



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 44 Volume: 9 Issue: 44

Haziran 2016 June 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEŞ YILDIZLI OTEL ÖRNEĞİ\*

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND THEIR ORGANIZATIONAL SILENCE: EXAMPLE OF A FIVE STAR HOTEL

Arzu GÜRDOĞAN\*\*

Onur ATAĞ\*\*\*

#### Öz

Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bildikleri halde, onları sessizliğe büründürmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılsa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir. Yapılan çalışma, işletme çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek açısından önem taşımaktadır. Bu noktadan hareket ederek, araştırma beş yıldızlı bir otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada araştırma tekniklerinden anket tekniği kullanılmış, verilerin analizinde ise SPSS 22 Paket programından yararlanılmıştır. Analizlerin yapılmasında frekans analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, bağımsız t-testi ve iki yönlü anova analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucu, çalışanların algıladıkları örgütsel sessizliklerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların diğer demografik özelliklerinin algıladıkları örgütsel sessizliklerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgütsel Sessizlik, Demografik Özellikler, Turizm İşletmeleri, Çalışan

#### Abstract

Organizations in order to achieve success in global competition, even though they know that they must work in harmony with those employees, it induces them to get into their conscious or unconscious. Even if employees' silence behaviour had perceived conformance or obedience in the past, today it is accepted that it is a reaction and retreat.

Study is crucial in order to determine whether the relationship between company employees' demographic features and organizational silence. From this point of view, research has been applied on a five-star hotel business professionals.

Surveys was used in research techniques, SPSS 22 package program was utilized in the analysis of the data. Frequency analysis, arithmetic mean, standard deviation, reliability analysis, correlation analysis, independent t-test and two-way anova analysis were used in making analysis. Employees' sense on organizational silence has differed according to gender in research results. There is no relationship between the other demographic characteristics of the employees and their organizational silence.

**Keywords:** Organization, Organizational Silence, Demographics, Businesses of Tourism, Employee.

#### 1.GİRİŞ

Belli amaçları gerçekleştirebilmek için kurulmuş olan örgütler varlıklarını devam ettirmeye ihtiyaç duyar. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına çeşitli stratejiler izler. Ancak bu stratejileri yürüten üyelerin örgüt içerisinde her zaman daha önceden belirlenmiş davranışları sergilemedikleri görülmektedir. Bu davranışlar arasında örgüt üyelerinin var olan yeteneklerini kasıtlı olarak kullanmayıp sessizliğe büründükleri, örgütsel sessizlikleri dikkat çekmektedir.

Günümüzde örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedir. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda işgörenler arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımın ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı işgörenlerin örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Nartgün Sezgin&Kartal, 2013: 48).

\* Bu çalışma sonuçları, XVI. Ulusal Turizm Kongresinde sunulmuş, geliştirilerek son hali verilmiştir.

\*\*Yrd.Doç.Dr.Arzu GÜRDOĞAN, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Muğla, Türkiye, agurdogan@mu.edu.tr

\*\*\*Öğr. Gör.Onur ATAĞ, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Muğla, Türkiye, onuratak@mu.edu.tr

## II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında sessizliğin tanımı, fonksiyonları, örgütsel sessizliğin tanımı, örgütsel sessizlik teorileri, sessizliğin nedenleri-sonuçları ve turizm işletmelerinde örgütsel sessizlik konularına yer verilmiştir.

### A. Sessizliğin Tanımı ve Fonksiyonları

Sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir (Dyne, Ang&Botero, 2003: 1359). Bir başka tanıma göre sessizlik, kişinin kendi içinde var olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimidir (Brinsfield vd., 2009: 20). Sessizlik davranışı, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir (Park&Keil, 2009: 917). Sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bir takım sorunlar yaşatan bir kavramdır (McGowan, 2003: 1). Bununla birlikte, işgörenler sadece kendi fikir ve düşüncelerini değil örgütle ilgili konular hakkındaki düşüncelerini de baskı altında tutarak sessiz kalırlar. Bir başka görüşe göre sessizlik beş farklı anlam ifade etmektedir. Bunlar; bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek; herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu; bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması; iletişim kurma ya da yazma başarısızlığı; ilgisizlik ya da belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır.

### B. Örgütsel Sessizlik Tanımı

Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedir. İşgörenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılsa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir. İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu (2005) sözlüğünde sessizliğin tanımı "sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût" olarak geçer. Sessizlik bazı durumlarda amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği; örgüt boyutunda sessiz kalmak, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemeleri (Nartgün Sezgin ve Kartal, 2013: 50) olarak ifade etmektedir.

Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili düşüncelerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerin bulunmaması dışında, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırabileceği düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Sessizlik kavramına dayalı olan örgütsel sessizlik kavramı yönetim literatürüne Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmalarıyla girmiştir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği spesifik biçimde "yöneticinin tutumlarının ve inançlarının bir sonucu" olarak ele alır (Gök, Arslan ve Özgan, 2013: 430).

İşgörenlerin örgüt içinde kendi düşüncelerini çoğu zaman "seslendiremediği" ya da "seslendirmekten kaçındığı" olgusu araştırmacıların geç de olsa ilgisini çekmiş ve örgütsel davranış literatüründe "sessizlik iklimi", "işgören sessizliği" ve "örgütsel sessizlik" gibi başlıklar altında kavramsallaştırılan konular olarak ele alınmaya başlanmıştır (Ülker&Kanten, 2009: 112).

Çalışanların işyerlerinde, sorumlu oldukları işlerle veya diğer faaliyetlerle ilgili görüş ve önerilerini dile getirememeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Vakola&Bouradas, 2005: 440; Milliken&Morrison, 2003: 1560; Morrison&Milliken, 2000: 708). Bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert&Edmondson, 2005: 5). Bütün bunlar motivasyon kaybını ve isteksizliği de beraberinde getirmektedir. Örgütsel sessizliğin boyutlarını şöyle açıklamak mümkündür (Kahveci, 2010: 10):

- Çalışanlar olaylar hakkında konuştukları zaman, dışlanacakları endişesini yaşarlar.
- Çalışanların sessiz kalmalarında, yöneticilerin olumsuz geri beslemeleri etkilidir.
- Sessizlik, örgütsel karar vermenin etkisini azaltır.

Çalışanın bir konu hakkındaki görüşünü paylaşmamayı seçmesiyle başlayabilen sessizlik sürecinin, zamanla farklı konularda da çalışanın düşüncelerini belirtmeye isteksiz hale gelmesiyle ekip üyeleri arasında yayılarak örgütsel düzeyde bir sorun haline dönüştüğü düşünülmektedir (Bowen&Blackmon, 2003: 1397).

### C. Örgütsel Sessizliğin Türleri

"Örgütsel sessizlik" farklılıklar ile yüzleşmekten kaçınıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber bu farklılıklar bireylerin fikirlerini belirtmelerinden, kaçınmaya ve korkuya dönüşebilmektedir. Korkunun ortadan kaldırılabilmesinde işgörenlerin örgüt içerisinde kiminle daha rahat konuşabilecekleri, hangi iletişim normlarının o örgüt içerisinde geçerli olduğu ve nasıl algılanacakları ile ilgili bilişsel bir algı varlığı göz önüne alınarak, bu algıların nasıl aşılabileceği yönünde örgüt içi dinamiklerin incelenmesine gereksinim duyulmaktadır (Yaçın ve Baykal, 2012: 43).

Örgütsel sessizliğin üç türü bulunmaktadır. Bunlar:

*Kabullenici sessizlik*; işgörenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır fakat yine de bireyin isteksiz davrandığı belirtilmektedir. Kabullenici sessizlikte, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedir (Gül ve Özcan, 2011: 112). Bu kişilerin motivasyon kapasiteleri daha düşüktür. Çalışanlar yapılacak olan değişiklikler hakkında daha az bilinçli ve daha az hazırdırlar (Tayfun ve Çatır, 2013: 116).

*Korunma amaçlı sessizlik*; özünde korku ve kaygı olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 112). Savunma amaçlı sessizlik, alternatifleri göz önünde bulundurmamayı kapsar ve kişi o andaki en iyi stratejinin bilgi, görüş ve düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Savunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve yeni fikirlerle ortaya koyulacak değişiklik önerisinin kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

*Koruma amaçlı sessizlik* ise, topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi, koruma amaçlı sessizlik olarak ifade edilmektedir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireyleri menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Başka bir ayırım ise şöyledir: ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı, -korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı, -diğerleri odaklı pro-sosyal eğilime dayalı sessizlik davranışı (örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma tutumu içindeki kişi) ve ilişkileri koruma esaslı sessizlik davranışdır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 140). Hangi türde olursa olsun örgütsel sessizlik davranışlarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütte böyle bir davranış varsa yöneticiler de bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde örgütsel sessizlik davranışı giderek tüm örgütü sarmakta ve örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Sessizliği üç boyutta inceleyen Park ve Keil (2009)'e göre, bu boyutlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik tipinde, işgörenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir. İkinci tip sessizlik, savunmacı (defansif) sessizliktir. Bu sessizlik tipinde işgörenlerin kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. İşgörenlerin birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şeklidir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

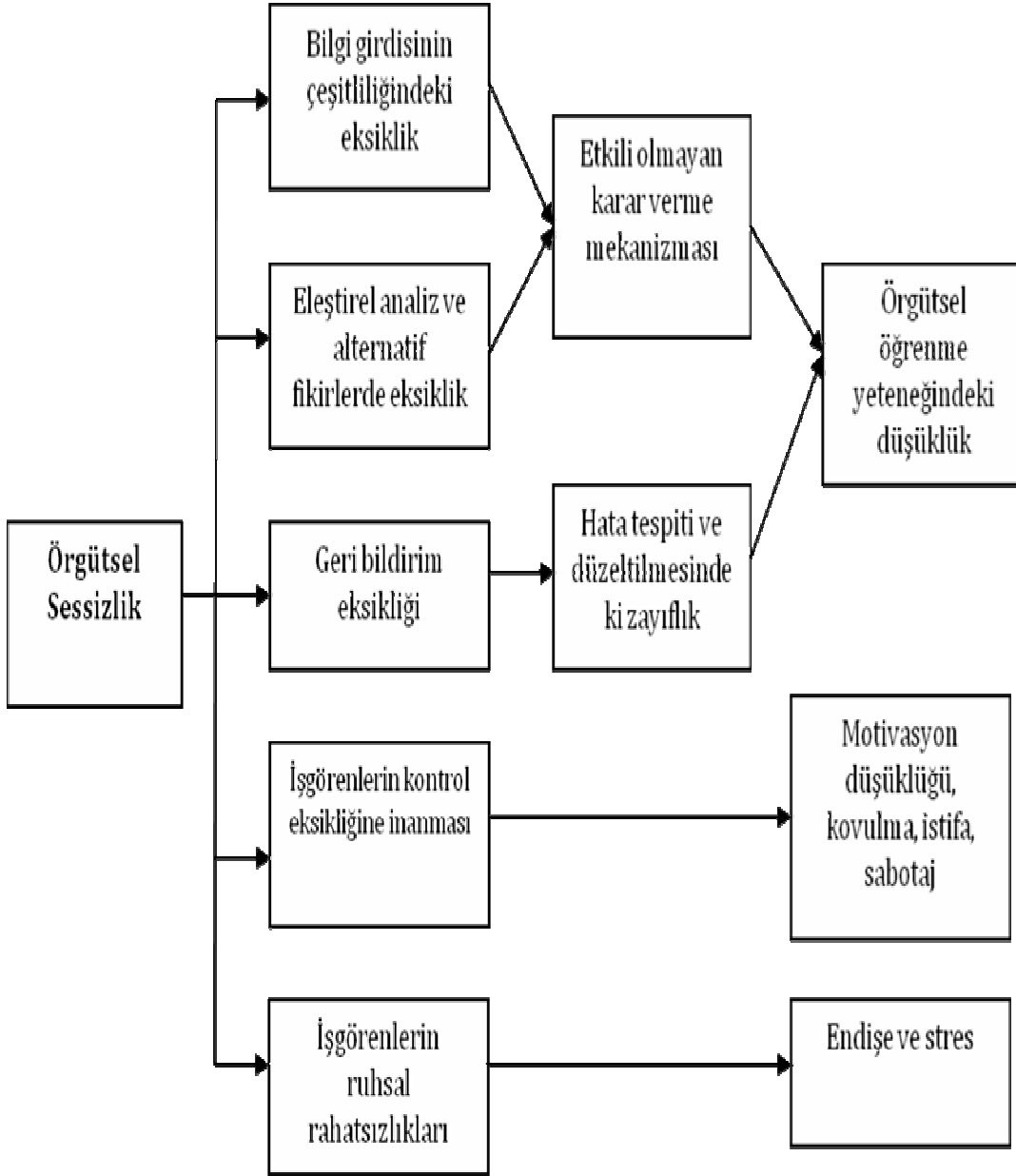
Örgütsel sessizlik, çalışana düşüncelerinin değerli olmadığını ve yaptığı iş üzerinde kontrolünün bulunmadığını hissettirerek çalışanın içsel motivasyonunu, iş tatminini etkiler ve stres yaratır veya örgüte karşı sabotaj ve sapkın davranışlar içerisinde bulunmasına neden olur (Ehtiyar&Yanardağ, 2008: 58).

İnsanlar kişiler arası ilişkilerinde, kamudaki görüntüsünü gözleme, kendilerini ayarlama ve kontrol etme eğilimindedir (Greenberg&Baron, 2003: 90). Örgütlerde işgörenlerin iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili üç özel davranış vardır. Bunlar kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir (Van Dyne vd., 2003: 1370).

### **III. SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI**

Genel olarak sessizlik, örgütlerde anlaşılması ve yorumlanması zor bir davranış olmakla beraber, işgörenlerin ve örgütün performansı üzerinde önemli etkiye sahip bir unsurdur.

Şekil 1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler



Kaynak: Morrison, E. W. and Milliken, F. J., (2000).

Yukarıdaki şekil 1’de görüldüğü gibi çalışanlar kovulma, istifa, ceza alacaklarını düşünme gibi sebeplerden sessiz kalmayı tercih etmektedir. Endişe ve stres yaşayan işgörenler giderek daha yoğun bir biçimde sessiz kalma eğilimini göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 32).

Örgütsel sessizliğin nedenlerini genellikle dört ana başlık halinde incelemek mümkündür. İşgörenlerin yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, örgüt veya yöneticiler tarafından dışlanma korkusu, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaları örgütsel sessizliğin başlıca nedenlerini oluşturmaktadır. Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve kalıcı sonuçlar doğurabileceği ve uzun vadede bakıldığında örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmektedir (Morrison&Milliken, 2000: 707; Pinder & Harlos, 2001: 331; Tangirala&Ramanujam, 2008: 61).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2008: 119).

İşgörenler örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgileri ve önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır. Konuşmaya karşı bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini,

örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken vd., 2003: 1453).

#### IV. İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bireyler, tek başlarına davranma eğiliminde olsalar bile, şu veya bu şekilde bir arada yaşamak ve gruplar halinde bir arada çalışmak ihtiyacını duyarlar. Bu nedenle, tek başlarına yaşayan kişiler gibi davranmayıp, belirli bir amaç ve isteklerini yerine getirmek için yapının temel unsurlarından birisi olan örgüt etrafında birleşirler. Bu özelliği ile örgüt bir işletme veya kurumun temel yapısını oluşturur (Ertürk, 2000: 77).

Özellikle son yıllarda örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda da artış görülmektedir. Çakıcı (2008) örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine kavramsal bir çalışma gerçekleştirmiştir. Şehitoğlu ve Zehir (2010) çalışan performansını, örgütsel sessizlik ve vatandaşlık davranışı kapsamında inceleyerek anlamlı sonuçlara ulaşmıştır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) örgütsel sessizliği bağlılıkla ilişkilendirmiştir. Özdemir ve Uğur (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada cinsiyete, statüye, pozisyona ve sektöre göre örgütsel sessizlik durumunun değiştiğini saptamışlardır. Benzer bir çalışmada da Kahveci ve Demirtaş (2013) işyeri kıdeminin de önemli bir farklılık yarattığını belirlemişlerdir (Ateş, Sözen ve Yeloğlu, 2014: 08).

Çalışanların iş yerinde işlerine yönelik yaptıkları bütün hareketler onların performans göstergesi olarak nitelendirilebilir. Bu bakımdan incelendiğinde, çalışanların örgüt hakkında olumlu veya olumsuz söylemleri, hareketleri, örgüt yararına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümü, onların performans düzeyini belirleyen bir araç olarak karşımıza çıkaracaktır (Tayfun ve Çatır, 2013: 115).

Kişinin sessiz kalması esas anlamıyla o anda düşündüğünü, bilgiyi sindirdiğini ve bilgiyi anlamlandırıldığını gösterir. Sessiz kalma davranışı, kişinin içgörü geliştirmesi, kendisini eleştirmesi, bir nevi kendisi ve beyni arasında bir diyalog oluşturması demektir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 52). Örgütlerin sessizliği çalışanların kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla oluşur. Örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Çalışanların işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik kavramı örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir. Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani "sessizlik" örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturduğu, örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azalttığı dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Özellikle hiyerarşinin olduğu örgütlerde bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgilerini, önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır. İşgörenlerin sessiz kalmalarındaki en büyük etken yaşadıkları korku ve kaygılardır (Özgan ve Külekçi, 2012: 35).

Erol ve Köroğlu'nun (2013) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erol ve Köroğlu, 2013: 45).

Mete (2013)'nin yaptığı çalışmada, psikolojik yıldırmanın akademisyenler üzerinde temel olarak sessizlik davranışını tetiklediği belirlenmiştir. Bu sonuç, Çakıcı (2008)'nin, örgütsel sessizliğin nedenlerinden birisinin çalışanlara yönelik taciz olduğu sonucunu tespit ettiği araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Gül ve Özcan (2009) psikolojik yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, örgütsel sessizlik ile psikolojik yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Psikolojik yıldırma maruz kalan akademisyenlerin alternatif iş kaynaklarına yöneldiği bu çalışmanın diğer bir sonucudur. Bu durum, psikolojik yıldırmanın akademisyenlerin örgütsel bağlılık duygularını negatif etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç Çelik ve Karçoğlu'nun (2012), psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılığa etkisini araştırdıkları çalışmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca kamu sektörlerinde psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Atalay (2010), psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir başka araştırmada, psikolojik yıldırma ile örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılmış, sonuçta; psikolojik yıldırmanın çalışanların işten ayrılma oranlarını arttırdığı görülmüştür. Sonuç olarak örgütlerde uygulanan psikolojik yıldırma, çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltmakta ve işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır (Mete, 2013: 990).

Premeaux&Bedenian; öz-izleme düzeyi düşük olduğu zaman, içsel kontrol, öz-saygı, üst yönetime karşı açıklık ve yöneticiye olan güvenin arttığını ve böylece çalışanın daha açık konuşabildiğini belirlemiştir (Premeaux&Bedenian,2003:1555). Morrison&Milliken'in çalışmasında örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülüyor (Morrison&Milliken, 2000: 707). Kahveci & Demirtaş; örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında işgörenlerin yeni fikirler üretememesi ve

gelişmeye açık olmamasından bahsetmektedir. Sessizlikle ortam, hizmet süresi, cinsiyet, sosyal alanlar arasında sıkı bir ilişki söz konusudur (Kahveci & Demirtaş, 2013: 60).

Subrahmaniam&Rangaraj; yönetici her ne kadar işgörene yardımcı olmaya gayret etse de işgörene sınır koymakta ve işgören bu negatif sonuçtan etkilenerek konuşmamayı tercih etmektedir. Doğru, uyumlu, titiz çalışılması gerektiğine inanan kişilerin olduğu örgütlerde tüm işgörenler konu ile ilgili fikirlerini sunmaktadır sonucuna ulaşmıştır (Subrahmaniam&Rangaraj, 2008: 38).

Milliken, Morrison&Hewlin; görüş bildirmenin tehdit olarak algılanacağından sessiz kalmanın tercih edildiğini ifade etmektedir. (İzolasyon korkusu). Çalışanlar ilişkilerinin zedeleneceğinden ve terfi gibi imkânların kısıtlanacağından korkmaktadır (Milliken, Morrison&Hewlin, 2003: 1454).

Tangirala&Ramanujam; örgütsel sessizliğin çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Tangirala&Ramanujam, 2008: 61).

Liu ve arkadaşları; insanların kendilerini kötü hissetmeleri durumunda sessizleşme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. İşgören sessizliğinin sinizm, güvensizlik ve kaygı ile negatif yönlü bir ilişkisi vardır (Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C., 2009: 1648). Vakola&Bouradas; işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Vakola&Bouradas, 2005: 442).

Raub'a göre geleneksel örgütlerde hakim olan merkezileşme çabası işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine, işgörenin daha az örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine, kendisini başarısız hissetmesine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir (Raub, 2008: 183).

Sessizliğin örgüt içinde zamanla öğrenilebilir bir durum olması, kavramın örgütsel kültürle ilişkisini de işaret etmektedir. Kültür ve sessizlik kavramlarının ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel kültürde bulunan değerler, zaman içinde çalışanlar tarafından öğrenilerek geliştirilmektedir. Örgütsel kültürün sessizliği değer olarak desteklemesi, sessizliğin zaman içinde derinleşerek yerleşmesine ve örgüte yeni gelenlere öğretilmek suretiyle geleceğe de taşınmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olması da sessizliği artıran bir durumdur (Torun, 2011: 2).

## **V. BULGULAR**

Çalışmanın bu kısmında araştırma yöntemleri, araştırma ile ilgili bulgulara yer verilmiş, daha sonra ise bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

### **D. Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın evrenini beş yıldızlı bir otel işletmesi oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak anket formu uygulanmıştır. Araştırmanın evreni 200 çalışandan oluşmaktadır. Bu çalışmalardan 140'ının anket formu istatistiksel açıdan uygun olup değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadeler Likert 5'li ölçeğine göre 1:Kesinlikle katılmıyorum-5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Anket formunda yer alan ölçekte, örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Özcan, 2011:102). Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) alt boyutları şunlardır: Yönetimsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusudur. İkinci bölümde ise çalışanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur.

### **E. Verilerin Analizi**

Araştırmada, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi alt amaçlar arasında olduğundan, elde edilen verilerin analizinde "ilişkileri incelemeye yönelik analiz teknikleri" uygulanmıştır. Araştırmada, tek değişkenli analizler ve çok değişkenli analizler kullanılmıştır.

Parametrik hipotez testlerinden bağımsız t-testi kullanılmasının sebebi veri tabanının analizin yapılabilmesi için gerekli olan üç şartı taşımasıdır. Bu şartlar; verilerin aralıklı ya da oransal olması; verilerin normal dağılıma uyması ve grup varyanslarının eşit olmasıdır. Yine aynı şekilde Anova testinin uygulanması içinde (3 grup ve üzeri) gerekli olan bu üç şart geçerli olduğundan bu testler analiz için kullanılmıştır.

Tek değişkenli analizlerde, verilerin frekans dağılımı ile aritmetik ortalama değerleri ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Frekans analizi ile ankete yanıt veren kişilerin demografik özellikleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Aritmetik ortalama değerleri yardımı ile çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, iki bağımsız grup arasındaki ortalamaların karşılaştırılmasında "Bağımsız iki örnek t-testi" kullanılmıştır. Bu test, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, gruplar arasındaki ortalama fark varsayımını test etmek amacıyla ise varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi iki gruptan fazlasını karşılaştıran test olduğundan dolayı, iki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerine etkisini araştırmada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkilerini ayrı ayrı araştırmak yerine, ikisini tek bir işlemle analize

tabi tutmak daha verimli olacağından (Antalyalı, 2005: 131) araştırmada, iki yönlü Anova testinin kullanılması tercih edilmiştir.

Çok değişkenli analizlerden, korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde verilerin sürekli olmaları ve normal dağılım göstermeleri nedeniyle bu testin kullanılması uygun görülmüştür. Parametrik olmayan hipotez testlerinden birisi olan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısı küçük r harfi ile gösterilir ve r değeri -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer r değeri -1'e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönde, +1'e yakın değerler alıyor ise pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenir. Eğer r değeri sıfıra yakın değerler alıyor ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılır (Çolak, 2016). Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0,979 çıkmış, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

#### F. Verilerin Yorumlanması

Ankete katılan işgörenlerin %61'i erkek, %27'si kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanların %44'ü 18-23 yaş aralığında, %19'u 24-29 yaş aralığında; %32'si evli, %65'i bekar; %32'si ilköğretim, %32'si lise, %21'inin lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Sessizlik Boyutları ile Cinsiyetleri Arasındaki Bağımsız t-Testi

Boyutlar *P< 0,05	İfadeler	Ortalama	Sig. (2-tailed)
Yönetmel ve örgütsel	Erkek	2,36	,046*
	Kadın	1,97	
İlişki zedeleme	Erkek	2,38	,037*
	Kadın	1,93	
İş ile ilgili konular	Erkek	2,63	,010*
	Kadın	2,08	
İzolasyon korkusu	Erkek	2,55	,016*
	Kadın	1,99	
Tecrübe eksikliği	Erkek	2,23	,044*
	Kadın	1,85	

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere, çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlikleri ile cinsiyetleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel sessizlikle ilgili algılarının cinsiyetlerine göre farklılaştığı söylenebilir. Kahveci ve Demirtaş (2013)'ün yaptığı çalışma sonunda da sessizlikle ortam, hizmet süresi, cinsiyet ve sosyal alanlar arasında sıkı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çalışanların medeni durumları ile algıladıkları örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Çalışanların evli ya da bekar olmalarının, örgütsel sessizlikle ilgili algılamalarını değiştirmedeği söylenebilir.

Tablo 2: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Değişkenler	Yönetmel ve örgütsel nedenler	İlişkileri zedeleme korkusu	İş ile ilgili konular	İzolasyon korkusu	Tecrübe eksikliği
F	127	138	130	136	133
Aritmetik Ortalama	2,26	2,29	<b>2,48</b>	2,43	2,13
Standart Sapma	,998	1,193	1,149	1,235	,960

Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerine bakıldığında "iş ile ilgili konular" boyutunda kararsız oldukları, diğer boyutları ise olumlu düzeyde algılamadıkları görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 3: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Algıladıkları Örgütsel Sessizlik Boyutları Üzerindeki Etkisi (İki Yönlü Anova)

<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel sessizlik</i>
Yaş	Sig. 0,137
Eğitim düzeyi	Sig. 0,205
Varyansların Homojenliği Testi	Sig. 0,162*
<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel sessizlik</i>
Yaş	Sig. 0,326
Çalışma süresi	Sig. 0,523
Varyansların Homojenliği Testi	Sig. 0,028
<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel sessizlik</i>
Yaş	Sig.0,699
Çalıştığı departman	Sig.0,022**
Varyansların Homojenliği Testi	Sig.0,011
<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel sessizlik</i>
Yaş	Sig. 0,770
Aldığı ücret	Sig. 0,152
Varyansların Homojenliği Testi	Sig. 0,298*
<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel sessizlik</i>
Eğitim düzeyi	Sig. 0,784
Çalışma süresi	Sig. 0,824
Varyansların Homojenliği Testi	Sig. 0,113*
<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel sessizlik</i>
Eğitim düzeyi	Sig. 0,474
Çalıştığı departman	Sig. 0,302
Varyansların Homojenliği Testi	Sig. 0,039
*Sig. >0,05 anlamlı, ** Sig. <0,05 anlamlı, Bağımlı değişken: Örgütsel sessizlik	

Çalışanların, algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelendiğinde öncelikle bakılması gereken varyansların homojenliği kriteridir. Bu kritere uyan (\*Sig.>0,05) “yaş-egitim düzeyi”, “yaş-aldığı ücret” ve “egitim düzeyi-çalışma süresi” kriterleridir. Ancak bu kriterler içerisinde de “etkileşim testlerine” bakıldığında sig. değerlerinin (\*\*Sig.<0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, aldığı ücret ve çalıştığı departman açısından farklılaşmadığı söylenebilir (Tablo 3).

Tablo 4: Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

p<0,05		Boyutlar				
Boyutlar	Önem Derecesi	Yönetmel ve örgütsel nedenler	İlişkileri zedeleme korkusu	İş ile ilgili konular	İzolasyon korkusu	Tecrübe eksikliği
Yönetmel ve örgütsel nedenler	Pearson Cor.	1	,888*	,797*	,799*	,611*
	Sig.(2-tailed)		,000	,000	,000	,000
İlişkileri zedeleme korkusu	Pearson Cor.	,888*	1	,735*	,799*	,620*
	Sig.(2-tailed)	,000		,000	,000	,000
İş ile ilgili konular	Pearson Cor.	,797*	,735*	1	,895*	,744*
	Sig.(2-tailed)	,000	,000		,000	,000
İzolasyon korkusu	Pearson Cor.	,799*	,799*	,895*	1	,731*
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000		,000
Tecrübe eksikliği	Pearson Cor.	,611*	,620*	,744*	,731*	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	



Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 9’da verilmiştir. Analiz öncesi kurulan hipotezler “H<sub>0</sub>: Değişkenler arasında ilişki yoktur”, “H<sub>a</sub>: Değişkenler arasında ilişki vardır” şeklindedir. Buna göre %95 güven aralığına göre tüm değişkenler arasında ilişki olduğu, dolayısıyla H<sub>a</sub> hipotezinin kabul edildiği, H<sub>0</sub> hipotezinin reddedildiği tespit edilmiştir. Korelasyon analizine göre ilişkinin 0,50-0,69 arasında çıkması orta düzeyde, 0,70-0,89 arasında olması yüksek düzeyde, 0,90 ve yukarısı çok yüksek düzeyde ilişki olduğunu gösterir (Sungur, 2005: 116).

Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde “yönetmel ve örgütsel nedenler” boyutu ile “tecrübe eksikliği” boyutu; “ilişkileri zedeleme korkusu” boyutu ile “tecrübe eksikliği” boyutu arasında orta düzeyde ilişki olduğu;

çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutlarından “yönetmel ve örgütsel nedenler” boyutu ile “ilişkileri zedeleme korkusu”, “iş ile ilgili konular” ve “izolasyon korkusu” boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutlarından “ilişkileri zedeleme korkusu” ile “iş ile ilgili konular” boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutlarından “iş ile ilgili konular” boyutu ile “tecrübe eksikliği” boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutlarından “izolasyon korkusu” boyutu ile “tecrübe eksikliği” boyutu arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu;

çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutlarından “izolasyon korkusu” boyutu ile “iş ile ilgili konular” boyutu arasında ise çok yüksek düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, işgörenler fikir ve düşüncelerini konuşarak veya karşı çıkarak açığa vurmaya ya da ilgisiz ve sessiz kalarak gizlemeyi tercih ederler. Bununla birlikte, işgörenler sadece kendi fikir ve düşüncelerini değil örgütle ilgili konular hakkındaki düşüncelerini de baskı altında tutarak sessiz kalırlar (Pinder&Harlos, 2001: 338). Yapılan araştırmada işletmede çalışanların örgütsel sessizliğinin ne düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı da belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlikle cinsiyetleri arasında ilişki olduğu görülürken, medeni durumları ile algıladıkları örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sessizlikle; ortam, hizmet süresi, cinsiyet, sosyal alanlar arasında sıkı bir ilişki olduğu sonucu Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) yaptığı çalışma ile örtüşmektedir. Altınöz, Çöp ve Kervancı (2011)’nın yaptığı çalışmada ise erkeklerin kadınlara göre daha sessiz kalma davranışı gösterdiği, yaş ve eğitim durumlarının da sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

- Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, aldığı ücret ve çalıştığı departman açısından farklılaşmadığı görülmüştür. Alparslan’ın (2010) yaptığı çalışmada ise sessizlik davranışları ile yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar Bayram’ın (2010) yaptığı çalışma sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

- Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinden “iş ile ilgili konular” alt boyutunda kararsızlık yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. İş ile ilgili konular; çalışanın işinde açık sözlü olması, sorunları açıkça konuşabilmesi, açık sözlü olunca çalışma arkadaşlarından tepki alması ve yeni fikir/öneriler getirmenin iş yükünü arttırması ile ilgili ifadeleri kapsamaktadır. Çalışanların işi ile ilgili gösterdikleri davranışları ile ilgili bile kendi içlerinde tereddütler yaşadıkları görülmektedir.

- Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerine bakıldığında “iş ile ilgili konular” boyutunda kararsız oldukları, diğer boyutları ise olumlu düzeyde algılamadıkları söylenebilir. Bu sonuç, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin olumsuz düzeyde yüksek olduğunun göstergesidir.

- Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik boyutlarının kendi içerisinde de yüksek ilişkili çıkması, çalışanların sessizlik düzeyinin yüksek çıkması ile örtüşmektedir. Morrison&Milliken (2000) de örgütsel sessizliğin, örgütsel değişimin ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır.

*Çalışma sonuçlarına göre bazı önerilerde bulunulabilir. Bunlar:*

Örgütsel sessizliğin kurumsal nedenlerinden birisi olan iletişim olanakları ve üst yönetimin tutumları değerlendirilmeli, ast-üst ilişkileri tekrardan gözden geçirilmelidir. Üst yönetime güven ve üst yönetimin açıklığının sessizlik davranışını azalttığı düşünülürse, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin tam olması için çalışmalar yapılabilir.

Amirlerin destekleyici, yargılamayan, iletişime açık bir tutum içinde olması ve kurum kültürünün bu doğrultuda gelişmesi sessizlik davranışını otomatik olarak azaltabilir. Çalışma arkadaşları tarafından dışlanmanın veya baskı yapılma ihtimalinin ortadan kaldırılması, yöneticileri tarafından yargılanma korkusunun giderilmesi ve çalışanların fikirlerini serbestçe ifade etmelerini sağlayan ortamlar yaratılmalıdır.

İşletme yöneticilerinin, şeffaf bir yapı içinde çalışması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması işgörenin örgütsel faaliyetlere katılımını artırıcı bir etki oluşturabilir.

Güven duygusu, çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerin de gelişmesine katkıda bulunduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin bu tür ortamlar yaratmaya özen göstermeleri işletme ve çalışanları açısından yararlı olabilir.

Çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, aldığı ücret ve çalıştığı departman açısından farklılaşmadığının belirlenmesi, başka faktörlerin sessizliğe neden olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sessizliğe neden olan sebeplerin en kısa süre içinde tespit edilip en aza indirgenmesi hatta ortadan kaldırılması için yönetim tarafından ivedilikle çalışmalar başlatılmalıdır.

Çalışanların kendilerini daha değerli, ekibin önemli bir parçası olarak hissedecekleri çalışma ortamı oluşturulmalı, işgörene çalışma alanlarında gerektiği kadar özgürlük verilmelidir. Örgütsel sessizlik konusunda kurumsal politikaların belirlenmesi, yönetici ve çalışan arasında daha rahat bir konuşma ortamının sağlanması, örgüte olan bağlılığı artırabilir. İşletmeler, elinde bulundurduğu bilgiyi, iş gücünü ve işgörene verdiği eğitimin niteliğini sürekli olarak geliştirmeli, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımlarını sağlamalıdır.

Çalışmada, araştırma alanı bir otel işletmesi ile sınırlı kalmıştır. Bu sınırlılığın genişletilerek daha büyük alanlarda uygulanması daha genel sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Araştırmanın tasarımı ve sonuçları ile diğer işletmelere yeni çalışmalar yapılması açısından ışık tutacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- ALPARSLAN, Ali Murat (2010). "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALPARSLAN, Murat Ali ve KAYALAR, Murat (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt. 4, S.6, s.136-147.
- ALTINÖZ, Mehmet, ÇÖP, Serdar. & KERVANCI, Ferda. (2011). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Ankara'da ki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, (ss. 582-590).
- ANTALYALI, L. Ömer (2005). "Varyans Analizi", SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Editör: Kalaycı, Ş., Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- ATEŞ, Fikret, Sözen, CENK, H. ve YELOĞLU, H. Okan (2014). "Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, cilt.6, S.2, s. 106-124.
- BAYRAM, T. Yalçın (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOWEN, Frances & BLACKMON, Kate (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, V.40, N.6, pp. 1397-1417.
- BRİNSFIELD, T. Chad, EDWARDS, S. Marissa & GREENBERG, Jerald (2009). Historical Review and Current Conceptualizations (Ed. Greenberg J.ve Edwards M. S.), *Voice and Silence in Organizations*, England: Emerald Group Publishing.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt. 16, S.1, s. 145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 17, S.1, s. 117-134.
- ÇOLAK, Ertuğrul, "Korelasyon Analizi", (Erişim adresi: <http://www.eczfak.anadolu.edu.tr>), (Erişim tarihi: 22.01.2016).
- DETERT, James R. & EDMONDSON, C. Amy (2005). "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations", *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management Annual Meeting, August, (pp.1-6), Honolulu.
- DYNE, Linn., ANG, Soon & BOTERO, C. Isabel (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N.6, pp. 1359-1370.
- EHTİYAR, Rüya & YANARDAĞ, Melek (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 14, N.1, pp. 51-68.
- EROL, Günay & KOROĞLU, Ahmet (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt. 10, S.3, s. 51-68.
- ERTÜRK, Mümin (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- GREENBERG J. & BARON A. R. (2003). *Behaviour in Organisations*, Prentice Hall.
- GÖK, Ahmet., ARSLAN, Cüneyt Mustafa ve ÖZGAN, Habib (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Nedenleri ve Etkileri", *Marmara Üniversitesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, s. 430-433.
- GÜL, Hasan & ÖZCAN, Nazlı (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, cilt. 2, S.80, s. 80-134.
- KAHVECİ, Gökhan (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAHVECİ, Gökhan ve DEMİRTAŞ, Zülfi (2013). "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları", *Eğitim ve Bilim*, cilt. 38, S.167, s. 50-64.
- LİU, Dan, WU, Jun & MA, Jui, Chang (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Telecommunication Company", *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, Troyes, pp. 1647-1651.
- MCGOWAN, Rosemary. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence and Voice in Organizational Life Stream, *3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, 7-9 July, (pp. 1-7), UK.
- METE, Ali Y. (2013). "Yüksek Öğretim Kurumlarında Psikolojik Yıldıma (Terör): Uygulayanlar, Mağdurlar ve Seyirciler", *International Journal of Social Science*, cilt. 6, S. 2, s. 977-993.

- MİLLİKEN, J. Frances, MORRISON, W. Elizabeth & HEWLİN, F., Patricia (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, vol. 40, N.6, pp. 1453-1476.
- MORRISON Elizabeth Wolef & MİLLİKEN, J. Frances (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, N.4, pp. 706-725.
- NARTGÜN Sezgin, Ş. & KARTAL, V. (2013). "Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri", *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.2, s.2, 47-67.
- ÖZCAN, Nazlı (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamaoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZGAN, Habip ve KÜLEKÇİ, Ebru (2012). "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri", *E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, cilt.3, S.4, s. 33-49.
- PARK, Chong Woo & KEİL, Mark (2009). "Organizational Silence and Whistle-blowing on IT Projects: an Integrated Model", *Decision Sciences*, Vol. 40, N. 4, pp. 905-918.
- PİNDER, C. Craig & HARLOS, P. Karen (2001). "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot & BEDENIAN, Arthur, G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking-Up in The Workplace", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N. 6, pp. 1537-1562.
- RAUB, Steffen. (2008). "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure On Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, N. 2, pp. 179-186.
- SUNGUR, Onur. (2005). Korelasyon Analizi. Şeref Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- TANGİRALA, Subrahmaniam & RAMANUJAM, Rangaraj. (2008). "Employee Silence on Critical Work Issues: the Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp. 37-68.
- TAYFUN, Ahmet ve ÇATIR, Ozan (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, cilt. 5, S. 3, s. 114-134.
- TORUN, Sezen Gürsu. (2011). "Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, S. 273,274, s. 1-9.
- ÜLKER, Funda & KANTEN, Pelin (2009). "Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 1, S. 2, ss. 112-124.
- VAKOLA, Maria & BOURADAS, Dimitris (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, Vol. 27, N. 5, pp. 441-458.
- VAN DYNE, Linn, SOON, Ang & BOTERO, Isabel C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N. 6, pp. 1370.
- YALÇIN, Begüm ve BAYKAL, Ülkü (2012). "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, cilt. 9, S. 2, s. 42-50.