranla daha fazla sessiz kaldıkları ise Altınöz vd. (2011) ile Afşar (2013)'in yapmış olduğu çalışmalarda görülmüştür.

Çalışanların yaşlarına göre, sessizlik davranışlarında bir farklılık olup olmayacağına ilişkin oluşturulan hipotez "çalışanların sessizlik davranışları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir" yapılan Anova testi sonucu reddedilmiştir. Hipotez, Morrison ve Milliken (2000) ve Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'in yaşa bağlı olarak çalışanların sessizlik davranışlarının etkileneceğine dair öngörülerine dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu sonuç Özdemir ve Uğur (2013), Afşar (2013) ve Bozkurt (2016)'un yapmış oldukları araştırmadaki sonuçlar ile tutarlılık gösterirken; Oruç (2013)'un yapmış olduğu araştırmanın sonucundan farklılaşmaktadır. Oruç'un araştırmasının sonucuna göre firmanın en genç çalışanları (20-25 yaş grubu), diğer yaş grubundaki çalışanlara göre sessiz kalmayı daha fazla tercih etmektedir.

Çalışma ile ilgili diğer bir hipotez ise “çalışanların eğitim durumlarına göre sessizlik davranışlarının farklılık göstermektedir” şeklindedir. Bu bağlamda yapılan Anova testi sonucunda oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Test sonucu Erenler (2010), ve Afşar (2013)’ın yapmış olduğu araştırmalar ile tutarlılık göstermektedir. Test sonucuna göre, çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı eğitim durumlarına göre farklılık göstermezken; savunucu sessizlik ve kabullenici sessizlik davranışları farklılık göstermektedir. Savunucu sessizlik davranışında, ilköğretim mezunlarının ortalamalarının 3,5931; lise mezunlarının 3,5827; lisans mezunlarının 3,0591 ve lisansüstü mezunlarının ortalaması ise 2,8000 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca bakarak eğitim seviyesi arttıkça çalışan sessizlik davranışının azaldığı söylenebilir. Bu durum eğitim düzeyi düşük çalışanların, bilgi eksikliklerini göstermeme, var olan iş ve konumlarını koruma adına sessiz kalmaları olarak açıklanabilir. Kabullenici sessizlik davranışında ise ilköğretim mezunlarının ortalamalarının 3,2644; lise mezunlarının 2,8189; yüksekokul mezunlarının 2,7576; lisans mezunlarının 2,3246 ve lisansüstü mezunlarının ortalaması ise 2,1410 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre eğitim düzeyi düşük çalışanların özgüvenlerini bu durumdan etkileneneği ve alt düzeyde çalışanlar olmaları nedeniyle nasıl olsa bizim fikrimiz önemsenmez inancı, onları boyun eğmeye ve tepkisiz kalmaya daha fazla yöneltecektir. Bu durumla ilgili araştırma yapılan bir kamu kuruluşunda şoför olarak görev yapan bir çalışanın anketi tamamlayıp, görüşlerinin alınması sonucu duyduğu hoşnutluğu şu sözleri ile ifade etmiştir: “ Bizler şoför olduğumuz ve okumadığımız için fikirlerimize önem verilmiyor, bu anketle sayenizde kendimizi ifade etme imkânı bulduk, çok teşekkür ederiz”.

Çalışanların sessizlik davranışının, kurumdaki çalışma süresinden etkilenip etkilenmediğini belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezi “çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” yapılan analiz sonucu kabul edilmiştir. Yapılan Anova testi sonucunda, kabullenici sessizlik kurumdaki çalışma süresinden etkilenmezken; pro-sosyal ve savunucu sessizliğin çalışma süresinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Pro-sosyal sessizlik davranışında, kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışanların ortalamaları 4,1323; 6-10 yıl arasında olan çalışanların 4,1084 ve 11-15 yıl arasında olan çalışanların ortalamaları ise 4,5072’dir. Bu sonuca göre, çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki çalışanlarda, daha fazla pro-sosyal sessizlik davranışı eğiliminin görülme nedeni, çalışanların kuruma ve çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık duygusuna, kurumsal aidiyete ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik unsuruna (Özdevecioğlu,2003) bağlanabilir. Ayrıca bu sonuç, Morrison ve Milliken (2000)’in ortaya koyduğu sessizlik iklimini geliştirmesini etkileyen “işgücünün sabitliği” faktörü ile de örtüşmektedir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi olan “Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen hipotez yapılan analiz sonucu reddedilmiştir. Yapılan analiz sonucu, çalışanların sessizlik davranışı ile toplam iş tecrübesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan “çalışanların sessizlik davranışının, çalışma şekillerine göre farklılaşma gösterdiği” yapılan analiz sonucu tespit edilmiştir. Çalışanların, işyerinde çalıştırılma şekline bağlı olarak pro-sosyal sessizlik davranışları farklılık göstermezken; savunucu ve kabullenici sessizlik davranışlarının farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İşyerindeki çalıştırılma şekli memur olan çalışanların savunucu sessizlik ortalaması 3,0560 iken; şirket personeli olarak çalışanların ortalaması ise 3,5682’dir. Çıkan bu sonuca göre şirket personeli olarak çalışan personelin iş ve kariyer kaygısı nedeniyle kendi geleceklerini garanti altına almak için daha fazla susmayı tercih ettiği söylenebilir. Kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde bulunma açısından memur olarak çalışanların ortalaması 2,4156; işçi olarak çalışanların 2,8228 ve şirket personeli olarak çalışanların ortalaması ise 2,9373’tür. Araştırmadan çıkan bu sonuca göre, çalışanların sessizlik davranışının iş güvencesine bağlı olarak değişebileceğini söylemek mümkündür. Çalışma şeklinin, personele gelecekle ilgili sağladığı güvene bağlı olarak çalışanın sesini yükseltmesini etkilediği sonucu görülmüştür. Morrison ve Milliken (2000)’in ortaya koyduğu gibi çalışma

şeklindeki benzerliğin çalışma arkadaşlarının arasındaki bilgi ya da sorunların paylaşımını arttıracak ve böylece çalışanların sessizlik davranışına katkı sağladığı da bu sonuçla desteklenmiştir.

Çalışmada “çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde ifade edilen son hipotez ise yapılan analiz sonucu kabul edilmiştir. Çalışanların kurum içindeki pozisyonlarına göre pro-sosyal sessizlik davranışları farklılık göstermezken; savunucu ve kabullenici sessizlik davranışlarında farklılık görüldüğü tespit edilmiştir. Anova testinden elde edilen sonuçlara göre, alt düzey çalışanlarda savunucu sessizlik davranışının ortalaması 3,3790; şef olarak görev yapanlarda 2,8000 ve birim müdürlerinde ise ortalama 2,4316’dır. Hiyerarşiye bağlı olarak çalışanların, kurum içindeki pozisyonları arttıkça kurum içinde daha fazla söz sahibi oldukları görülmektedir. Araştırma sonucuna göre alt pozisyonda görev yapan çalışanlarda daha fazla savunucu sessizlik gösterme eğiliminin altında, iş ve kariyere ilişkin kaygılar, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiyi koruma ve görev yaptıkları kurumun kültürünün olduğu söylenebilir. Bunu tespit amacıyla yapılan Anova testi sonuçları da bunu desteklemiştir. Test sonuçlarına göre, kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar (3,1683) kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara (2,7500) ve müdür olarak görev yapan çalışanlara (1,7500) göre, iş ve kariyere ilişkin kaygılar nedeniyle sessiz kalmayı daha fazla tercih etmektedirler. Bir diğer ilgili sonuca göre, kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar (3,1734) kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara (2,7333) ve müdür olarak görev yapan çalışanlara (2,3158) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Kurum içi pozisyona göre çalışanların kabullenici sessizlik davranışının sonuçlarına bakıldığında, alt düzeyde görev yapan çalışanların ortalaması 2,6828 iken birim müdürlerinin ortalamasının 2,1228 olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların merkezi yönetim koşulları altında kurum içindeki hiyerarşiye göre sessiz kalma davranışlarının farklılaştığını söylemek mümkündür. Kurumda alt düzeyde görev yapan çalışanların kabullenici sessizlik davranışını göstermelerinde, fikirlerinin önemsenmeyeceğini ve konuşmanın boşuna olduğunu düşünmelerinin, tecrübe eksikliğinin ve yönetici davranışlarının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu faktörlerin etkisini test etmek amacıyla yapılan Anova testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarında genel olarak müdürlük görevini üstlenen çalışanlar, yaşa ve görev süresine göre seçildiklerinden tecrübe eksikliği ve alt düzeyde olma nedeniyle fikirlerinin önemsenmeyeceği düşünmelerinin, çıkan sonuçla ilişkili olduğu söylenebilir. Son olarak kurum içi pozisyona göre yöneticinin tutum ve davranışları nedeniyle görülen sessizlik düzeyleri de hiyerarşik düzenle bağlantılı sonuçlar vermiştir.

Bu bilgiler ışığında, çalışan sessizliğinde sessizlik ikliminin gelişmesini sağlayan faktörlerin etkisinin olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuç literatürü destekler niteliktedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Araştırmanın tasarımı ile sonuçlarının literatüre yeni çalışmalar yapılması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, araştırmanın yapıldığı İzmir İli kamu kuruluşları ile sınırlı kalmıştır. Bu sınırlılığın genişletilmesi; şehir sayısının artırılması ya da ülke geneline yayılması ile daha genel sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Araştırmanın yapıldığı kamu sektöründe sessizlik, kuruma ve işe bağlılığı, memnuniyeti, uyumu ve yöneticiye saygıyı ifade ettiği için bu araştırmayı yapmayı hem anlamlı hem de zor kılmıştır. Sessizlik, gerek yapıldığı sektör gerekse diğer sektörlerde yaygın ve genellikle görmezden gelinen bir konu olduğu için üzerinde daha fazla araştırma yapmaya da değerdir. Çalışan sessizliğini ve dolayısıyla örgütsel sessizliği besleyen köklere inilmesinin; kurumlar için sessizliğin daha iyi anlaşılmasına ve sessizliği azaltacak tedbirlerin ön görülmesi yönünde önemli katkı sağlayacağı da söylenebilir.

KAYNAKÇA

Afşar, L. (2013), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Alioğulları, Z., D. (2012), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama-Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2011), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (6), 582-590.

Amah, O. E. ve Okafor, C. A (2008), Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes, The Role of Self-Esteem and Locus of Control, Asian Journal of Scientific Research, 1(1), 1-11.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003), Spiral of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal Of Management Studies, 40(6), 1393-1417.

Bozkurt, S. (2016), Örgütlerde Sessizliğe Yönelik Tutumlar ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 9(45), 722-733.

Brinsfield, C. T. (2009), Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.

Çakıcı, A. (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.

Detert J.R. ve Burris E.R. (2007), Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?, Academy of Management Journal, 50(4), 869-884.

Erenler, E. (2010), Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Gephart, J.J., Detert, J.R., Trevin, L.K.E ve Amy, C. (2009), Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work, Research in Organizational Behavior, 29,1-31.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006), Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, Health Services Research 41(4),1539-1554.

http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_iler_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf

İslamoğlu, A. (2011), H., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kahveci, G.(2010), İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Le Pine, J.A. ve Dyne, L., V. (1998), Predicting Voice Behavior in Work Groups, Journal of Applied Psychology, 83(6), 853-868.

McGowan,A.R. (2003), Organizational Discourses: Sounds of Silence, Silence and Voice in Organizational Life Stream 3rd International Critical Management Studies Conference, England.

- Mesmer-Magnus, J. Viswesvaran, C. (2005), Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions and Retaliation, *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F.J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. ve Hewlin, P.E. (2003), An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1453.
- Oruç, M. (2013), Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdamar, K. (2011), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013), Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2002), Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (Temmuz-Aralık Sayısı).
- Park, C.W., ve Keil, M (2009), Organizational Silence and Whistle Blowing on IT Projects: An Integrated Model, *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Perlow, L. ve Williams S. (2003), Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, 81(5); <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Shojaie, S., Matin, H., Barani, G. (2011), Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It, *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Simpson, R. ve Lewis, P. (2005), An Investigation of Silence and A Scrutiny of Transparency: Re-Examining Gender In Organization Literature Through The Concepts of Voice and Visibility, *Human Relations*, 58 (7), 1253-1275.
- Slade, M.R. (2008), The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate of Education and Human Development of the George Washington University.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vakola, M. ve Dimitris, B. (2005), Antecedents And Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-48.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 2003. 1359-1392.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T. ve Zheng, X. S. (2008), Survey on Employee Silence and The Impact of Trust on it in China, *Acta Psychologica Sinica*, 40(2), 209-217.