



Demografik Değişkenler Bağlamında Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması[☆]

A Meta Analysis Study for the Determination of Organizational Silence Perceptions of Employees in the Context of Demographic Variables

Özlem ÇAKIR^a, Yavuz TANĞ^b, Ezgi GÜLAY^c

MAKALE BİLGİSİ

<i>Makale Geçmişi</i>	
Başvuru	20 Ağustos 2020
Kabul	26 Nisan 2021
Yayın	5 Ekim 2021
Makale Türü	Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Sessizlik,
Sessizlik Türleri ve Etkileri,
Meta Analiz,
REVMAN,
MetaXL

ARTICLE INFO

<i>Article History</i>	
Received	20 August 2020
Accepted	26 April 2021
Available Online	5 October 2021
Article Type	Research Article

Keywords

Organizational Silence,
Type of Silence and its Effects,
Meta Analysis,
REVMAN,
MetaXL

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve statü bağlamında yönetici olup olmama durumları ile örgütsel sessizlik algılarının ilişkisini tespit etmektir. Örgütsel sessizlik, çalışanın işyerinde ve genel olarak çalışma ortamlarında karşılaştıkları sorunlara ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarını gizleme, paylaşmama, sessiz kalma durumlarını ifade etmektedir. Sessiz kalma genellikle yönetime ve iş arkadaşlarına karşı iken, yakınlık duyulan iş arkadaşları ile benzer kaygı ve düşüncelerin paylaşılması sessizliğin bozulduğu anlamına gelmemektedir. Bu çalışmada, çalışanlarda örgütsel sessizliğin tespiti amacıyla, 2010-2018 yılları arasında Türkiye’de yapılmış 161 adet tez gözden geçirilmiş ve dâhil edilme kriterlerine uygun 45 tezdeki veriler araştırmaya dâhil edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla Meta Analiz (RevMan ve MetaXL) yöntemi kullanılmıştır. Meta Analiz, bir dizi çalışmanın sonuçlarının istatistiksel olarak sentezlenmesidir. Bu araştırmada, ortalama, standart sapma ve örneklem verileri sentezlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumlarında anlamlı bir fark bulunmazken; statü bağlamında yöneticilerin yönetici olmayanlara göre örgütsel sessizlik algıları, 0.52 etki büyüklüğü değerinde ve istatistiksel olarak daha anlamlı bulunmuştur.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between organizational silence perceptions of employees in terms of gender, marital status, educational status and status of being managers. Organizational silence refers to hiding, not sharing and keeping silent about the emotions, thoughts and behaviours of the employee regarding the problems they face in the workplace and in their working environment in general. While silence is usually against management and co-workers, sharing similar concerns and thoughts with colleagues who are close does not mean that silence is broken.

In order to determine organizational silence, 161 theses, between 2010-2018, have been examined and 45 of them included according to including criteria by using Meta Analysis. Meta Analysis is the statistical synthesis of the results from a series of studies. In this study, mean, standart deviation and sample data were synthesized. According to the results, despite the fact that there was no significant difference in the gender, marital status and educational status of the employees; in managerial status, an organizational silence perceptions’ effect size were found to be 0.52 points more meaningful in favor of managers.

[☆] Bu çalışma 11-13 Ekim 2019 tarihlerinde Pamukkale Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilen 20. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresinde sunulan sözel bildirim genişletilmiş ve güncellenmiş halidir.

✉ Sorumlu Yazar/Corresponding Author

^a Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, **E-Posta:** ozlem.cakir@deu.edu.tr, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-8542-7358

^b Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İzmir, **E-Posta:** yavuztang@yahoo.com, **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-7148-807X

^c Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İzmir, **E-Posta:** ezgi.gulay35@gmail.com **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-4489-3640

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

Depending on the changing and developing conditions of today's social, economic, and working life, employees cannot make their voices heard and remain silent against situations they cannot afford. As a result, in addition to the inability to share vital information for the organization, various losses may arise for both organizations and employees. The main purpose of this study is to reveal whether the phenomenon of silence, which has various negativities for both the organization and its employees, changes in the context of demographic variables. In this context, it was aimed to find out whether the variables of gender, marital status, education, and status create a difference in employees' perceptions of silence.

Research Questions

The level of organizational silence perception of employees in the context of gender, marital status, education, and status is the main question of this study. It has been assumed that women are quieter than men, as it is more common for female employees to be dismissed in the labor market. It is assumed that married employees remain quieter, considering the risk of being fired due to the necessity to look after their families. In terms of education level and status, it was assumed that the lower the level, the quieter the employees. Although there are many survey studies on organizational silence, it has been observed that very few meta-analysis studies have been conducted. The fact that there are enough data sets in the literature to apply meta-analysis has revealed the necessity of doing such a study. It is thought that the findings obtained will provide a guide in understanding the causes and consequences of the phenomenon of silence, which has become a part of the organizational climate in working life, and in deciding the priorities that should be included in human resources policies and that institutions and managers take the necessary precautions.

Literature Review

In terms of gender, it is seen that the silence levels of women in some studies and men in some studies are higher, while there is no significant difference in some studies. In this case, it is considered that the behavior of staying silent may change depending on the sector, the organizational climate, and the general conditions of the country. In terms of marital status, it is seen in some studies that the silence levels of single people are higher than those who are married. According to the educational level variable, it is seen that those with a high level of education in some studies and those with a lower level in some studies are silent. In the context of status, it is observed that managers become more protective silence, while non-management personnel become defensive silence. In this study, the values obtained in terms of gender, marital status and educational status were not found to be statistically significant, and they did not create any difference in the perception of silence. In terms of status, the opposite of what is assumed, the result is that managers are quieter, and it was found to be statistically significant.

Methodology

Meta-analysis, which is a quantitative method, was used in this study. Meta-analysis is the statistical synthesis of the results of a series of studies. In this study, the mean, standard deviation, and sample data in each study were synthesized. Identification of organizational silence in working order, made in Turkey between the years 2010-2018 revised 161 dissertations and 45 theses to the data in the appropriate inclusion criteria were included in the meta-analysis.

Results and Conclusions

First, it was tried to be determined how much and in what direction employees perceive organizational silence in the context of gender. For this, the data obtained from 45 studies were used. According to the result, it was seen that the men were quieter, albeit low, at a total effect size of 0.04, but the result was not significant. For the marital status variable, the data obtained from 31 studies were used and the effect size value was obtained as 0.03. This value shows that singles' perception of silence is higher, albeit very small. However, these results were not found to be statistically significant either. Educational status, on the other hand, was evaluated as undergraduate and graduate employees, using the data obtained from 22 studies, an effect size value of 0.13 was obtained, accordingly, it was understood that the silence perception of those who completed graduate education was higher and the effect size value was found to be statistically insignificant. In the context of status, data obtained from seven studies were used to determine the perceptions of silence of managers and non-managers, and it was understood that managers were quieter than non-managers with an effect size value of 0.52. The total effect size in the forest graph did not touch the zero curve and was found to be statistically significant. In the literature, there are studies that support these findings, as well as studies with different results. As a result of meta-analysis, although the relationship of some demographic variables with organizational silence was found to be statistically insignificant, it was stated that low seniority, low educational status, and low status caused quieter, especially in qualitative studies. The existence of the case can be revealed with further studies in this area. Even though it was thought that managers would be less silent, it was found that they were more silent as a result of meta-analysis. For this reason, in-depth studies can be made to understand organizational silence in the context of status, and its causes and consequences can be revealed. It has been observed that there are many survey studies on organizational silence, but less qualitative research and meta-analysis. It is considered that it will be appropriate to use these methods in new studies.

1. Giriş

Çalışanların işyerlerinde verdiği psikolojik tepkiler, son yıllarda insan kaynakları yönetimi ile alandaki akademik ilginin daha çok odağında yer almaya başlamıştır. Özel sektör ve kamuda çalışan personelin son yıllarda karşılaştığı sorunlar ile şikâyetçi veya memnuniyetsiz olduğu durum ve muamelelere karşı, bireysel ve örgütlü mücadelesi yanında, sessiz kalmanın da bir davranış biçimi olarak geliştiği görülmektedir. Günümüzde rekabette yaşanan artış sonucunda bilgi paylaşımı, güven duygusu ve bireyler arası

uyum, örgütlerde oluşturulmaya çalışılan iş ortamının önemli bileşenleri haline gelmiştir. Bu noktada başarıyı yakalamak için örgütler ile çalışanlar arasında uyumlu bir ilişkinin ve ahenkli bir çalışma ortamının inşa edilmesi gerekirken, çoğunlukla çalışanların bilinçli veya bilinçsiz olarak sessiz kalmalarını tetikleyen davranış veya politikaların uygulandığı görülmektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı önceleri çalışma ortamında uyum sağlama olarak algılanırsa da günümüzde tepki ve geri çekilme olarak da ortaya çıkan bir olgudur (Ersançmış, 2015:16). Dolayısıyla, sosyal, ekonomik ve çalışma hayatının değişen ve gelişen şartlarına bağlı olarak çalışanların seslerini duyuramadıkları ve güç yetiremedikleri durumlara karşı sessizliği bir tepki ve geri çekilme seçeneği olarak kullandıkları söylenebilir. Bu yönleriyle hem bireylerin bilinçli bir tercihi hem de çalışma ortamlarındaki memnuniyetsizlik veya doyumsuzluk sonucu kolektif ve zorunlu olarak başvurdukları bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilir.

Performans ve rekabette hızın oldukça öne çıktığı günümüzde çalışanların sessiz kalarak, örgüt için hayati derecede önemli olan bilgileri çeşitli sebeplerle paylaşmamları hem örgütler hem de çalışanlar açısından çok çeşitli kayıplara sebep olabilmektedir. Sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde bir bariyer oluşturmakta ve sonuçları itibarıyla çalışanların cesaretini azaltıcı bir etki göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000:721). Çalışanların yaratıcılık potansiyelinin örgüt lehine kullanılabilmesi için sağlıklı bir iletişim kanalının kurularak bilgi paylaşımının sağlanması ve taraflar arasındaki yüksek düzeyli güven ilişkisinin tesis edilmesi gerekir (Stacho, vd., 2019:393). Bu sebeple, sessizlik olgusunu yaratan sebeplerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması ile hem personelin moral ve motivasyonunun artacağı hem de örgütlerin değişimi ve gelişiminin olumlu yönde seyredeceği söylenebilir.

Örgütlerin rekabet gücü ile çalışanların performansını bu denli olumsuz etkileme gücüne sahip olan sessizlik olgusu ile ilgili yabancı literatürde yapılan çalışmalar 1980'li yıllar öncesine kadar giderken (Morrison ve Milliken, 2000:706), Türkçe literatürde yapılan çalışmalar 2006 yılı ve sonrasında yapılmış olup, nispeten yeni sayılmaktadır. Mevcut çalışmalarda çoğunlukla anket (survey) tekniğinin kullanıldığı (Çakıcı, 2006), yapılan taramalarda meta analiz yöntemi kullanılarak yapılmış çok az çalışmanın olduğu görülmüştür. Ayrıca, meta analize zemin hazırlayan bir veri-bulgu setine ulaşılması da çalışmanın motivasyon kaynaklarından biri olmuştur. Bu sebeple literatürde hem yöntem hem de sistematik derleme yapma açısından bir ihtiyacın bulunduğu düşünülmektedir. Bu meta analiz çalışması ile söz konusu boşluğun giderilmesine katkı verilmesi amaçlanmıştır. Meta-analiz yöntemi ile elde edilen bulguların çalışma yaşamında örgütsel iklimin bir parçası haline gelmiş olan sessizlik olgusunun nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılması, kurumların ve yöneticilerin gerekli önlemleri alması ve insan kaynakları politikaları içinde yer vermeleri gereken önceliklere karar vermelerinde yol gösterici bir nitelik arz edeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın tasarımında, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından, belirli çalışmalarda tespit edildiği gibi (Kahveci ve Demirtaş, 2013:57; Demir, 2015:80), kadınların erkeklere ve evlilerin bekarlara göre daha çok

sessiz oldukları varsayılmıştır. Eğitim durumu değişkeni, lisans ve lisansüstü mezuniyeti açısından değerlendirilerek, eğitim seviyesi düştükçe çalışanların daha sessiz oldukları (Yaraş, 2019:38) varsayılmıştır. Statü açısından ise çalışanların, yine birçok çalışmada tespit edildiği gibi (Morrison ve Milliken, 2000:719; Çakır, 2016:58; Uslu, 2016:86; Pope, 2019:50), yöneticilere nazaran buldukları konum gereği daha sessiz oldukları varsayılmıştır. Elde edilen bulgular ile hangi grupların sessizlik konusunda öne çıktığının tespiti, sebeplerinin tartışılması ve hem literatüre hem de geliştirilecek insan kaynakları politikalarına katkı sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın içeriğinde öncelikle örgütsel sessizlik kavramının tanımı, türleri, örgütsel sessizliği oluşturan sebepler ve örgütsel sessizliğin sonuçları açıklanmakta, ardından meta analiz uygulaması hakkında kısa bir bilgi verilerek, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve statü değişkenlerine ilişkin bulgular orman grafiği şeklinde sunulmaktadır.

2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

2.1. Örgütsel Sessizlik Tanımı

Bir örgütün gelişmesi ve üretkenliği, örgüt içerisinde bulunan beşerî sermayenin gücüne sıkı sıkıya bağlıdır. Örgüt içerisinde çalışanlar ile sağlanan başarılı bir iş birliği, yeniliğin kaynağının canlı tutulmasını sağlamakta olup, örgüt için hayati bir önem taşımaktadır (Moghadam, vd. 2018:140). Çalışanlar, ancak sahip oldukları bilgi ve becerilerin değer göreceğine ve anlamlı bulunacağına inandıkları zaman örgütün faydasına olacak şekilde kullanmakta, bu inanca bağlı olarak da görüşlerini etkin bir şekilde dile getirmektedirler. Buna karşın bu tarz olumlu davranışlardan kaçınmak da söz konusudur. Örgütsel sessizlik bu durumda karşılaşılan en tipik davranışlardan biri olmaktadır. Sessizlik çok yönlü nedenleri olan muğlak bir davranıştır. Sessizliği anlamının ve yorumlamanın, konuşmaya ve ifade etmeye göre daha zor olduğu vurgulanmaktadır (Çakıcı, 2007:146-147).

Sessizlik, psikoloji bilimi açısından içe kapanma, özgüvensizlik gibi anlamlar taşırken, sosyoloji bilimi açısından eylemsizlik olarak ele alınmaktadır. Çok boyutlu ve anlaşılması kolay olmayan bir kavram olarak karşımıza çıkmasının nedeni (Turgut ve Akbolat, 2017:360), sessizliğin sadece konuşmamak olmayıp, aynı zamanda duymamak, önemsememek gibi anlamlara da gelebilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamında sessizliğin bireyin bilinçli bir tercihi olması veya içinde bulunduğu koşullar sonucunda zorunlu hissetmesi nedeniyle ortaya çıkması şeklinde iki yönü bulunduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Literatürde de bu iki yöne vurgu yapan yaklaşım ve araştırma bulguları mevcuttur. İlk yönün bireysel düzeyi, ikinci yönün ise sessizliğin örgütsel düzeyini ifade ettiği görülmektedir. Literatür kronolojik biçimde değerlendirildiğinde ilk açıklamalarda, sessizliğin bir tepki biçimi ve bilinçli bir tercih olarak değerlendirildiği, kişinin hoşuna gitmeyen durumları değiştirme girişimi yerine, pasif ve sessizce değişimi bekleyerek örgütte çalışmaya devam ettiği belirtilmektedir (Hirschman, 1970). Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği kurama göre, bireyler egemen olan görüşü desteklemese bile, "dışlanmaktan çekinme, azınlık olma durumunun vermiş olduğu rahatsızlık" gibi nedenler, onları mevcut

görüşü desteklemiş gibi davranmaya itmektedir. Böylelikle birinin konuşması, diğerinin sessiz olması eğilimi bir sarmal sürecini başlatmakta, söz konusu süreç bu düşüncenin baskın olmasını giderek artırmaktadır.

İlerleyen yıllarda örgütsel sessizlik, örgütsel adaletsizlik ve memnuniyetsizlik karşısında çalışanların örgütten ayrılma ve ses çıkarmayı içeren aktif davranışlara karşın, sadakat ve ihmâl şeklinde pasif tepkiler içinde yer alan bir davranış olarak ele alınmıştır (Rusbult vd., 1982). Bu yaklaşım Hirschman'ın (1970) sessizlik tanımlaması ile benzerlik göstermektedir. Farrel de (1983) iş doyumsuzluğuna verilen tepkilere ilişkin çok boyutlu ölçek geliştirme çalışmasında işten ayrılma, yönetici ile konuşma veya sessiz kalma davranışsal göstergelerinin üzerinde durmuş, sessizliği ortama verilen tepkiler içinde geri çekilme ve ihmâl davranışlarıyla birlikte ortaya çıkan bir olgu olarak değerlendirmiştir.

Morrison ve Milliken'in (2000) "örgütsel sessizlik" tanımlamasında sessizlik, çalışanların birlikte hareket ettikleri kasıtlı bir davranış olup, iyileştirici, yenilikçi fikir ve bilgileri kasıtlı olarak saklamaları veya ifade etmemeleri şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda çalışanların belirli konu ve sorunları bildikleri halde bunları ifade etmeyi tercih etmemeleri söz konusudur (Morrison ve Milliken, 2000:706-707). Milliken ve Morrison (2003), çalışanların neden sessiz kaldığına ilişkin olarak iki yaklaşım ortaya koymuşlardır. Birincisi, çalışanların sessiz kalmadıkları takdirde olumsuz bir sonuçla karşılaşabilecekleri inancına yöneliktir. Buna göre, görüşlerini açıklamamanın riskli olduğu düşüncesi, sessiz kalmayı teşvik etmektedir. İkincisi, örgütle ilgili ya da örgütteki herhangi bir sorunun ilgili kişiyle konuşulmasının, durumu değiştirmeyeceğine olan inançtır (Milliken vd. 2003, 1353-1468). Örgütün içinde bulunduğu durum ve sorunlara ilişkin çalışanların sessiz kalmalarının temel nedeni, duygu ve düşüncelerini ifade ettiklerinde terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak etiketlenme, sosyal gruptan çıkarılma ve hatta işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaklarına olan inançtır. Pasif bir tepki ve direniş niteliği taşıdığı yönünde bir açıklama getiren Conlon (2005:20-21) ise meta analizine dayanan çalışmasında sessizliği, örgütsel adaletsizliğe ilişkin tepki verme veya sessiz kalmanın bireysel olarak durumu değiştirme konusundaki algının düşük olmasına bağlamıştır.

Pinder ve Harlos (2001:334) "çalışan sessizliğini", bireylerin örgüt içindeki çeşitli konulara ilişkin tutumlarını gizlemeleri, paylaşmamaları şeklinde tanımlamışlardır. Bowen ve Blackmon (2003:1394) ise örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların örgütsel eylemleri etkileyebilecek olan düşüncelerini gönüllü olarak dile getirmeleri olarak tanımladıkları "örgütsel ses" kavramının karşısı olarak ele almaktadır. Onlara göre örgütsel sesin zıttı olan örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamaması ile sonuçlanmaktadır. Tangirala ve Ramanujam (2008), hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısı yükseldiğinde örgütsel sessizliğin azaldığını ve takım çalışmaları ve bağlılığın artmasının sessizliğin engellenmesinde etkili olduğunu saptamışlardır. Bu yaklaşımla sessizlik örgütsel bir reaksiyon olarak ele alınmıştır. Brinsfield vd. ise sessizliğin amaçlı ve bilinçli bir davranış olduğunu ifade etmişlerdir (2009:19-20). Dolayısıyla ilk bakışta sessizliğin varlığı fark

edilmekle birlikte, bir örgütte sessizliğin dinamiklerinin çalışanların kolektif davranışları olabileceği gibi, bireysel düzeyde çeşitli korku, kaygı ve beklentileri ile tercih ettikleri kasıtlı bir davranış olabilmesi de mümkündür. Buna göre çalışma yaşamında sessizlik, bir çalışanın işe ilişkin iyileştirmeler hakkındaki düşüncelerini, bilgilerini, fikirlerini ifade etmeme veya saklama motivasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Beheshtifar, vd., 2012:277).

Literatürdeki gelişmeler değerlendirildiğinde, sessizliğin örgüte uyum sağlama ve bağlanmanın bir göstergesi olarak sakinlik ve tepkisizlikle çalışmaya devam etme şeklinde bağlılık literatürüne de katkı sağlayan bir boyutunun olduğu, ancak aynı zamanda daha olumsuz bir yaklaşım olarak çalışanın örgütünü geliştirici, yenilikçi veya iyileştirici fikirleri kendine saklaması veya bilgi paylaşmaktan kasıtlı olarak imtina etmesi ya da umursamazlık ve geri çekilme biçiminde kavramlaştırıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar daha çok örgüte zarar veren ve gelişim olanaklarından mahrum bırakma potansiyeli üzerinde durmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun örgütsel sessizliğin çalışan ve örgüt arasındaki iletişimi, çalışanların yöneticileri ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerini olumsuz etkileyen ve örgüt iklimini bozan bir etki yarattığı aşikardır.

Türkçe literatürde örgütsel sessizliğe ilişkin çalışmalara bakıldığında, 2000'li yılların ilk yarısında ilgi görmeye başladığı görülmektedir. Çakıcı (2006, 2007, 2008) ile başlayan örgütsel sessizlik araştırmaları ilerleyen zamanlarda ölçek geliştirme çalışmaları ile devam etmiştir. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla Van Dyne, Ang ve Botero (2003), Vakola ve Bouradas (2005) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ve Zehir (2010), Çakıcı (2010), Taşkıran (2010), Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından çevirisi yapılarak Türkçe literatüre kazandırılan ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Demir ve Demir (2012) de örgütsel yaşamdaki sessizlik ile ilgili gerçekleştirdikleri ulusal ve uluslararası literatür taramasına dayanarak, sessiz kalma nedenlerine ilişkin bir ölçek oluşturmuşlardır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini ve görüşlerini bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları veya örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini esirgemeleri (Özdemir ve Sarioğlu, 2013:58); çalışanların zaman içerisinde edinmiş oldukları bilgi ve tecrübelere dayalı olarak mevcut sorunların örgüt içerisinde sorun çözebilme ve karar alabilme yetkisini elinde bulunduran yöneticilerden kasıtlı olarak gizlemeleri ve paylaşmamaları durumu olarak ifade edilmiştir (Yurtseven, 2016:26). Başka bir tanımda örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların önerilerini veya fikirlerini gizlemeleri veya örgütü ileriye taşıyacak önemli bilgileri kendilerine saklamaları durumu olarak kabul edilmiştir (Tulunay Ateş ve Önder, 2018:2). Bu bağlamda, uluslararası literatüre paralel olarak yapılan kimi tanımlamalar farklı bakış açıları çerçevesinde ele alınmıştır. Yani kimi araştırmalar sessizliği bireysel düzeyde ele alırken, kimisi ise örgütsel düzeyde ele almıştır.

Örgütlerde sessizlik durumu, başkalarının fikirlerine uyma, kendini koruma veya karar vermeden kaçınma gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Sessizlik davranışını açıklamaya çalışan birçok teorinin vurguladığı üzere, örgütsel sessizlik farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, sessizlik türlerinin tanımlanmasını sağlamıştır

(Üçok ve Torun, 2015:29). Burada önemli olan, çalışan sessizliğinin farkına varılması ve nedeninin araştırılarak önlem alınmasıdır (Öztürk, 2019:367). Sessizlik, içerisinde her zaman olumsuz anlam taşımayabilir. Kişi, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade, başkalarının iyiliğini düşünerek veya örgütünü koruyarak sessiz kalma davranışı gösterebilmektedir. Dolayısıyla, örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalma davranışlarında yatan güdülerini anlamak kolay olamayabilir. Bu davranışın altında yatan güdülerin anlaşılması durumunda sessizliğin, her zaman olumsuz anlamlar içermediğini, örgütün gelişimi ve çalışanlar arasında uzlaşmayı sağlaması gibi stratejik bir biçimde kullanıldığında işlevsel olabileceğini söylemek mümkündür.

2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel davranış konularından biri olarak örgütsel sessizlik kavramı, farklı zamanlar içerisinde bilim insanları tarafından araştırmalara konu edilmiştir. Bu araştırmalar kapsamında incelenen çalışmalarda örgütsel sessizlik türlerine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından farklı örgütsel sessizlik sınıflandırmaları yapıldığı görülmektedir. Bunlardan en bilinen çalışmalar, Pinder ve Harlos (2001) ile Van Dyne, vd. (2003)'ne ait sessizlik sınıflandırmalarıdır.

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, pasiflik ve razı olma olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. Pasiflik kavramını, çalışanların kasıtlı olarak ses çıkarmamaları şeklinde ifade etmişlerdir. Başka bir açıdan pasiflik durumu, çalışanların kendilerine dayatılan koşulları kabul etmemeleri ve istemedikleri bir durumu dile getirdikleri zaman, olumsuz bir geribildirim ile karşılaşacakları endişesi ile sessizliklerini korumalarıdır. Yine de pasif çalışanlar, sessizliği yaratan koşulları değiştirmek için sessizliklerini kırmaya hazırdırlar. Başka bir deyişle, pasiflik halini gönüllü bir biçimde tercih etmektedirler. Diğer bir sessizlik türü olan razı olma ise boyun eğmek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde razı olma durumu gösteren çalışanlar, sessizliklerinin daha az farkında olmakla birlikte ve pasif durum gösteren çalışanlara göre değişime daha istekli olmaktadır (2001:348-349). Özellikle örgüt içerisinde çalışanlar arasında görülen korku, razı olma ve boyun eğme gibi davranışlar sessizlik davranışına neden olmaktadır. Bu anlamda örgüt içerisinde çalışanlar, örgütte var olan problemler hakkında sessiz kalma davranışı gösterdiği sürece, sessizlik iklimi tüm örgüte yayılarak sessizlik döngüsüne dönüşecektir.

Sessizlik sınıflandırmaları kapsamında yapılan araştırmalar ile çalışanların sessizlik davranış biçimleri ve çalışanları sessiz kalmaya sevk eden temel özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan sınıflandırmalarda örgütsel sessizlik kavramı, kendine özgü özellikleri ile ele alınmıştır. Bu özellikler doğrultusunda sessizlik, aktif veya pasif davranış biçimi olarak ortaya çıkabilmektedir. Van Dyne, vd. (2003:1362) sessizliği kendi içinde sınıflandırarak, örgüt içerisinde çalışanları bu davranışları göstermeye iten güdülerini ele almışlardır. Bu bağlamda sessizliği, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı (savunmacı) sessizlik ve koruma amaçlı (örgüt yararına) sessizlik olarak üç başlık altında incelemiştir.

2.2.1. Kabullenici (Uysal) Sessizlik

Çalışanların kendilerini saf dışı bırakarak bilerek sessizliği seçmesidir. Bu durumda çalışanlar, karşılaştıkları duruma

razı gelmekte ve değişiklik yapma adına herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Bu tür sessizliği seçen çalışanlarda mevcut durumu kabullenme, düzenin değişmeyeceğine inanma ve iş ortamının hep böyle sürüp gideceğine karşı oluşmuş inanç mevcuttur (Özden, 2018:26). Başka bir deyişle, kabullenici sessizlik, hiçbir şeyin değişmeyeceği inancı ile var olan bir durumu benimseme anlayışına dayanmaktadır. Böyle gelmiş böyle gider ve boş ver çeneni yorma gibi söylemlerin içine gizlenmiştir (Şimşek ve Aktaş, 2014:122). Dolayısıyla kabullenici sessizlik, çalışanları örgüt süreçlerine dâhil olmamaya sürüklemekte ve çalışanlarda umursamazlığa yol açmaktadır. Umursamazlık davranışı sergileyen çalışanlar ise, örgüt içerisinde yeni çözüm yolları aramayı göz ardı ederek meydana gelebilecek değişimlere karşı tepkisiz kalmaktadır. Başka bir açıdan kabullenici sessizlik, çalışanların üst yönetimin varlığının kabulüne dayalı olarak, pasif davranış biçimi sergilemeleridir.

Kabullenici sessizlik, çalışanların yaptıkları işin yerini tutabilecek bir işin varlığından haberinin olmaması veya sınırlı bilgi sahibi olması olarak da tanımlanabilir. Bu tür sessizlik türünde çalışanlar, örgütün mevcut işleyişi kabullenir ve rahatsızlıkları giderme yoluna girmezler. Aksine bilinçli bir şekilde örgüte dair iş ve işlemlere ilgisizlik göstererek pasif bir davranış içerisinde bulunurlar (Yurtseven, 2016:28). Dolayısıyla, kabullenici sessizlikte çalışanlar, durumun farkında olsun veya olmasın, örgütte beğenmedikleri bir durumla karşılaşsalar bile bunların düzeltilmesi adına herhangi bir girişimde bulunmazlar ve bu olumsuzlukların düzeleceğine dair inançları da düşüktür.

Diğer yandan her toplumun sahip olduğu kendine has kültürel yapısı, açık ve kapalı iletişimi içerisinde barındırmaktadır. Başka bir deyişle, özellikle demokratik kültür yapısının hâkim olduğu toplumlarda çalışanlar iletişime ve gelişime daha açık bir yaklaşım sergilerken, otoriter kültür yapısının hâkim olduğu toplumlarda ise çalışanlar iletişime ve gelişime daha kapalı bir yaklaşım sergilemektedir. İletişim ve gelişime kapalı bir anlayışın hâkim olduğu çalışma ortamında ise çalışanların kabullenici sessizlik davranışı sergilemeyi tercih edecekleri ifade edilebilir. Söz konusu kültür yapısının hâkim olduğu toplumların karakteristik özelliği, çalışanların emirlere sorgulamaksızın itaat etmelerinin beklenmesidir. Çalışanlar, böylesi bir korku havası ortamında yöneticileri ile iletişim kurmaktan kaçınmaktadırlar ve içlerinde yaşadıkları olumsuz duyguları bir tür savunma aracı olarak maskeleyerek açıkça dile getirmemektadırlar (Akar, 2014:24).

2.2.2. Savunmacı (Korunma/Kendini Koruma Amaçlı) Sessizlik

Örgüt içindeki herhangi bir durumla ilgili dış çevreye karşı kendini korumayı amaçlayan ve temelinde korku olan bir savunma türüdür. Çalışan hissettiği korkudan dolayı koruma içgüdüsüyle savunma amaçlı sessizliği tercih etmektedir. Bu sessizlik türünde çalışan, örgütte gözleri kapalı davranmayı tercih ederek strateji geliştirmektedir (Özden, 2018:27). Sessizliğin bu türü bilinçli bir sessizliği ifade etmektedir. Çalışan, konuşmasının neticesinde ortaya çıkabilecek birtakım olumsuz durumlardan çekindiği için bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir (Yurtseven, 2016:29). Bu anlamda savunmacı sessizlik, örgüt içerisinde problemin varlığının bilinmesine rağmen, çalışanın, ortaya

çıkabilecek olumsuz durumdan korkması sebebiyle problemi dile getiremeyerek, suskun kalması olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle, bir örgütte çalışanın kendini koruma güdüsü doğrultusunda, örgüt içerisinde gösterdiği davranıştan ötürü ortaya çıkabilecek bir probleme ilişkin kendisinin sorumlu tutulabileceği düşüncesi savunmacı sessizlik türünün varlığına işaret etmektedir. Dolayısı ile savunmacı sessizlikte korku önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır ve çalışanların davranışlarında belirleyici olmaktadır.

Savunmacı sessizliğin örneklerinden biri “sessizlik etkisi (mum effect)’dir. Sessizlik etkisi, bireylerin kişisel olarak rahatsız olmamak, savunmacı cevaplar almamak veya olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine olumsuz haberler vermekten kaçınmaları biçiminde tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar, üstlerine olumsuz haberleri daha az iletme eğiliminde olmaktadır (Durak, 2018:56). Bu durumda çalışanlar, üstlerinden gelebilecek olumsuz geribildirimlerden korktuğu için sessizlik davranışı gösterebileceklerdir. Bu tür davranış biçiminin arkasında açık bir şekilde konuşmanın ortaya çıkaracağı risk ve korku söz konusudur ve bu nedenle çalışanlar, sessiz kalma davranışı sergilemeyi tercih etmektedir.

2.2.3 Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, örgütle ilgili oluşan herhangi bir sıkıntıda örgüt yararını gözetmek amacıyla çalışanların sessiz kalmasıdır. Çalışanlar sessizliği tercih etmeleri durumunda örgüte fayda sağlayacaklarını düşünmektedirler (Özden, 2018:28). Örgüt yararına sessizlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gereklerine uygun olarak bu sessizlik davranışı, çalışma ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyebilecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için ortaya konulan, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış halini ifade etmektedir. Herhangi bir ortamda mutlak gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek örgüt yararına davranışın gereğidir. Bu anlamda sessizlik, çalışanın vicdanı ile örgütsel yararı gözetmesidir (Alparslan ve Kayalar, 2012:142). Örgüt yararına sessizlik davranışında çalışanlar, örgüt içerisinde meslektaşlarına zarar gelebileceği kaygısı ile görüşlerini dile getirmemekte ve böylece örgüte karşı korumacı bir yaklaşım benimsemektedirler. Aynı zamanda bu yaklaşımın özgecilik davranışı ile benzerlik gösterebildiği söylenebilir. Çünkü özgecilik davranışı, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda diğerlerine yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlarını kapsamaktadır. Bu yönüyle özgecilik, örgüt yararına sessizlik türünde olduğu gibi örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik davranışı ifade etmektedir.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatüre bakıldığında, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında bazı nedenlerin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu nedenler; yönetsel nedenler, bireysel nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Bu sınıflandırma dışında çalışanları bireysel ya da kolektif olarak sessizliğe teşvik eden nedenler sosyal psikoloji alanında sıkça belirli davranış açıklamalarında dile getirilen sosyal etki ve uyuma davranışı

çerçevesinde ele alınabilmektedir. İçinde bulunulan ortama bağlı etkenler, bireyin ses çıkarması yani kendini, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirmesine uygun olarak algılandığı gibi, dışlanma ve yadrganma kaygıları ile sessiz kalınması veya çoğunluğun fikrine uyum sağlanması şeklinde de bir sürecin gelişmesine neden olabilir (Bkz. Kağıtçıbaşı, 2010).

2.3.1 Yönetsel Nedenler

Bir örgütte yönetim ve liderlikten kaynaklanan bazı sebepler, sessizliğin oluşmasına ortam hazırlayabilmektedir. Çalışanların, yöneticilerin kendilerine verebilecekleri olumsuz geribildirimden korkmaları, çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri ve bencil oldukları anlayışı ile örgüt için iyi olan şeylerin sadece yöneticilerin bildiği şeklindeki örtük inançlar, sessizliğin oluşması için gerekli ortamı hazırlayarak sessizlik iklimine neden olmaktadır (Turan ve Haşit, 2017:24). Örgüt içerisinde çalışanlar genellikle olumsuz geribildirim almaktan kaçınılmaktadırlar. Olumsuz bir geribildirim ile karşılaşmalarında ise geribildirim görmezden gelebilmekte ve doğru değilmiş gibi ortadan kaldırılabilmektedirler. Dolayısıyla örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek bu tür korkular, yöneticiler arasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan yöneticilerin sahip oldukları inançlardan biri, çalışanların kendi menfaatlerini düşündükleri, herhangi bir teşvik ya da yaptırım uygulanmaması durumunda, örgütün yararına olacak davranışları sergilemede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacakları inancıdır. Diğer bir örtük inanç ise; yönetimin, örgüt yararına olan en iyi şeyi kendilerinin bileceği inancıdır. Son inanç da örgüt içerisinde birlik, anlaşma ve uzlaşma olmasının, örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesi olduğu, aksine örgüt içerisindeki uyuşmazlığın ve muhalefetin ise tehlikeli olduğu ve bu tip durumlardan uzak durulması gerektiği yönündeki inançtır (Kâhya, 2013:93-94). Ayrıca çalışanların sorunları gizli olarak tartışma eğiliminde olması, memnuniyetsizliğin pekiştiği bir gizlilik ortamının sürekli hale gelmesine sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:442).

Sessizliği biçimlendiren ve yoğunlaştıran bir faktör, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki pozisyon farkından kaynaklanan hiyerarşik güç dengesizliğidir. Otorite figürünün kaynakları dağıtma yetkisini elinde bulundurması, örgütte korku kültürü algısı oluşmasına neden olabilmekte ve bu durum, unvan ve ücret gibi semboller ile daha belirgin hale gelebilmektedir. Böyle bir ortamda kendini güçsüz hisseden çalışanlar sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Böyle bir durumda sessizlik, güç merkezine yakın durabilmek adına politik bir taktiğe de dönüşebilmektedir (Bell vd., 2003’ten aktaran Akar, 2014:23).

Çalışanların zayıf ve bencil, yöneticilerin ise her şeyin en iyisini bildiği ve görüş farklılıklarının olumsuz olarak değerlendirildiği örgütlerde yöneticiler, aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını kontrol etmeye çalışacaklardır. Çalışanların sorunları dile getirmesi, hiyerarşik yapıda istenmeyen ve cezalandırılan bir durum olurken, sosyal sistemde çalışanın daha çok konuşması istenebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003:1563). Bu anlamda güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, kişiler diğer bireyler

ile çatışmaktan kaçınma ve üstlerinden aldıkları emirleri sorgulamadan yerine getirme alışkanlığına sahip olduklarından kendi meslektaşlarına fikir ve düşüncelerini açıklamaları düşük ihtimaldir. Bu düşünce yapısının egemen olduğu örgütlerde “üstler en iyi olanı bilir”, “üstler haklıdır” inancı hâkim olmaktadır (Yalçınsoy, 2017:11). Böyle bir yapıda yöneticiler, sessizliği otorite sağlamak amacıyla yönetsel bir kontrol aracı olarak kullanmakta, çalışanlarını yok sayma düşüncesi ile sindirme stratejisine dönüştürmektedirler.

Örgüt içerisinde çalışanların sessiz kalması, sadece örgütte problemlerin olmadığı ve üstlerin bu durumdan memnun olduğu anlamına gelmemekte; fakat aynı zamanda problemlerin gizli kalmasına ve örgütte gelişimin ve değişimin engellenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde görülen sessizlik davranışı, çalışanların bireysel performansını etkilemesinin yanı sıra örgütsel performansı da etkileyen önemli bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, örgütte sessiz kalma davranışı sergileyerek üstlerine tepki gösterebilmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde sağlıklı iletişimin kurulması ile ortadan kaldırılmaktadır. Sağlıklı iletişimin kurulması sağlanarak oluşturulacak iyi bir çalışma ortamı ile çalışanlar arasında güven hissi ortaya çıkacak ve sessizlik davranışı ortadan kalkabilecektir.

2.3.2 Bireysel Nedenler

Bireysel nedenler genellikle çalışanların işyerlerindeki pozisyonu, kıdemi, cinsiyeti gibi değişkenlerden etkilenmekle birlikte çoğunlukla bireylerin yönetim ve çalışma ortamına ilişkin algı ve inançlarıyla ortaya çıkmaktadır. Milliken ve Morrison (2003:1565), çalışanların neden sessiz kaldığına ilişkin olarak iki yaklaşım ortaya koymuşlardır. Birincisi, çalışanların sessiz kalmadıkları takdirde olumsuz bir sonuçla karşılaşabilecekleri inancına yöneliktir. Buna göre, görüşlerini açıklamamanın riskli olduğu düşüncesi, sessiz kalmayı teşvik etmektedir. İkincisi, örgüt ile ilgili ya da örgütteki herhangi bir sorunun ilgili kişiyle konuşulmasının, durumu değiştirmeyeceğine olan inançtır. Çalışanların olumsuz duygu durumları, yöneticilerine güvenmemeleri, düşük pozisyonda bulunmaları, deneyim eksikliği, konuşmanın riskli görülmesi ve dışlanma korkusu gibi özellikler de bireyden kaynaklanan özellikler olarak vurgulanmaktadır (Turan ve Haşit, 2017:35). Çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı bir örgütte, çalışanlar değersiz olarak görülmekte ve bu durum onların güven duygusunun zedelenmesine yol açmaktadır. Bu noktada çalışanlar, örgütte problem çıkaran algısı yaratmamak için sessiz kalma davranışı sergilemeyi tercih etmektedir.

Bireysel nedenler aşağıda çalışanların yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu ve ilişkilerin bozulacağı korkusu başlıkları altında ele alınmıştır.

2.3.2.1 Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Morrison ve Milliken (2000:719-720), bazı yöneticilerin politik ve idari kararlara ilişkin çalışanların karşı çıkmaması gerektiğini ve örgütteki problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar, sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve bu konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaktadırlar.

Karar alma süreci, örgütsel verimsizlik, örgüt performansının düşüklüğü gibi konularda konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağını düşünen çalışanlar, yöneticiler tarafından bir tepki ile karşılaşabilecekleri düşüncesi ile çekinmektedir. Bu durumda sessizlik tercih edilmektedir.

Başka bir deyişle, örgüt içerisinde çalışanlar üstleri ile konuşamadıkları, sorunları aktaramadıkları veya sorunların üstlere aktarılmasında olumsuz tepkiler ile karşılaşabilecekleri düşüncesi ile sessiz kalma davranışı sergilemektedir. Dolayısı ile örgütte üst yönetime güven duymayan çalışanlar, örgüt içerisinde konuşmanın, problemleri dile getirmenin hiçbir değişime yol açmayacağı nedeni ile sessizliği tercih etmektedir.

2.3.2.2 Konuşmanın Riskli Görülmesi

Değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüz koşullarında artan rekabet, artan müşteri beklentileri nedeni ile örgütlerde çalışanların açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır. Ancak terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedir (Ersançmı, 2015:25). Akar (2014), yaptığı nitel araştırmada risk almaktan çekinmenin ve terfi ile ilgili belirsizliklerin sessizliğe neden olduğunu saptamıştır. Bankacılık, telekomünikasyon, eğitim ve hizmet gibi farklı sektörlerde hizmet veren katılımcılara yönelik yapılan bir nitel araştırma, çalışanların örgütte var olan olumsuz bir durumu yöneticileri ile paylaşmanın riskli olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanın açıkça konuşmanın olası riskli sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı biçimde sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade edilen savunmacı sessizlik özelliklerini destekler niteliktedir (Üçok ve Torun, 2015:33). Bu anlamda günümüz toplumunda çalışanların güçlendirilmesi ve açık iletişim kanallarına odaklanılmasına rağmen, çok sayıda çalışan tarafından örgütün iletişim ve bilgi paylaşımını desteklemediği belirtilmektedir. Bu durum, değişim yönetimi programlarının başarısız olmasının nedenlerinden biridir. Değişim programlarının en önemli engellerinden biri de bilgi ve güven eksikliğidir (Vakola ve Bouradas, 2005:441). Bu noktada çalışan odaklı yaklaşımlara öncelik verilmesine rağmen, örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlarına karşı mesafeli konuşmalar göstermesi, çalışanlarının fikir ve düşüncelerine açık olmaması (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019:248) gibi eylemlerle yaratılan yönetsel baskı ortamı ile çalışanlar sessizleşebilmektedir. Bu durumda sessizlik, yöneticilerin tutum ve örtük inançlarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde korku kültürünün hâkim olmasından dolayı çalışanlar, üstlerinin istekleri ve düşünceleri doğrultusunda hareket etmektedir. Hâlbuki küreselleşme süreci ile günümüz toplumlarında çalışanlar, örgüt içerisinde görüşlerini sunma, örgütte var olan problemleri dile getirmeyi istemektedir. Ancak ekonomik kriz dönemlerinde işten atılma gibi olumsuz durumlara maruz kalma korkusu ve konuşmanın bir risk doğuracağı endişesi ile çalışanlar sessizlik davranışı gösterebilmektedir. Günümüz toplumlarında çalışanlara değer verildiği, kararlara katılımlarının sağlandığı, görüşlerinin ve düşüncelerinin özgürce paylaşıldığı örgütlerde çalışanlar etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmekte ve performansları yüksek olabilmektedir. Diğer yandan örgüt içerisinde olumsuz değerlendirilme korkusu, çalışanların örgüte karşı kayıtsız

ve sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Bu noktada olumsuz değerlendirilme korkusu, örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerinden onay almama veya olumsuz geribildirim alma ihtimalinden kaynaklanan endişe ve korku olarak tanımlanabilmektedir (Kanbur, 2018:383). Dolayısıyla örgüt içerisindeki korku kültürünün varlığının, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

2.3.2.3 Dışlanma Korkusu

Her çalışan belirli düzeyde sosyal sermayeye sahiptir. Örgüt içerisinde sosyal sermaye süreklilik arz ederse çalışan için etkili bir güç haline gelecektir. Dolayısıyla çalışanlar sosyal sermayeye zarar gelmemesi için çalıştıkları ortamda ilişkilerini bozmadan devam ettirmek zorundadırlar. Birçok çalışan bulunduğu ortamdan dışlanma korkusu nedeni ile kendi fikir ve düşüncelerini dile getirememektedir. Bu yüzden de örgüt için hassas olan konularda pasif ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012:142). Çalışanlar, sahip oldukları bazı fikir ve görüşlerinde kendilerini azınlık gibi gördüklerinde sessizliği seçebilmektedirler. Bunun altında yatan neden çalışanın dışlanma korkusu hissetmesidir (Çakır, 2016:22). Çalışanlar, sahip oldukları sosyal sermaye ve pozisyonlarına herhangi bir zarar gelme riski ve sosyal olarak dışlanma tehlikesine karşı, bir önlem veya çözüm olarak çoğunluk tarafından paylaşılan fikirleri ve düşünceleri benimseme yolunu seçeceklerdir. Bu düşünce, bireylerin görüşlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmelerine engel olmaktadır (Özüpek, 2019:19) Bu durumda dışlanma korkusunun, örgüt içerisinde sessizlik ikliminin yaratılmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgütün içinde bulunduğu sorunlara ilişkin sessiz kalmalarının nedenlerinden biri duygu ve düşüncelerini dile getirdiklerinde terfi edememe, örgüt içerisinde problem çıkaran kişi olarak etiketlenme hatta işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaklarına olan inançtır. Örgütte düşüncelerini açıkça ifade eden bir çalışan cesur bir kişi olarak nitelendirilebileceği gibi, yönetim ve yönetim lehinde hareket eden diğerleri tarafından bir “baş belası” olarak da etiketlenebilmektedir (Algın, 2014: 25). Bu anlamda dışlanma korkusu içerisinde olan çalışanlar örgüt içinde yüksek performans sergileyememektedir. Çalışanların örgüt içerisinde oluşan bu korkularını yenerek sorunlarını dile getirmeleri ve kendilerini açıkça ifade etmeleri çalışanların performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir (Ersançmı, 2015:25).

Yöneticilerin çalışanları ile sağlıklı iletişim kurması, onların sorunlarını dinlemesi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmesi durumunda çalışanların dışlanma korkusu ortadan kaldırılabilir ve performanslarına olumlu yönde katkı sağlanabilecektir. Aksi takdirde çalışanların örgüt içerisinde daha fazla sessiz kalmayı tercih etmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu sessizlik davranışı, örgütte korku ikliminin yaratılmasına neden olarak tüm çalışanlara nüfuz etmektedir. Böylelikle korku zinciri içerisinde çalışan, örgütün içerisinde yer alabilmek için suskunluğu tercih etmektedir. Bunu önlemek için örgütlerde iletişimin, daha ılıman bir iklime sahip olması gerekmektedir (Moçoşoğlu, 2019:47).

2.3.2.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Örgüt içerisinde çalışanlar ve iş arkadaşları arasında olumsuz bir durum yaşandığında çalışanlar ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadır. Bu korku nedeni ile çalışanlar sorunlarını ifade etse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın cevap vermeyeceğine inanmaktadır. Çünkü çalışanlar, konuştukları zaman işini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine veya örgüt içerisinde engeller ile karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanlar, iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmekte, sorunlarını dile getirselere dahi bir çözüm üretilmeyeceğine, konuştukları zaman işlerini kaybedeceklerine, cezalandırılacaklarına veya engeller ile karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Bu durumun, iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak yaşandığı söylenebilir. Çünkü iyi bir iletişim ağının eksikliği nedeniyle çalışanların doğru bir şekilde birbirlerini anlayamamaları, düşüncelerini tam ve doğru bir şekilde ifade edememeleri, iş arkadaşları ve üstleri ile ilişkilerinin zedelenecek bozulacağı kaygısını beraberinde getirmektedir (Yalçınsoy, 2017:9).

Örgütte çalışanlar arasındaki ilişkinin önemsenmesi ve bu ilişkinin sürdürülebilirliğinin sağlanması örgüt içerisinde sessiz kalmada önemli bir etkidir. Çünkü çalışanların örgüt içerisindeki meslektaşlarının işten kaçma davranışı göstermesi durumunda meslektaşları ile ilişkilerinin zedeleneceği düşüncesi ile sessizlik meydana gelebilmektedir. Dolayısı ile çalışanlar arasında ilişkilerin bozulacağı korkusu, sağlıklı iletişimin kurulamamasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar arasında yaşanan iletişimsizlik sorunu ve çalışanların örgüt içerisinde kendilerini doğru bir şekilde aktaramaması düşüncesi, çalışanlar arasında ilişkinin zedeleneceği korkusunun doğmasına neden olmaktadır. Bu anlamda çalışanlar, örgütün ana mekanizmalarının işleyişinde bir olumsuzluk ile karşılaştıklarında ve bu olumsuzluğu önlemek için görüşlerini ifade etme noktasına geldiklerinde, meslektaşları ile karşı karşıya kalırsa olumsuzluğu düzeltme çabasından vazgeçebilmektedirler. Böyle bir durum da karşındakini kırmamaya yönelik bir çaba haline dönüşür. Çalışanın bu davranışı, örgüt içerisinde mevcut ilişkilerinin zedeleneceği için gösterdiği davranış biçimi olarak görülebilir. Diğer yandan çalışanlar, yöneticileri ile çatışma yaşamak istememektedirler. Çalışan, yöneticisine görüşlerini belirtirken, yönetici bu durumun olumsuzluğa yol açacağını düşünürse her ilişki zedelenebilir. Bu noktada yöneticinin farklı düşünce beyan eden çalışanlarına tavrı, tutumu ile çalışanın kişisel algısı önemlidir (Kuşoğlu, 2018:67-68). Örgüt içerisinde sağlıklı iletişimin kurulabilmesi için her iki taraf olaylar karşısındaki fikir ve görüşlerini algı süzgecinden geçirmelidir.

2.3.3 Örgütsel Nedenler

Örgütsel seslilik çalışanların tatmin ve bağlılıklarını artıran bir etki göstermektedir. Ayrıca örgütsel olarak konuşma kültürünün teşvik edilmesi önleyici ve iyileştirici olarak kendini göstermektedir. Örgütsel sessizliğin karar verme üzerindeki önleyici etkisi, karar alınmadan önce kararda değişiklik yapılmasına imkân vermesine ilişkin iken; iyileştirici etkisi ise, karar alındıktan sonra fırsatlar sağlanmasına ilişkindir (Pinder ve Harlos, 2001:360). Dolayısıyla örgütsel kültür, çalışanların sahip oldukları görüşleri, yöneticilerine aktarma kararlarında etkin bir rol

oyunmaktadır. Çoğulcu bir örgüt, farklılıklara değer veren ve onların dışı yansıtılmasını zenginlik sayan, ayrıca çalışanların farklı fikir ve görüşlerini dile getirmesine izin veren yapıyı ifade eder (Morrison ve Milliken, 2000:707). Bu bağlamda yönetimin oluşturacağı çoğulcu örgütsel kültür yapısı, çalışanların verimliliğine, performansına katkı sağlayacaktır ve yöneticilerin katılımı destekleyici bir kültür oluşturmaları, örgütsel sessizliğin oluşmasını ortadan kaldıracaktır. Morrison ve Milliken (2000:708), sessizliğe ilişkin iklimin, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkuları ile çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları örtük inançlar tarafından beslendiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda söz konusu yönetsel inançların altında yatan nedenleri irdeleyerek bu inançların, örgütsel yapı ve politikalar ile yönetsel uygulamaları nasıl biçimlendirdiğini tartışmışlardır.

Çalışanlar, adaletten yoksun olan çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı bir kültürün varlığı halinde örgütte sessiz kalma davranışı sergilemeyi tercih etmektedirler. Adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu işyerlerinin ortak özellikleri arasında yoğun gözetim, çalışmanın bastırılması, rekabete dayalı bireycilik, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim gelmektedir. Çalışanların bu özelliklerin görüldüğü örgütlerde sessiz kalmayı tercih etmeleri olağan bir davranıştır (Demir, 2015:42).

Örgüt çalışanları arasında ortaklaşa olarak ortaya çıkan sessizlik iklimi, doğruları bilen fakat bunları ifade edemeyen bir çalışan topluluğunu meydana getirmektedir. Böyle bir ortamın varlığı hem yöneticilerin hem de çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Bu durum, her iki tarafın motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilir. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, seslerini çıkarmalarının tehlikeli olabileceğini düşünerek düşük güven düzeyi göstermekte ve sessizliğe bürünmektedirler (Kâhya, 2013:100).

Çalışanların örgüte verdiği katkıyı ve sağladığı değeri artırmak için onları güçlendirmek ve örgütteki iletişim kanallarını açık tutmak oldukça önemlidir. Bu sayede hem bireysel hem de örgütsel bazda sessizlik ikliminin oluşmasına izin verilmemiş olacaktır (Kuşoğlu, 2018:73). Bir örgütte üst yönetimin çalışanlara verdiği güven duygusu ile çalışma ortamında sağladığı sağlıklı iletişim, sessizlik ikliminin ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

Çalışanlar, sessiz kalıp kalmama davranışlarından hangisini seçeceklerini kurumun örgüt kültürü sayesinde sosyal öğrenme yoluyla öğrenmektedirler. Bir örgütte paylaşılan kültür, katı ve baskıya dayalı birtakım özellikler gösteriyorsa sessizlik daha fazla görülecektir ancak örgüt kültürü katılıma açık, yetki ve sorumluluk devrine olanak sağlar nitelikte ise konuşma davranışı daha fazla görülecektir. Örgüt kültürü içerisinde yöneticilerin yeniliklere açık olması, çalışanlar arasında uyum sağlayabilmesi, sağlıklı iletişim kurabilmesi, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü paylaşmalarını sağlamaktadır. Kültürün paylaşıldığı örgütlerde, özellikle örgütün mekanik yapıdan organik yapıya dönüştüğü durumlarda çalışanların sessizlik eğilimlerinde düşüş görülebileceği tahmin edilmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016:124).

2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde çalışma ortamında olumsuz durumlara yol açabileceği gibi örgütün performansını da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan çalışmalarda örgütsel sessizliğin örgüt ve birey düzeyinde olumsuz sonuçlar doğurabildiğini görmek mümkündür. Günümüz toplum yapısının özelliğine bakıldığında değişimi ve gelişimi içerisinde barındırmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde çalışanlardan sorumluluk beklenmektedir. Ancak örgüt içerisinde üst yönetimin yeniliğe kapalı olması çalışanları sessiz kalma davranışına itebilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlarda örgüte karşı verilen değer azalmakta, çalışanlar yeniliğe ve değişime kapalı hale gelmekte ve görüşlerini dile getirmeyerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Dolayısı ile sessiz kalmanın örgüt içerisinde hem örgüte hem de çalışanlara olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Bu çerçevede örgütsel sessizliğin sonuçları, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

2.4.1 Bireysel Sonuçlar

Çalışanların örgüt içerisinde konuşmalarını veya konuştukları zaman amirleri tarafından kendilerine önem verilmemesi gibi durumlar çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanlar değer verilmediğini hissettikleri zaman örgüte daha az değer verip güvenmektedirler. Bu durum örgütsel bağlılık ve güvenin azalmasına yol açmaktadır. Örgütsel bağlılık ve güvenin azalması ise çalışanlarda düşük motivasyon, düşük iş tatminine yol açarak işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Demir, 2015: 49). Çalışanlar işlerinden memnun olmasalar dahi ülkemizde işsizliğin büyük bir problem olduğu ve bu durumun çalışanlarda önemli sıkıntılara neden olacağı düşünüldüğünde, çalışanların işlerinden ayrılmaları zor görünmektedir (Durak, 2018:76).

Çalışanlar, örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetme isteğine sahiptirler. Bu kontrolü, ancak kendi fikir ve düşüncelerini ortaya koyabildikleri durumda hissedebilirler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığı zaman kontrol duygusu ortadan kalkacaktır. Kontrol duygusunun eksikliği, tatminsizlik, psikolojik geri çekilme, stres tabanlı huzursuzluk ve motivasyonda azalma gibi zararlı etkilere yol açabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012:144).

Örgütsel sessizlik açısından bir kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Aksi takdirde kişi, konuşmadığı veya konuşmadığı zaman stresli olmaktadır. Dolayısıyla bu çelişkili durum kişinin motivasyonunu etkileyecektir. Başka bir deyişle, çalışanlar olduğu gibi davranmadığı zaman rahatsızlık duymaktadır. Bu rahatsızlık çalışanların bilişsel uyumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin varlığı ise, bilişsel uyumsuzluk derecesini arttırmaktadır (Demir, 2015: 51).

Sonuç olarak örgütte çalışanların, doğru olduğuna inandığı düşünce ve görüşlerini dile getirmeyerek kendilerine saklamak durumunda olmaları onları olumsuz yönde etkileyecektir. Yani örgüt içerisindeki sorunların üstlere iletilmemesi sonucunda çalışanların örgüte olan aidiyet duygusu derinden etkilenecektir. Çünkü sessizliğin olduğu bir örgüt ortamı, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinde ve

örgütsel güvende azalmaya yol açarak işten ayrılma davranışı ile sonuçlanabilmektedir.

2.4.2 Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizliğin varlığı, örgütün tüm aşamalarını olumsuz etkilemekte ve yeni programlara düşük katılım ve kolektif sessizlik gibi farklı biçimlerde kendini göstermektedir (Moghadam vd., 2018:140). Sonuçları ise, stres, devamsızlık, işten ayrılma, düşük tatmin, motivasyon ve üretkenlik karşıtı davranış gibi geniş bir yelpazeye yayılım göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin örgütsel sessizlik olgusu ile mücadele edebilmelerinde çalışanların iyi tanınması ve nelere değer verdiklerinin bilinmesi örgüt için etkili bir araç olacaktır (Üçok ve Torun, 2015:35).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarının da örgütsel sessizliğin nedenleri gibi çoklu bir yapıda değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik, düşük performans, düşük motivasyon, örgütsel öğrenme ile yüksek işten ayrılma, düşük bağlılık, düşük örgütsel güven ve yetersiz iş doyumu gibi örgütsel değişkenler ile ilişkilidir.

Günümüzdeki hızlı çevresel değişimler ile hızlı karar alma ve çevresel değişimlere hızlı cevap verebilmenin gerekliliği, ekip çalışmasını, yetki devrini, katılımcı yönetimi ve esnekliği zorunlu kılmaktadır. Çalışan sessizliği yöneticilerin önemli bilgilere erişimini azaltarak işi doğrudan etkilemekte, aynı zamanda işyerindeki problemlerin üzerini örtmekte ve yenilik çabalarını olumsuz etkilemektedir. Sessizlik iklimi örgütlerde öğrenmeyi etkilediğinden örgütsel etkililiği de olumsuz etkilemektedir (Demir, 2015:54). Aynı zamanda, iş ilişkilerinde kopukluk söz konusu olduğunda çalışanlar, problemlerin ortaya çıkacağı düşüncesi ile sessiz kalma davranışı içerisine girmektedir. Ancak sessiz kalma davranışı bir süre sonra çalışanların konuşma davranışı sergilemesini engellediğinde çalışanların örgütten kendilerini soyutlamalarına neden olmaktadır. Dolayısı ile örgüt içerisinde problemlerin varlığının, sessizlik sarmalı etkisi ile çalışanlar tarafından dile getirilmemesi yeniliğe, değişime ve çalışanların gelişimine engel oluşturmaktadır.

Sonuç olarak örgüt içerisinde sağlıklı ve güçlü bir iletişimin varlığı, bir örgütün başarısının kilit faktördür. Örgütte çalışanlar ile üstleri arasında iletişim eksikliği, örgüt içinde sessizliğin varlığına işaret etmektedir. Bu sessizlik, çalışanların zaman içerisinde çalışma ortamında meydana gelebilecek olaylara karşı ilgisiz hale gelmelerine ve verilen işlerde sorumluluk almaktan kaçınmalarına yol açmaktadır. Örgütte ortaya çıkan bu durum, öğrenilmiş çaresizlik ile de örtülebilmektedir. Çünkü öğrenilmiş çaresizlik de çalışanların örgütte düşüncelerini dile getirmek istediğinde üst yönetim tarafından engeller ile karşılaşmasını ve susma davranışı sergilemesini ifade etmektedir. Dolayısı ile üstler, örgütte problemlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler geliştiremezse sessizlik döngüsü devam edecektir.

2.5. Örgütsel Sessizlik ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Çalışan sessizlik davranışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların birçoğunda demografik niteliklerin etkisinin çok fazla dikkate alınmadığı görülebilmektedir (Kâhya, 2013:259). Bunun yanı sıra farklı örgütlerde çalışanların örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik ve demografik özellikler ile örgütsel

sessizliğin ilişkisine yönelik çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu anlamda sessiz kalma davranışı göstermede cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim, kıdem, düşük pozisyonda olma gibi demografik özellikler etkili olmaktadır (Yeşilaydın, vd., 2016:15).

Örgütsel sessizlik ile en çok incelenen demografik değişken cinsiyet değişkenidir. Cinsiyet bağlamında kimi çalışmalarda kadınların, kimi çalışmalarda erkeklerin sessizlik puanlarının daha yüksek olduğu, bazı çalışmalarda ise anlamlı bir fark bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda çalışılan sektöre, örgüt iklimine, ülkenin genel şartlarına bağlı olarak sessiz kalma davranışının, değişebileceği değerlendirilmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili Muş Alparslan Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel üzerine yapılan bir araştırmada elde edilen verilerin sonucuna göre, cinsiyet, yaş ve sessiz kalma tutumu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Demir, 2015:84). Kahveci ve Demirtaş (2013:61), kadın çalışanların örgütsel sessizlik algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu; 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğunu; cinsiyet ve örgütsel sessizlik arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Türkiye'de bir kamu hastanesinde hemşireler üzerine yapılan bir çalışma, 25 yaşın altında olan ve 4 yıldan daha az sürede çalışan hemşirelerin daha fazla sessiz kaldığını ortaya koymaktadır. Çalışan performansı ve yönetim konuları faktörleri açısından çalışmada cinsiyet dağılımının büyük bir bölümünü oluşturan kadın hemşirelerin daha fazla sessiz olduğu görülmektedir. Yine aynı çalışmada, yönetim konuları ve dışlanma ve ilişkiye zarar gelme korkusu faktörleri bakımından cinsiyet açısından bir farklılık bulunmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda kadın hemşirelerin daha fazla etkilendiği belirtilmektedir (Erigüç, vd., 2014:150-151). Çakıcı (2008:131) tarafından yapılan çalışma, sessizliğin algısal sonuçlarının cinsiyet açısından değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Kadınlar, erkeklere göre sessizliğin performans ve sinerjiyi engelleyebileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine daha fazla katılmaktadırlar. Erkek hemşireler kadın hemşireler ile karşılaştırıldığında, erkek hemşirelere göre sessizlik, performans ve sinerjinin önlenmesi, sınırlı gelişim sağlanması ve çalışanların mutsuz olması ile yakından ilgilidir (Erigüç vd., 2014:150-151). Demir (2015), tarafından Muş Alparslan Üniversitesinde akademik personel üzerine yapılan çalışmaya katılan 29 kadın personelin örgütsel sessizlik puanlarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada cinsiyetlere göre kadınların kabul edilen ve korunma sessizlik boyut puanları erkeklerden daha yüksek olarak tespit edilmiştir (2015:84). Afşar (2013:144), sağlık çalışanlarını kapsayan çalışmada erkek çalışanların sessizlik puanlarının kadın çalışanlara göre kısmen de olsa daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Cinsiyet açısından yapılan bazı araştırmalar, örgütsel sessizlik ve cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu bağlamda cinsiyet değişkeninin örgüt içerisinde örgütsel sessizlik davranışının görülüp görülmemesinde belirleyici bir değişken olmadığı da söylenebilir. Uçar tarafından 2015-2016 yılı eğitim öğretim yılında Diyarbakır ilinin farklı ilçelerindeki ortaokullarda

görev yapan öğretmenler üzerine yapılan çalışmada, cinsiyet değişkenine göre kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (2017:220). Erkekli ve Yavuz tarafından Ankara'da 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada ise, çalışanların cinsiyet farklılıklarına göre nepotizm algısı ile örgütsel sessizlik üzerinde herhangi bir farklılık bulunamamıştır (2020:3328). Yıldırım ve Oruç tarafından perakendecilik sektöründe yapılan bir çalışmada, katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak örgütsel sessizliğin korumacı, korunmacı ve kabullenici sessizlik alt boyutları arasında bir farklılık görülmemiştir (2019:766). Yapılan bu çalışmalar ile çalışanların sessiz kalma davranışını tercih etmesinde cinsiyet faktörünün belirleyici rolünün olmadığı ileri sürülebilir. Ancak yapılan kimi araştırmalarda cinsiyet değişkeninin etkisinin olduğuna ilişkin araştırma sonuçlarına da rastlanılmaktadır. Bu noktada örneğin otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan bir çalışma, erkek otel çalışanlarının örgüt içi sessizliklerinin kadınlardan fazla olduğunu ortaya koymuştur (Yirik vd., 2016:13-14). Dönmez (2016:95) tarafından Denizli ilinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algıları arasında izolasyon boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur.

Medeni durum açısından bakıldığında ise bazı çalışmalarda bekâr olanların örgütsel sessizlik puanlarının evli olanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Afşar'ın İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi sağlık çalışanları ile ilgili çalışmasında bekâr olan çalışanların evlilere nazaran örgütsel sessizliğin bazı alt boyutlarında puanlarının daha yüksek olduğu, bir başka deyişle daha sessiz oldukları görülmektedir. Özellikle medeni durumları bekâr olan çalışanların örgütsel sessizliğin pozisyon kaybı ve bilgi eksikliği alt boyutlarını içeren ifadelerle katılım düzeyinin medeni durumu evli olan çalışanlara oranla daha fazla olduğu saptanmıştır (2013:145). Ceviz (2017:95), öğretmenlerin medeni durum bağlamında sessizlik algılarını incelediği çalışmasında bekâr öğretmenlerin, güç durumda susmayı tercih etme, yöneticilerin eksikliklerini dile getirmeme gibi konularda evli öğretmenlere göre daha sessiz olduklarını ifade etmektedir. Burulday (2018:79) tarafından 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bingöl ilindeki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler üzerine yapılan çalışma, bekâr öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin algılarının, evli öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarına göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Çitli (2015:58) tarafından İstanbul ilindeki mesleki ve teknik eğitim veren liselerde görev yapan öğretmenler üzerine yapılan çalışmada, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik alt boyut puanlarının ve örgütsel puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma göstermediği ifade edilmiştir. Alkan (2016:70) tarafından Isparta ilinde görev yapan eğitim sektörü çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelenen bir diğer demografik özellik yaş değişkenidir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel

bağlılık ile ilgili yiyecek-içecek işletmelerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik boyutlarının yaş değişkenine göre sadece kabullenici sessizlik ve normatif bağlılık alt boyutları açısından farklılık gösterdiği vurgulanmaktadır. Yaşın ilerlemesi ile çalışanlar iş değiştirmeyi pek düşünmemekte ve daha önce yaşanan deneyimler, bireylerin sessizleşmesine neden olmakta genç yaşta çalışanlar ise daha çok hareket ederek daha fazla risk alabilmektedir. Kabullenici sessizlik boyutundaki farklılık ise, genç çalışanların kaybedecekleri çok fazla şeylerinin olmaması ve orta yaş çalışanların sorumluluklarının daha fazla olması ile yorumlanabilmektedir (Salha vd., 2016:13-14).

Yaman ve Ruçlar (2014) tarafından öğretim elemanları üzerine yapılan bir araştırmaya göre ileri yaş değişkeni, öğretim elemanlarında uyum düzeyinin yüksekliğini etkilemektedir. Bu durum, öğretim elemanlarının daha az sessiz kalma tercihi şeklinde yansımaktadır. 21-30 yaş grubu öğretim elemanlarının en yüksek, 41 yaş ve üzeri yaş grubunun en düşük sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. Yaşları büyük olan çalışanlar, örgütsel hatalara karşı önlem alabilmekte ve bunu otorite ile paylaşma eğiliminde olmaktadır. Bir diğer deyişle yaş arttıkça daha düşük sessizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Nier ve Miceli'dan aktaran Yaman ve Ruçlar, 2014:46). Durak (2014:101) tarafından Pamukkale Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları üzerine yapılan bir çalışmada, 40 ve altı yaş grubunda yer alan akademisyenlerin yeniden atanma, kariyer gibi nedenlerden dolayı sessiz kalmaya etki eden faktörlerden daha çok etkilendiği ortaya konulmaktadır. Ehtiyar ve Yanardağ'ın yapmış oldukları çalışmada da yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık bulunduğu vurgulanmaktadır (2008:64). Çakıcı (2008:128)'nin yapmış olduğu çalışmada, yaşın sessizleşme üzerinde ters orantılı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş ilerledikçe sessizleşme nedenlerinin etkisi azalmaktadır.

Diğer yandan otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada yaş değişkeni açısından bakıldığında, 41 yaş ve üzeri olan çalışanların örgütsel sessizlikleri öteki yaş grubundakilere kıyasla daha yüksek, 21-26 yaş grubunda çalışanların örgütsel sessizlikleri ise 34-40 yaş grubundakilere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu anlamda otel işletmelerinde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik gibi konular çalışanların performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olmaktadır (Yirik vd., 2016:13-14). Yapılan bir diğer çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre incelenmiş, örgütsel sessizlik ile cinsiyet ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:330).

Demografik değişkenlerden biri olan eğitim değişkeni açısından incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeyi, sessizlik davranışının gösterilmesinde etkili olabilmektedir. Eğitim düzeylerinin yüksek veya düşük olması çalışanların sessiz kalma davranışı göstermelerine yol açabilmektedir. Bazı çalışmalara göre eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların sessizlik düzeyi artmakta (Çöp, 2015:174; Kuşoğlu, 2018:221), bazı çalışmalara göre ise eğitim seviyesi düştükçe sessizlik algısı artmaktadır (Kurtulmuş, 2018:54; Meriç, 2017:145; Sarıkaya, 2013: 118; Tecimen,

2013:64). Aynı şekilde gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda uzun yıllar çalışma sonrası kazanılan deneyim ve bilgi birikimi de sessizlik davranışının ortaya çıkıp çıkmamasında etkili olabilmektedir. Miliken, Morrison ve Hewlin (2003)'nin yapmış olduğu çalışmada deneyim, yaş değişkeni ile birlikte incelenmiş, genç ve deneyimi az olan bireylerin fikirlerini açıklamadıkları ve daha sessiz kaldıkları belirtilmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin'den aktaran Yeşilaydın vd. 2016:15).

Örgütsel sessizlik kavramının statü ve çalışanların yönetici olup olmaması bağlamında da ele alındığı çalışmalar olmuştur. Afşar tarafından yapılan ve sağlık çalışanlarını kapsayan çalışmada, üste güvensizlik, engelleyici ortam ve bilgi eksikliği alt boyutlarında yönetici pozisyonunda olmayanların daha sessiz oldukları görülmektedir (2013:149). Çöp (2015:164) tarafından otel işletmelerine dönük yapılan çalışmada çalışanların daha çok korumacı sessizliğe, yöneticilerin ise örgüt yanlısı olan korumacı sessizliğe büründükleri görülmektedir. Bu durum, yöneticiler ile çalışanlar arasında otel işletmelerinin çıkarlarına ilişkin önemli bir farklılığın varlığına dayandırılmıştır. Yöneticiler işletme çıkarlarını düşünüp sessiz kalabilmekte iken, çalışanların ise işletme çıkarlarından çok kendi çıkarlarını önemstedikleri düşünülmektedir.

3. Örgütsel Sessizlik Algıları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, çeşitli demografik değişkenler bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının değişip değişmediğine dair bulguları elde etmektir. Literatürde anket yöntemi kullanılarak yapılmış çok sayıda örgütsel sessizlik ile ilgili çalışma mevcut olmasına rağmen hem demografik değişkenlerin ele alındığı hem de meta analiz yönteminin kullanıldığı çalışma sayısının oldukça düşük seviyelerde olduğu görülmektedir. Literatüre böyle bir katkı sağlanmasının yanı sıra, elde edilen sonuçlar ile sonraki çalışmalara bir perspektif sağlanması da çalışmanın

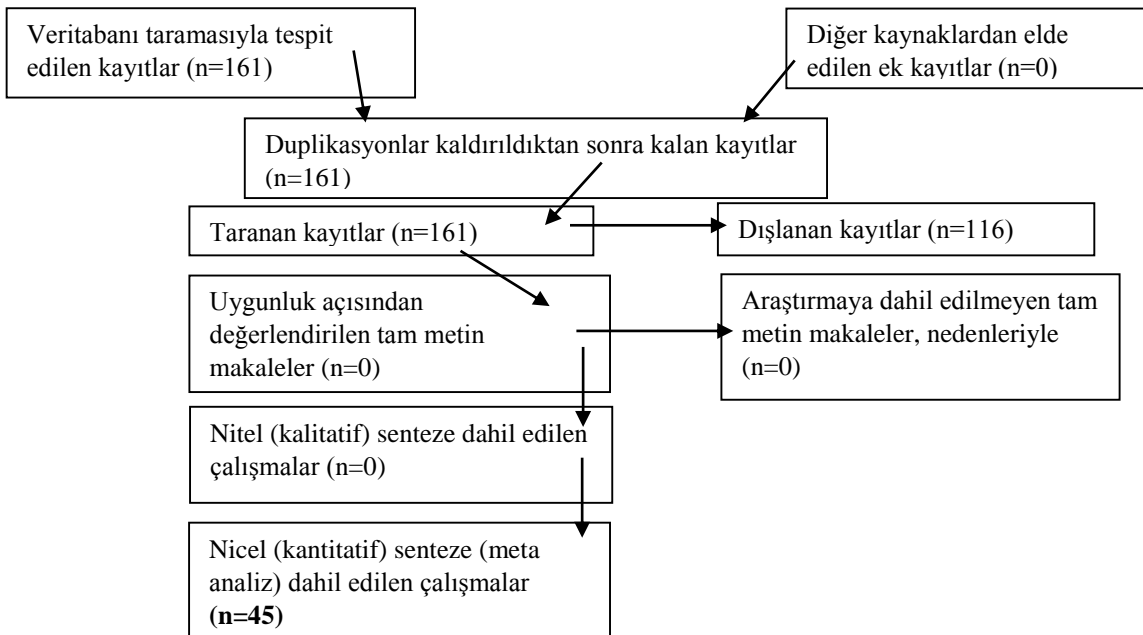
diğer amaçları arasındadır. Bu bağlamda 2010-2018 yıllarında yapılmış olan tez çalışmaları meta analiz yöntemi ile incelenerek, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Çalışanların **cinsiyet** bağlamında örgütsel sessizlik algısı ne düzeydedir?
- Çalışanların **medeni durum** bağlamında örgütsel sessizlik algısı ne düzeydedir?
- Çalışanların **eğitim** durumu bağlamında örgütsel sessizlik algısı ne düzeydedir?
- Çalışanların **yönetici-çalışan** durumu (**statü**) bağlamında örgütsel sessizlik algısı ne düzeydedir?

3.2. Yöntem

3.2.1. Çalışma Örnekleme ve Seçim Kriterleri

Örgütsel sessizlik kavramının ülke literatürüne girmesi ve bu konu ile ilgili çalışmaların yapılması 2010'lu yıllara rastlamaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili yurtdışında yayımlanmış çalışmalara ait ölçeklerin Türkçeye çevrilmesinin de bu dönemlere rastlaması, çalışmaların başlangıç tarihini açıklamaları açısından fikir vermektedir. Bu sebeple çalışmaya dahil edilen tezler, 2010-2018 yılları arasında yapılmış ve YÖK Tez sayfasında bulunan çalışmalardan seçilmiştir. Araştırma yapılırken “örgütsel sessizlik”, “çalışan sessizliği” ve “sessizlik” anahtar kelimeleri ile tarama yapılmıştır. Özellikle sadece tezlerden yararlanılmış olmasının sebebi, birçok makalenin mevcut tezlerin makaleye dönüşmüş şekli olması ve bazılarının istenen verileri taşımadığı olmasıdır. Bu dönemde yapılmış toplam 161 tezin ayrıntılı bir şekilde dahil edilme kriterlerine uygun olup olmadıkları ve uygun verileri taşıyıp taşımadıkları incelenmiştir. En temel kriter olarak çalışmalarda örneklem büyüklüğü (N), Ortalama (X) ve Standart Sapma (SD) değerlerinin bulunup bulunmadığı dikkate alınmıştır. Örgütsel sessizlik kavramının medeni durum, cinsiyet, eğitim ve statü değişkenleri ile ilişkisinin meta analiz kullanılarak tespit edilmeye çalışılmasından dolayı, ikinci kriter olarak sayılan değişkenlerden en az biri ile ilişkisi aranmıştır.



Şekil 1. Meta Analiz Akış Diyagramı

Şekil 1’de verilen meta analiz akış diyagramında görüldüğü gibi, araştırma konusuna ilişkin 2010-2018 yılları arasında yazılmış olan 161 lisansüstü tez incelenmiş; bunlardan 116’sı seçim kriterlerine uymadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta 45 çalışma üzerinden meta analiz gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin incelenen tezlerden 36’sının, uygulanacak yönteme uygun olmaması, 35 adedinin kısıtlanmış tez olması, 29 adedinin uygun sayısal verileri içermemesi, 13 adedinin değişkenlerle ilgili verileri içermemesi, 2 adet tezin örneklem yapısının uygun olmaması ve teknik sebeplerle ulaşılamaması nedeniyle toplam 116 tez çalışma dışı bırakılmıştır.

Tablo 1. Meta Analize Dahil Edilen Çalışmalara Ait Bilgiler

	Değişken	Frekans	Toplam	Yüzde	Toplam
Tez Türü	Doktora	10	45	%22	100
	Yüksek Lisans	35		%78	
Tez Tarihleri	2010	1	45	%2	100
	2011	0		0	
	2012	2		%4	
	2013	5		%11	
	2014	4		%9	
	2015	11		%25	
	2016	5		%11	
	2017	7		%16	
	2018	10		%22	
Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tezlerin Yapıldığı Meslek Grupları	Öğretmen	18	45	%40	100
	Akademisyen	4		%9	
	Otel ve Turizm	8		%18	
	Sağlık Çalışanı	6		%13	
	Çeşitli Sektörler	9		%20	

Tablo-1’de dahil edilen tezlerle ilgili bilgiler verilmiştir; uygun kriterlere sahip 45 tezin, 35 adedi yüksek lisans tezi olup, 10 adedi doktora tezidir. Tezlerin yapıldığı tarihler dikkate alındığında, yıllara göre sayının arttığı görülmektedir. Bu durumda örgütsel sessizlik kavramının literatürde nispeten yeni bir konu olması, yıllar geçtikçe bilinirliğinin arttığı ve bu sayede çalışma sayısının çoğaldığı değerlendirilmektedir. Yapılan çalışma sayıları incelendiğinde, öğretmen ve akademisyenler eğitim camiası olarak 22 adet tez ile en çok çalışılan meslek grubu olmuştur. Diğer meslek gruplarına bakıldığında ise otel ve turizm sektöründe çalışanlara yönelik sekiz çalışma ve sağlık alanında çalışanlara yönelik ise altı çalışma yapıldığı görülmektedir. Genellikle beyaz yakalı çalışanların bulunduğu bazı özel sektör çalışmaları ise çeşitli sektörler başlığı altında değerlendirilmiş olup, bu alanda dokuz adet tez yazılmıştır.

3.2.2. Çalışmanın Değişkenleri

Bağımsız değişkenler, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu ve yönetici-çalışan (statü) durumlarıdır. Bağımlı değişken ise çalışanların söz konusu demografik durumlara göre örgütsel sessizlik algılarının ne yönde farklılaştığıdır. Dolayısıyla her bir durumda ölçülen bağımlı değişken örgütsel sessizlik düzeyidir.

3.2.3. Verilerin Analizi

Çalışmaya dahil edilen tezler meta analiz yöntemi kullanılarak birleştirilmiş ve bu amaçla REVMAN ve METAXL adlı programlar kullanılmıştır. Meta analiz, birden çok çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi tanımlamak, birleştirmek ve bütünleştirmek için kullanılan nicel bir yöntemdir (Christensen, vd., 2015:17). Diğer istatistik yöntem ve uygulamalarda olduğu gibi meta analiz tekniğinin de güçlü ve kısıtlı olduğu tarafları olup, çalışma sonuçlarına göre şeffaf ve objektif veriler sunabilmektedir (Del Re, 2015:37). Meta analiz yönteminde her bir çalışma için etki büyüklükleri hesaplanmakta ve genel etki büyüklüğü tespit edilmektedir. Etki büyüklüğü, meta analiz

çalışmasının temel birimi olup, iki değişken arasındaki ilişkiyi ya da uygulama etkisinin büyüklüğünü yansıtan bir değerdir (Borenstein, vd., 2013:3).

Meta analize dahil edilen tezlerin heterojenlik değerleri, Q ve I² sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Q istatistiği, en yaygın ve en basit yöntem olup, çalışma sayısı arttıkça Q değeri ve gücü artmaktadır (Erdoğan, 2011:43). I² testi, 0-100 arasında değer alır, 0’a yakın değerler homojen olurken, 50’nin üzerinde ve 100’e yakın değerler heterojen olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2011:50). Heterojenlik testi, çalışmaya dahil edilen tezler arasında değişkenliğin olup olmadığını, bir diğer deyişle etki büyüklüğü varyansının ve örneklemin beklenen hatasının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılır. Çalışmalar arasında farklılık olması beklenmektedir. Burada amaç farklılıkların kabul edilebilir bir şekilde göz ardı edilebilmesidir (Erdoğan, 2011:38-39). Yüksek heterojenlik durumu çalışmaya dahil edilen tezlerin aynı popülasyonu temsil etmediğini ortaya koyduğundan, alt grup analizleri yapılarak heterojenliğin nedenleri ortaya konulmalıdır. Bu amaçla gerekli analizler yapılarak, yüksek heterojenliğe neden olan şartlar veya çalışmalar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Meta analize dahil edilen çalışmaların birleştirilmeye uygun olup olmadığı, etki büyüklüğü değerleri ve %95 güven aralığı bilgileri orman grafiği vasıtasıyla sunulmuştur. Çalışmaya dahil edilen tezlerin yayın yanlılığını değerlendirmek için huni grafiği görseli kullanılmıştır.

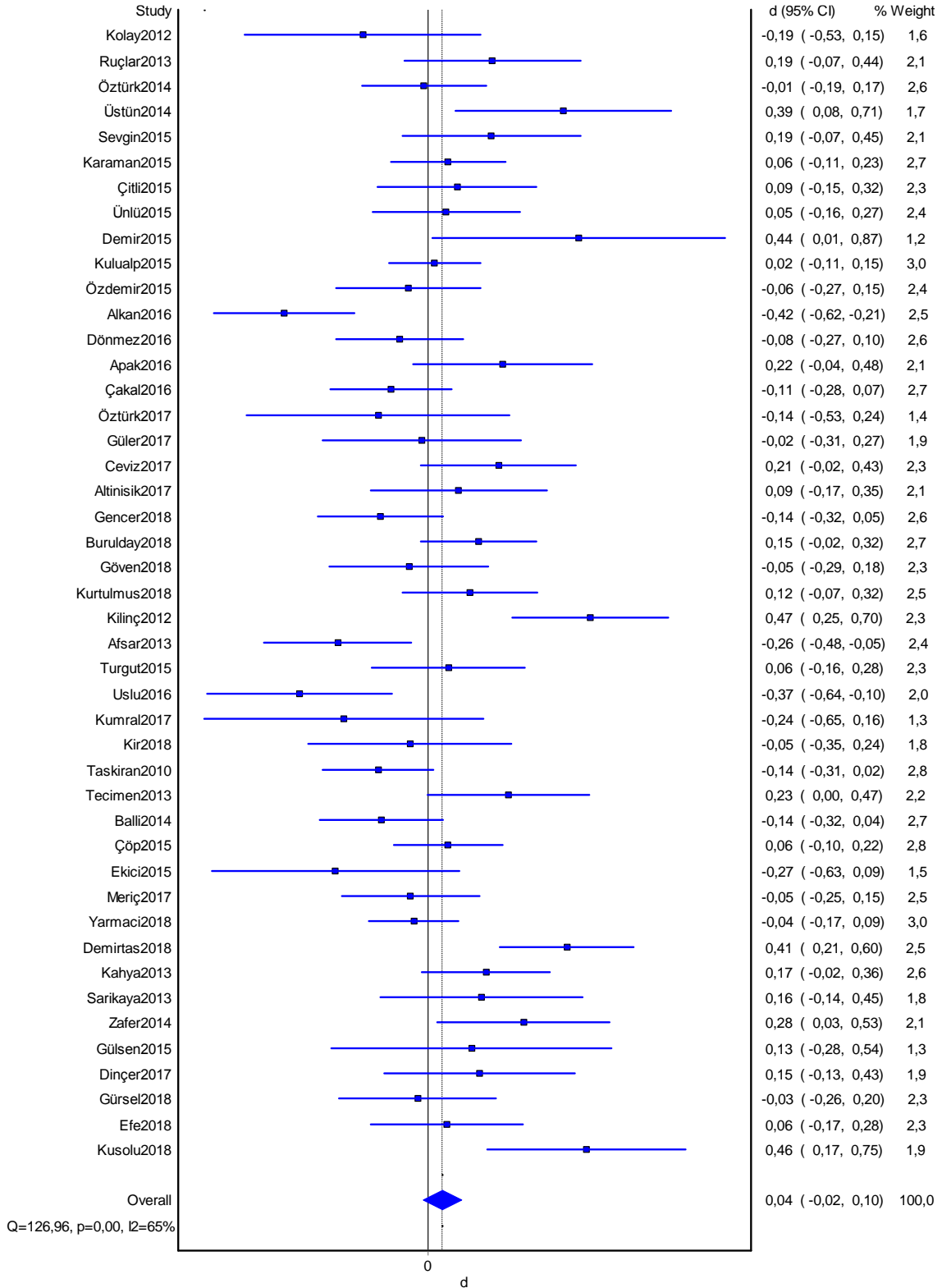
3.3. Bulgular

3.3.1. Çalışanların Cinsiyet Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi

Çalışmanın ilk sorusu olan cinsiyet bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt bulabilmek için öncelikle METAXL uygulamasında, 45 çalışma dahil edilerek meta analiz uygulanmıştır. Çalışmalardan elde edilen örneklem sayısı 7826 kadın ve 8501 erkek olmak üzere toplam 16327’dir. Şekil-2’de 44 adet çalışmanın orman grafiğindeki görünümü verilmiştir.

Meta analize dahil edilen çalışmalar rastgele etkiler modeline göre analize tabi tutulmuştur. Sabit etkiler modeli, çalışmalar arası farklılıkların olmadığını öngörür ve varsa bile bunun örneklem hatasından kaynaklandığını varsayar. Sabit etkiler modelinde meta analize dahil edilen çalışmalardan elde edilen sonuçlar daha ötesi için geliştirilemezler. Oysa rastgele etkiler modelinde çalışmalar arası farklılıkların hem örneklem büyüklüğünden hem de popülasyon, yaş, meslek gibi değişkenlerden

etkilendiği varsayılmaktadır. Rastgele etkiler modelinde elde edilen sonuçlar, dahil edilen sonuçların ötesinde geliştirme yapmak için de kullanılabilir (Del Re, 2015:42). Bu sebeple rastgele etkiler modelinin sosyal bilimler açısından daha uygun olduğu değerlendirilmektedir. Rastgele etkiler modeline göre elde edilen bulgular Şekil-2’de verilen orman grafiğinde görülmektedir.

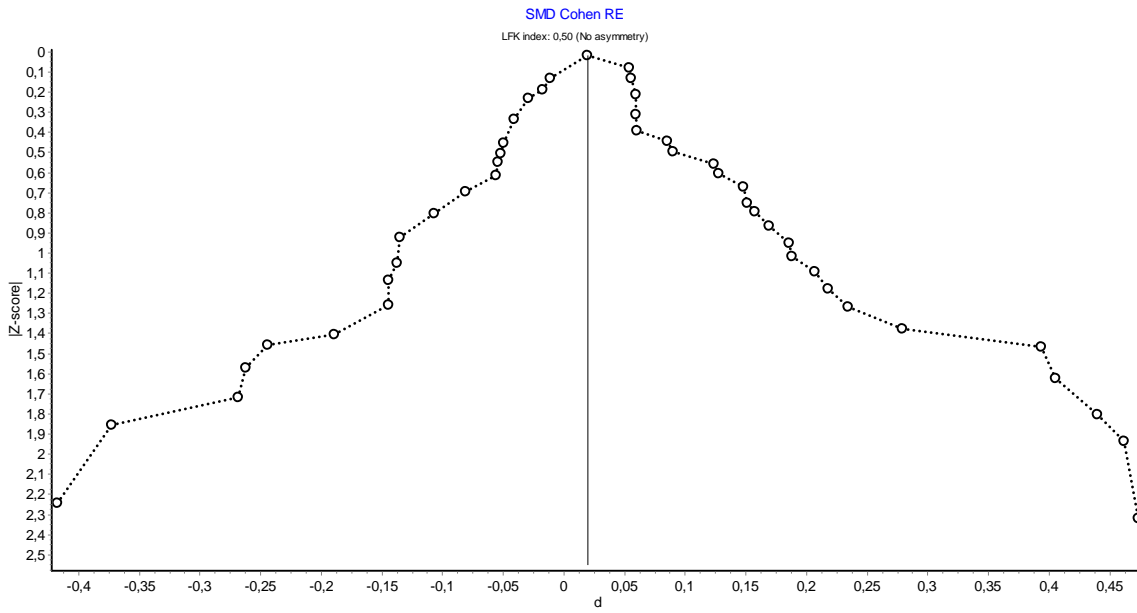


Şekil 2. Çalışanların Cinsiyet Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısını Gösteren Orman Grafiği

Rastgele etkiler modeline göre yapılan analizde, ortalama etki büyüklüğü, **-0.02 ve 0.10** güven aralığı değerleri arasında, **ES=0.04** birim olarak, erkeklerin örgütsel sessizlik algılarının az da olsa daha fazla olduğunu göstermektedir. Ancak düşey düzlemde bulunan ve elmas şekli ile ifade edilen toplam etki büyüklüğünün, 0 (sıfır) olarak ifade edilen dikey doğruya temas etmesi, bu ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bir diğer deyişle erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre örgütsel sessizlik algıları genel olarak bakıldığında daha yüksek ama anlamlı değildir. Dolayısıyla çalışanların cinsiyet bağlamında örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Meta analiz uygulamasında yayın yanlılığının ortaya konulması gerekir. Yayın yanlılığı, dahil edilmesi gerekip de analiz dışı bırakılan çalışmaların, meta analizi etkileyip etkilemediğini öğrenmek için uygulanır (Basu, 2017:7). Genel olarak, istatistiksel olarak anlamlı ve sonuçları pozitif olan çalışmaların, istatistiksel olarak anlamlı olmayan ve negatif sonuçlu çalışmalara nazaran yayımlanma ihtimali daha yüksektir. Bu sebeple yanlılık gerçekleştiğinde

çalışmaların, sonuçların niteliğine ve yönüne bağlı olduğu söylenebilir (Song, vd., 2013:72). Yayın yanlılığını analiz etmek için huni grafiği ya da doi-plot yöntemi kullanılır. Doi-plot yöntemi, huni grafiği yöntemine göre daha hassas sonuç vermektedir. Huni grafiği yöntemi, çalışma sayısının özellikle 10'dan az olduğu ve yüksek heterojenlik durumlarında zayıf bir performans göstermektedir (Song vd., 2013:75). Doi-plot görselinde yayın yanlılığının olmadığı durumlarda grafik üzerinde simetrik bir şekilde dağ görüntüsünün oluşması gerekir (Dzhambov ve Dimitrova, 2016:138). Ayrıca LFK (Luis Furuya-Kanamori) olarak ifade edilen ve 0 ile 1 arasında değer aldığı simetrik olarak değerlendirilen endeks, 1'i geçtikçe asimetric olmakta ve yanlılık durumu artmaktadır. Endeksin sıfır olması ya da sıfıra yakın olması simetrik olması ve yanlılık olmaması anlamına gelir (Kanamori, vd. 2018:197). Şekil-3'te görüldüğü gibi LFK endeksi 0,50 olarak bulunmuş olup, simetriktir ve yayın yanlılığı düşüktür. Ayrıca her bir etki büyüklüğünün, toplam etki büyüklüğü olarak gösterilen dikey doğru etrafında simetrik olarak ve dağ şeklini oluşturacak şekilde dağıldığı görülmektedir.

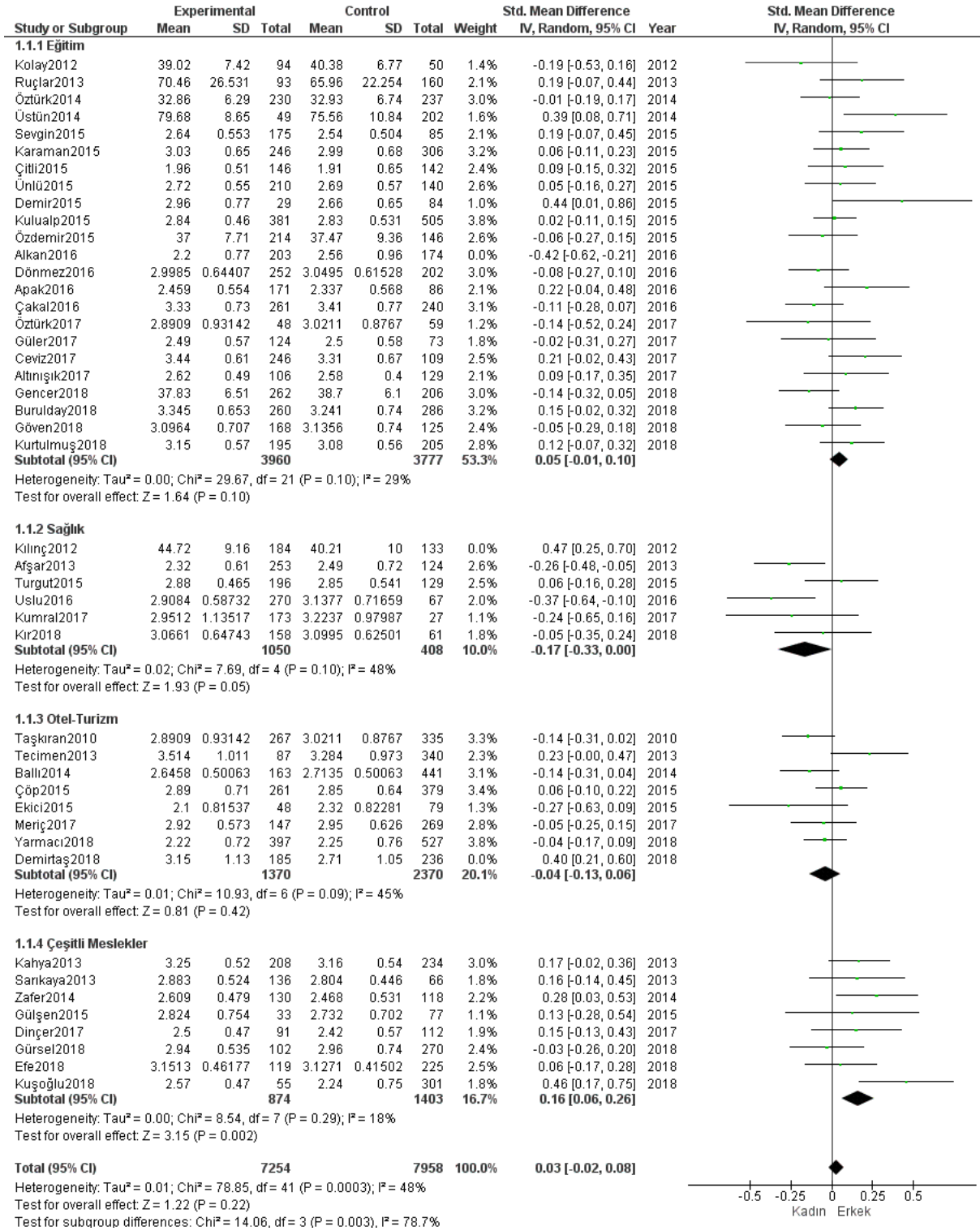


Şekil 3. Çalışanların Cinsiyet Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısının Yayın Yanlılık Analizi-Doi Plot

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus elde edilen sonuçların heterojenlik seviyesidir. Şekil-2'de verilen Q ve I² değerlerine bakılarak, heterojenlik değerleri tespit edilebilir. Heterojenlik, etki büyüklükleri arasındaki dağılımı veya değişkenliği ifade eder. Yüksek heterojenlik düşük hassasiyet anlamına gelmektedir (Del Re, 2015:43). Bir diğer deyişle heterojenlik analizi ile çalışmaların birleştirilmeye ne kadar uygun olduğu anlaşılmaktadır. Q değeri kullanılarak heterojenliği tespit edebilmek için Ki-Kare tablosunda verilen değer, tabloda verilen Q=126.96 değerinden yüksek olması gerekir. Elde edilen değer, 44 çalışma ve p=0,05 hassasiyet derecesine göre Q=126,96 olup, Ki-Kare tablosundaki 55,759 değerinden daha yüksektir. Buna göre yüksek heterojenlik olduğu anlaşılmaktadır. I² değerine göre de elde edilen I²=%65 değer, %50'yi geçtiği için heterojen olarak kabul

edilmektedir. I² testinde sonuçlar 0-100 arası bir değer alır ve sıfır değeri çok düşük heterojenlik, 100 ise çok yüksek heterojenlik anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2011:50). Yüksek heterojenlik, çalışmaların meta analiz ile

birleştirilmeye uygun olmadığı anlamına gelmektedir. Heterojenliğin sebebini anlayabilmek için alt grup analizi yapılması gerekir. Bu sebeple çalışmalar meslek bağlamında dört ayrı bölüme ayrılarak, alt grup analizi yapılmaya çalışılmıştır. Şekil-4'te görüldüğü gibi bu bölümler: öğretmen ve akademisyenlerin dahil olduğu eğitim alanı, sağlık alanı, otel-turizm alanı ve daha çok beyaz yaka çalışanların bulunduğu ve birbirinden farklı meslek gruplarını barındıran çeşitli meslekler başlıkları altında bölümlendirilmiştir.



Şekil 4. Çalışanların Cinsiyet Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısı Alt Grup Analizi

Alt grup analizi yapılırken farklı meslek gruplarında cinsiyet bağlamında örgütsel sessizlik algısının anlaşılması mümkün olmaktadır. Eğitim alanında erkek çalışanların sessizlik algısı daha yüksekken, sağlık ve otel-turizm sektörlerinde kadın çalışanların örgütsel sessizlik algıları daha yüksek olmakla birlikte anlamlı bulunmamıştır. Farklı diğer mesleklerde beyaz yaka erkek çalışanların örgütsel sessizlik algıları ES=0.16 değeri ile daha yüksek olup anlamlıdır. Ancak üç adet çalışmanın (Kılınc2012, Alkan2016 ve Demirtaş2018) yüksek heterojenliğe sebep

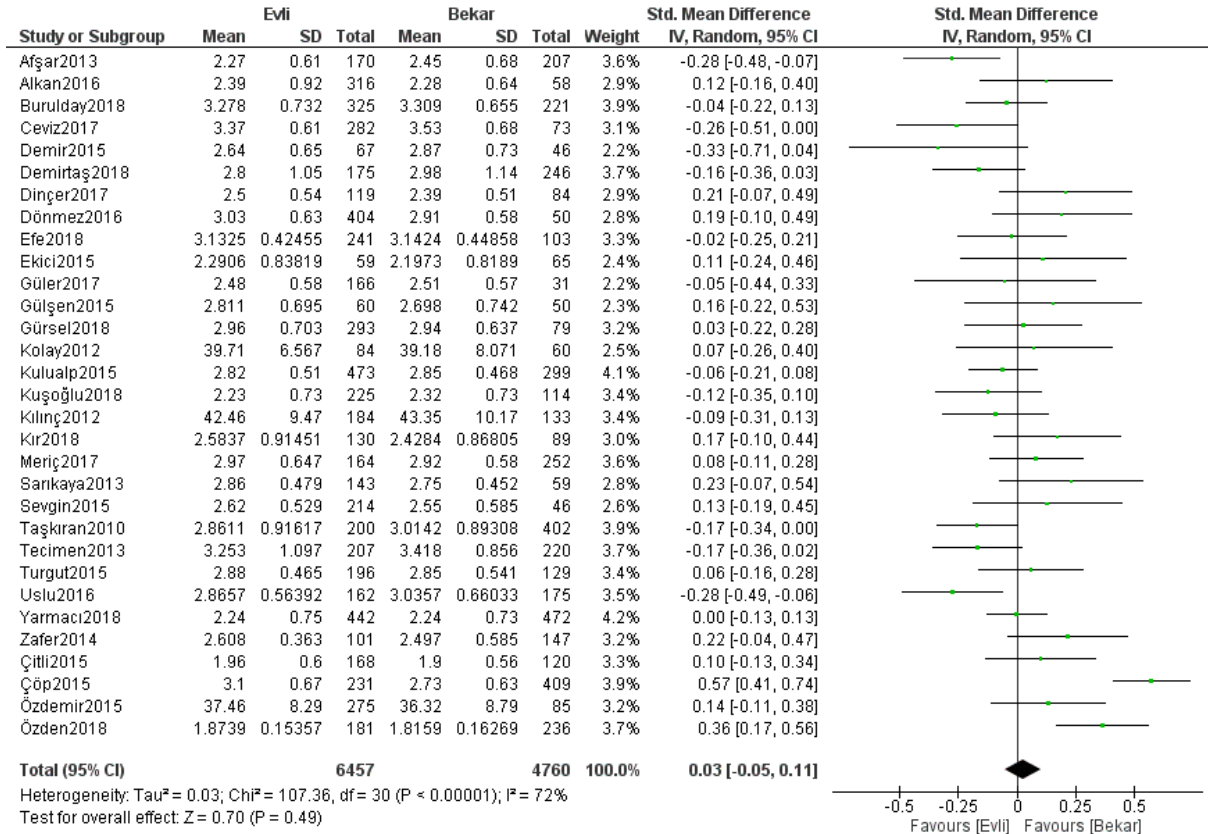
olduğu anlaşılmıştır. Bu üç çalışma kapsam dışı bırakıldığında bütün alt bölüm ve genel heterojenlik değerlerinde %50'nin altına düştüğü görülmektedir. Genel heterojenlik değeri %48 olarak, çalışmaların birleştirilmeye uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışmalardan Kılınc2012 ES=0,47 değerinde erkek çalışanların, Alkan2016'nın ES=-0.42 değerinde kadın çalışanların ve Demirtaş2018 ise ES=0.40 değerinde etki büyüklük değerleri ile erkek çalışanların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğunu söylemişlerdir. Ancak

değerler, ortalama ES değerinden yüksek bir değerde sapma göstermektedir. Örnekleme, yaş, yöntem gibi hususlar bu farklılığın ortaya çıkmasına neden olabilir.

3.3.2. Çalışanların Medeni Durum Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi

Çalışanların evli ya da bekar olmasının örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde etilediği sorusuna cevap bulabilmek için öncelikle METAXL uygulamasında, 31 çalışma dahil edilerek meta analiz uygulanmıştır. Çalışmalardan elde edilen örneklem sayısı 6457 evli ve 4760 bekar olmak üzere toplam 11217'tir. Şekil-5'te 31 adet çalışmanın orman grafiği verilmiştir. Meta analize dahil edilen çalışmalar

rastgele etkiler modeline göre analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortalama etki büyüklüğü, **-0.05 ve 0.11** güven aralığı değerleri arasında, **ES= 0.03** birim olarak, bekar olanların örgütsel sessizlik algısının küçük de olsa daha fazla olduğunu göstermektedir. Ancak elmas şeklindeki toplam etki büyüklüğünün, 0 (sıfır) doğrusuna temas etmesi bu ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bir diğer deyişle, bekar çalışanların evli çalışanlara göre örgütsel sessizlik algıları genel olarak yüksek olsa da anlamlı değildir. Dolayısıyla çalışanların medeni durum bağlamında örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

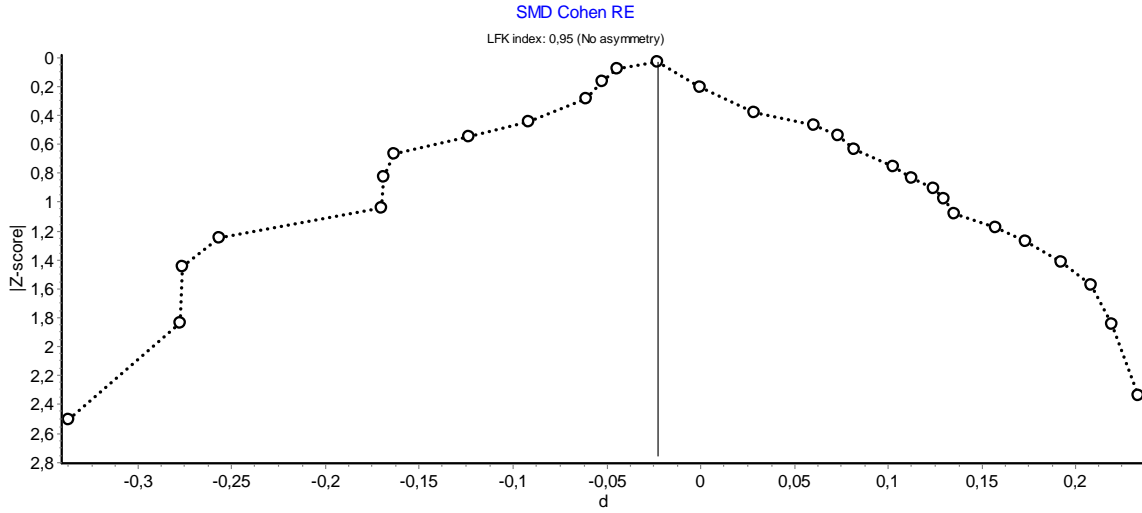


Şekil 5. Çalışanların Medeni Durum Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısını Gösteren Orman Grafiği

Şekil-6'da yayın yanlılığı ile ilgili olarak doi-plot grafiği verilmiştir. Grafikte her bir çalışmaya ait etki büyüklüklerinin 0 doğrusunun her iki yanında simetrik olarak dağıldığı ve LFK endeksinin de 0.95 olarak bulunduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre dağılımın simetrik olduğu ve yayın yanlılığının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ifade edilebilir.

Orman grafiğinde verilen Q ve I² değerlerine göre heterojenlik değerleri farklılık göstermektedir. 29 çalışma

ve p=0,05 hassasiyet derecesine göre Q=46,91 olup, Ki-Kare tablosundaki 42,557 değerinden daha yüksektir. Q değerine az da olsa yüksek heterojenlik olduğu anlaşılmaktadır. I² değerine göre de elde edilen I²=%40 değeri, %50'yi geçmediği için düşük seviyede heterojen olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple alt grup analizi yapmaya gerek kalmamıştır.

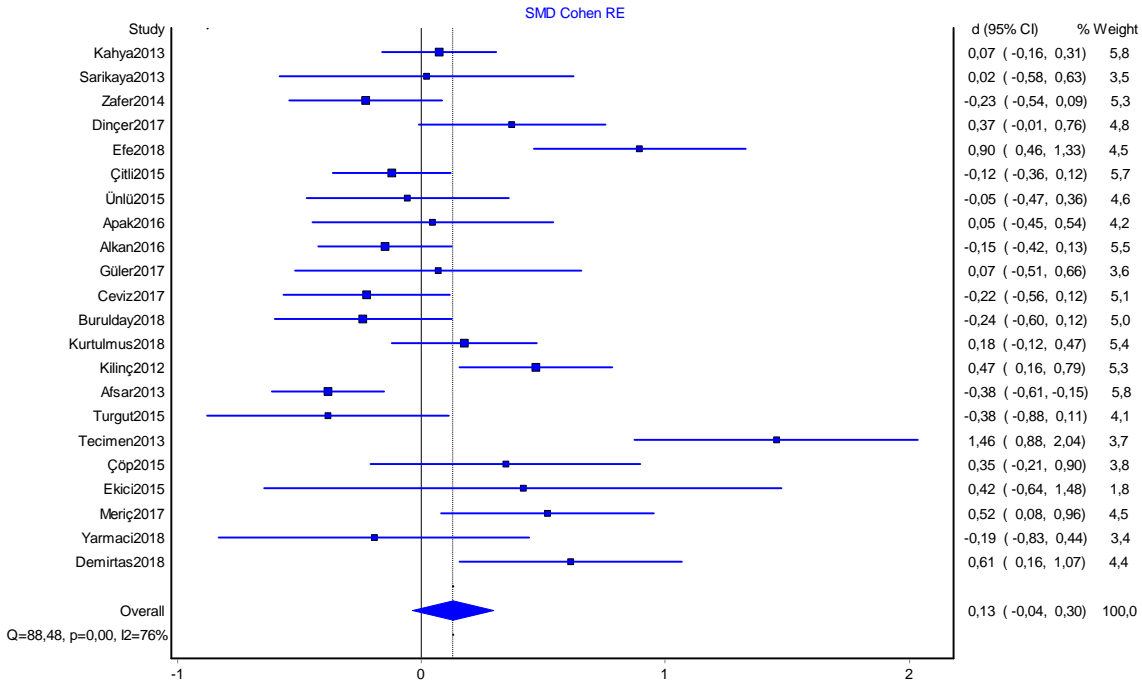


Şekil 6. Çalışanların Medeni Durum Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısının Yayın Yanlılık Analizi-Doi Plot

3.3.3. Çalışanların Eğitim Durumu Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi

Çalışanların eğitim durumu bağlamında lisans ya da yüksek lisans mezunu olmaları yönünden örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğu sorusuna cevap bulabilmek

için METAXL uygulamasında, 22 çalışma ile meta analiz uygulanmıştır. Çalışmalardan elde edilen örneklem sayısı 4326 lisans ve 906 yüksek lisans olmak üzere toplam 5232'dir. Şekil-7'de 22 adet çalışmanın orman grafiği verilmiştir. Meta analize dahil edilen çalışmalar rastgele etkiler modeline göre analize tabi tutulmuştur.



Şekil 7. Çalışanların Eğitim Durumu Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısını Gösteren Orman Grafiği

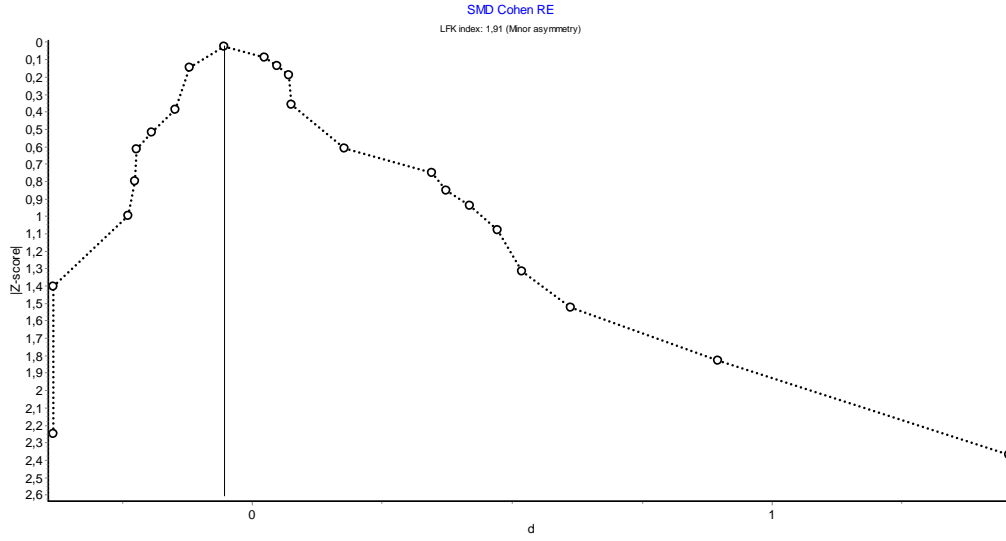
Analiz sonucunda ortalama etki büyüklüğü, -0,04 ve 0,30 güven aralığı değerleri arasında, ES= 0,13 birim olarak, lisansüstü mezunlarının örgütsel sessizlik algısının küçük de olsa daha fazla olduğunu göstermektedir. Ancak elmas şeklindeki toplam etki büyüklüğünün, 0 (sıfır) doğrusuna temas etmesi bu ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bir diğer deyişle lisansüstü mezunu olan çalışanların, lisans mezunu olan çalışanlara göre örgütsel

sessizlik algıları daha yüksektir ama anlamlı değildir. Dolayısıyla çalışanların eğitim durumu bağlamında örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık olmadığı söylenebilir

Şekil-8'de yayın yanlılığı ile ilgili olarak doi-plot grafiği verilmiştir. Grafikte her bir çalışmaya ait etki büyüklüklerinin 0 doğrusunun her iki yanında simetrik olarak dağılmadığı ve LFK endeksinin de 1,91 olarak

bulunduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre dağılımın simetrik olmadığı ve düşük miktarda yayın yanlılığının olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışanların eğitim

durumlarının örgütsel sessizlik algılarına etkisini ölçmeye yönelik yayımlanmamış çalışmaların da dahil edilerek yayım yanlılığının azaltılması gerekir.



Şekil 8. Çalışanların Eğitim Durumu Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısının Yayın Yanlılık Analizi-Doi Plot

Study or Subgroup	Lisans			Lisansüstü			Std. Mean Difference		Year	Std. Mean Difference IV, Random, 95% CI
	Mean	SD	Total	Mean	SD	Total	Weight	IV, Random, 95% CI		
1.2.1 Çeşitli Sektörler										
Kahya2013	3.21	0.55	338	3.17	0.47	90	8.0%	0.07 [-0.16, 0.31]	2013	
Sankaya2013	2.79	0.438	90	2.78	0.349	12	3.2%	0.02 [-0.58, 0.63]	2013	
Zafer2014	2.493	0.556	143	2.612	0.436	54	6.6%	-0.23 [-0.54, 0.09]	2014	
Dinçer2017	2.51	0.52	130	2.32	0.46	33	5.5%	0.37 [-0.01, 0.76]	2017	
Efe2018	3.1435	0.39407	248	2.7855	0.45392	23	0.0%	0.89 [0.46, 1.33]	2018	
Subtotal (95% CI)			701			189	23.4%	0.05 [-0.19, 0.29]		
Heterogeneity: Tau ² = 0.03; Chi ² = 5.70, df = 3 (P = 0.13); I ² = 47%										
Test for overall effect: Z = 0.42 (P = 0.68)										
1.2.2 Eğitim										
Çiftli2015	1.91	0.58	184	1.98	0.59	104	7.9%	-0.12 [-0.36, 0.12]	2015	
Ünlü2015	2.69	0.55	306	2.72	0.52	24	5.1%	-0.05 [-0.47, 0.36]	2015	
Apak2016	2.423	0.559	219	2.396	0.626	17	4.2%	0.05 [-0.45, 0.54]	2016	
Alkan2016	2.34	0.89	314	2.47	0.85	62	7.3%	-0.15 [-0.42, 0.13]	2016	
Güler2017	2.49	0.58	172	2.45	0.31	12	3.4%	0.07 [-0.52, 0.66]	2017	
Ceviz2017	3.39	0.63	318	3.53	0.62	37	6.2%	-0.22 [-0.56, 0.12]	2017	
Burulday2018	3.281	0.704	515	3.448	0.638	31	5.9%	-0.24 [-0.60, 0.12]	2018	
Kurtulmuş2018	3.13	0.57	350	3.03	0.52	50	6.9%	0.18 [-0.12, 0.47]	2018	
Subtotal (95% CI)			2378			337	46.8%	-0.08 [-0.20, 0.04]		
Heterogeneity: Tau ² = 0.00; Chi ² = 5.14, df = 7 (P = 0.64); I ² = 0%										
Test for overall effect: Z = 1.32 (P = 0.19)										
1.2.3 Sağlık										
Kiling2012	45.96	9.72	130	41.53	8.59	58	0.0%	0.47 [0.16, 0.78]	2012	
Afşar2013	2.23	0.66	126	2.48	0.65	175	8.0%	-0.38 [-0.61, -0.15]	2013	
Turgut2015	2.78	0.451	129	2.96	0.596	18	4.2%	-0.38 [-0.88, 0.11]	2015	
Subtotal (95% CI)			255			193	12.2%	-0.38 [-0.59, -0.17]		
Heterogeneity: Tau ² = 0.00; Chi ² = 0.00, df = 1 (P = 1.00); I ² = 0%										
Test for overall effect: Z = 3.57 (P = 0.0004)										
1.2.4 Otel-Turizm										
Tecimen2013	2.751	1.241	29	1.469	0.096	29	0.0%	1.44 [0.86, 2.02]	2013	
Çöp2015	2.52	0.52	84	2.35	0.26	15	3.7%	0.34 [-0.21, 0.90]	2015	
Ekici2015	2.0729	0.72803	25	1.7589	0.91071	4	1.3%	0.41 [-0.65, 1.47]	2015	
Meriç2017	2.84	0.526	189	2.57	0.459	23	4.9%	0.52 [0.08, 0.95]	2017	
Yarmacı2018	2.07	0.77	204	2.22	0.93	10	3.0%	-0.19 [-0.83, 0.44]	2018	
Demirtaş2018	3.18	1.02	83	2.58	0.82	25	4.6%	0.61 [0.15, 1.06]	2018	
Subtotal (95% CI)			585			77	17.5%	0.39 [0.13, 0.65]		
Heterogeneity: Tau ² = 0.01; Chi ² = 4.47, df = 4 (P = 0.35); I ² = 11%										
Test for overall effect: Z = 2.92 (P = 0.003)										
Total (95% CI)			3919			796	100.0%	-0.00 [-0.13, 0.13]		
Heterogeneity: Tau ² = 0.04; Chi ² = 39.38, df = 18 (P = 0.003); I ² = 54%										
Test for overall effect: Z = 0.04 (P = 0.97)										
Test for subgroup differences: Chi ² = 21.33, df = 3 (P < 0.0001), I ² = 85.9%										

Şekil 9. Çalışanların Eğitim Durumu Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısı Alt Grup Analizi

Çalışanların eğitim durumu bağlamında yapılan meta analiz ile elde edilen orman grafiğinde Q ve I² değerlerine bakıldığında yüksek heterojenlik olduğu görülmektedir. Q değerinin, 22 adet çalışmaya göre Ki-Kare tablosundaki 33.924 değerinden düşük olması gerekirken, Q=88.48 ile yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca I²=76 değeri de yüksek heterojenliğe işaret etmektedir. Bu durum çalışanların eğitim durumu bağlamında çalışmaların birleştirilmeye yeterli derecede uygun olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun sebebini anlayabilmek için alt grup analizi yapılarak, heterojenliğin nedenlerinin ortaya konması gerekir. Bu amaçla çalışmaların uygulandığı meslek gruplarına göre alt grup analizi yapılarak, hangi alanlarda veya çalışmalarda daha çok heterojenlik olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

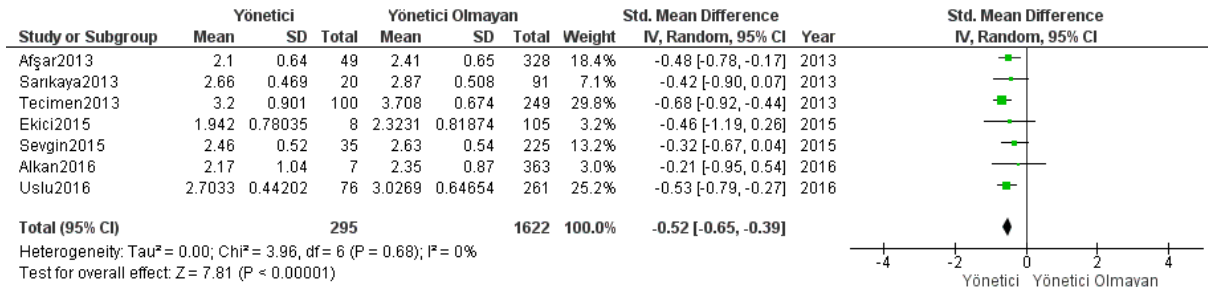
Şekil-9'da verilen grafikte görüldüğü gibi bölümler oluşturularak alt grup analizi gerçekleştirilmiştir.

Şekil-9'da verilen alt grup analizinde yüksek heterojenliğe neden olan üç adet çalışma kapsam dışı bırakılmıştır. Bunlar, Efe2018, Kılınç2012 ve Tecimen2013'tür. Bu çalışmaların hariç tutulmasıyla 19 adet çalışmaya göre Q=39.38 olup, 30.144 değerinden daha yüksek olsa da makul seviyeler içindedir. I²=54 değeri de ortalama değer olan 50'ye yakın bir değer olup makul bir heterojenlik göstermektedir. Gruplara bakıldığında, farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalılar arasında anlamlı bir fark olmadığı, eğitim alanında lisans mezunlarının daha fazla örgütsel sessizlik yaşadığı ama anlamlı olmadığı, sağlık alanında lisans mezunlarının daha fazla örgütsel sessizlik yaşadığı ve

anlamlı olduğu ve otel-turizm sektöründe ise yüksek lisans mezunlarının daha fazla örgütsel sessizlik yaşadığı ve bu sonucun anlamlı olduğu görülmektedir. Genel etki büyüklüğü ise ES=-0.00 olduğu görülmekte genel etki büyüklüğü olarak lisans veya yüksek lisans mezunları arasında örgütsel sessizlik algıları arasında herhangi bir fark bulunmadığı görülmektedir.

3.3.4. Çalışanların Yönetici-Çalışan (Statü) Durumları Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi

Çalışanların yönetici olup olmama yönünden örgütsel sessizlik algılarının ne düzeyde olduğu sorusuna cevap bulabilmek için REVMAN uygulamasında, 7 adet çalışma ile meta analiz uygulanmıştır. Çalışmalardan elde edilen örneklem sayısı 295 yönetici ve 1622 yönetici olmayan çalışan olmak üzere toplam 1917'dir. Şekil-10'da 7 adet çalışmanın orman grafiği verilmiştir. Meta analize dahil edilen çalışmalar rastgele etkiler modeline göre analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortalama etki büyüklüğü, -0.65 ve -0.39 güven aralığı değerleri arasında, ES= -0.52 birim olarak, yönetici olanların örgütsel sessizlik algısının yönetici olmayanlara nazaran küçük de olsa daha fazla olmaktadır. Elmas şeklindeki toplam etki büyüklüğünün, 0 (sıfır) doğrusuna temas etmemesi de bu ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bir diğer deyişle yönetici pozisyonunda olan çalışanların, yönetici olmayan çalışanlara göre örgütsel sessizlik algıları daha fazladır ve anlamlıdır. Dolayısıyla çalışanların yönetici olup olmamaları durumunun örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık yarattığı söylenebilir.

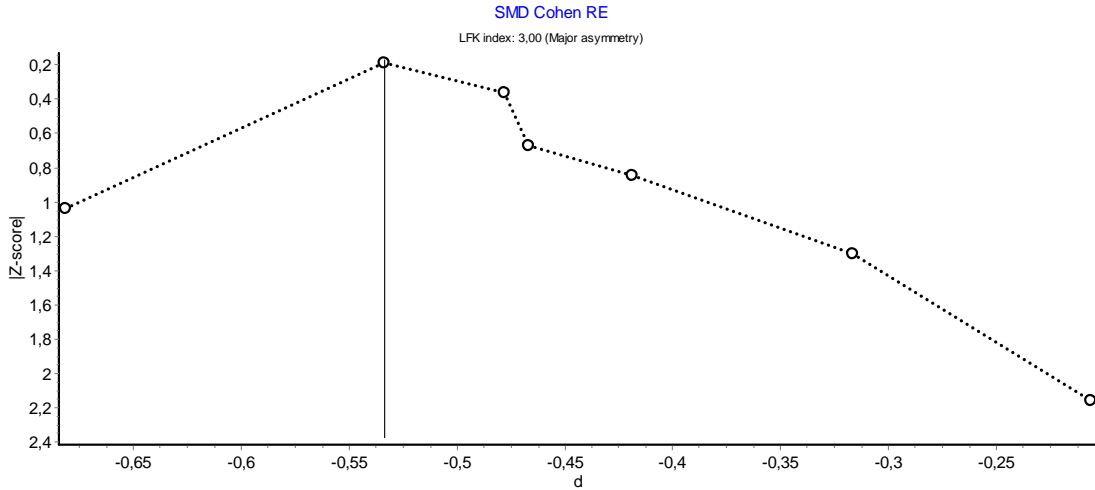


Şekil 10. Çalışanların Statüleri Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısını Gösteren Orman Grafiği

Çalışanların yönetici olup olmama durumlarına göre örgütsel sessizlik algısı orman grafiğinde verilen Q=3.96 değerinin, 7 adet çalışmaya göre 14.067 değerinin altında kalması ve I² değerinin sıfır olması heterojenliğin çok düşük olduğu ve çalışmaların birleştirilebileceğini göstermektedir.

Şekil-11'de yayın yanlılığı ile ilgili olarak doi-plot grafiği verilmiştir. Grafikte her bir çalışmaya ait etki

büyükliklerinin 0 doğrusunun her iki yanında simetrik olarak dağılmadığı ve LFK endeksinin de 3.00 olarak bulunduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre dağılımın simetrik olmadığı ve yüksek miktarda yayın yanlılığının olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışanların yönetici olma durumlarının örgütsel sessizlik algılarına etkisini ölçmeye yönelik yayımlanmamış çalışmaların da dahil edilerek yayım yanlılığının azaltılması gerekir.



Şekil-11: Çalışanların Statüleri Bağlamında Örgütsel Sessizlik Algısının Yayın Yanlılık Analizi-Doi Plot

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmada örgütsel sessizlik ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve statü değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için meta analiz yöntemi uygulanmıştır. Çalışanlarda örgütsel sessizliğin tespiti amacıyla, 2010-2018 yılları arasında Türkiye’de yapılmış 161 adet tez gözden geçirilmiş ve dâhil edilme kriterlerine uygun 45 tezdeki veriler araştırmaya dâhil edilmiştir. Dahil edilen tezlerde, standart sapma, ortalama ve örneklem verilerinin bulunmasına dikkat edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla RevMan ve MetaXL programları kullanılmıştır.

İlk olarak, cinsiyet bağlamında çalışanların örgütsel sessizliği ne kadar ve ne yönde algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için 45 çalışmadan elde edilen veriler kullanılmıştır. Elde edilen sonuca göre, erkeklerin **0,04 toplam etki** büyüklüğünde düşük de olsa daha sessiz oldukları ancak sonucun **anlamli olmadığı** görülmüştür. Medeni durum değişkeni için 31 çalışmadan elde edilen veriler kullanılmış ve etki büyüklüğü değeri **0,03** olarak elde edilmiştir. Bu değer, bekarların sessizlik algılarının çok küçük de olsa daha fazla olduğunu göstermektedir. Ancak bu sonuçlar da istatistiksel olarak **anlamli bulunmamıştır**. Eğitim durumu ise lisans ve lisansüstü mezunu çalışan olarak değerlendirilmiş, 22 çalışmadan elde edilen veriler kullanılarak, **0,13** etki büyüklüğü değeri elde edilmiş, buna göre lisansüstü eğitimi tamamlayanların sessizlik algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada da etki büyüklüğü değeri sıfır egrisine temas ettiğinden istatistiksel olarak **anlamli bulunmamıştır**. Statü bağlamında, yönetici olan ve yönetici olmayan personelin sessizlik algılarının tespiti için yedi çalışmadan elde edilen veriler kullanılmış, **0,52** birim etki büyüklüğü değeri ile yönetici olanların olmayanlara göre daha sessiz oldukları anlaşılmıştır. Orman grafiğinde toplam etki büyüklüğü sıfır egrisine temas etmemiş olup, istatistiksel olarak **anlamli bulunmuştur**.

Meta analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, evli-bekar, kadın-erkek, lisans-lisansüstü eğitim durumu değişkenleri bağlamında, çalışanların örgütsel sessizlik algıları istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır. Bu değişkenlere göre, çalışanların örgütsel sessizliği hemen hemen aynı seviyede algıladığı ya da söz konusu değişkenlerin örgütsel

sessizliği algılamada etken olmadığı söylenebilir. Bir diğer ifadeyle, cinsiyet, medeni durum ve lisans ya da lisansüstü mezunu olma gibi bazı demografik değişkenlerin, örgütsel sessizliğin yaşanmasında ayırt edici faktör olarak ortaya çıkmadığı söylenebilir. Literatürde bu bulguyu destekleyen çalışmalar olduğu kadar, farklı sonuçların elde edildiği araştırmalar da mevcuttur.

Tulunay Ateş ve Önder tarafından uygulanan meta analiz çalışmasında, eğitimcilerin cinsiyet ve medeni durum ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiş, kadınların erkeklere ve evlilerin bekarlara nazaran örgütsel sessizliği daha yüksek yaşadıkları ifade edilmiştir (2019:793-795). Söz konusu meta analiz çalışmasında, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel sessizlik ilişkisine ait farklı sonuçlar elde edilmiş olsa da bu durum, çalışma sayısına, uygulanan yöntem ve yalnızca eğitim sektörünü içermesine bağlanabilir. Bu husus ayrıca, örgütsel sessizlik kavramının demografik değişkenler bağlamında meta analiz olarak yeterince ele alınmadığını göstermektedir. Örgütsel sessizlik ile ilgili söz konusu çalışmanın yanı sıra, Yılmaz ve Ayaç (2019) ve Ülbeği, İplik ve Yalçın (2016) tarafından yapılmış meta analiz çalışmaları bulunsada örgütsel sessizliğin demografik değişkenler ile ilişkisinin incelendiği çalışma sayısı çok düşük seviyelerde kalmıştır. Buna karşın, literatürde soru formu tekniği ile veri toplanarak yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar ise meta analize kriterler çerçevesinde dahil edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerle ilişkisini ele alan çalışmalara ait bulgular incelendiğinde, farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Örgütsel sessizliğin cinsiyet ile ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda, erkeklerin kadınlara göre daha sessiz oldukları ifade edilmektedir (Afşar, 2013:163; Kolay, 2012:54; Öztürk, 2017:60; Taşkıran, 2010:197; Uslu, 2016:82). Bunun yanı sıra, kadınların erkeklere göre daha sessiz olduğunu dile getiren çeşitli araştırmalar da mevcuttur (Alkan, 2016:83; Çitli, 2015:57; Demir, 2015:80; Demirtaş, 2018:67; Kâhya, 2013:238; Kır, 2018:86; Kuşoğlu, 2018:215; Üstün, 2014:125; Zafer, 2014:66). Medeni durum değişkeni bağlamında, bekarların evlilere göre daha sessiz olduğunu

ortaya koyan araştırmaların (Afşar, 2013:163; Demir, 2015:81; Demirtaş, 2018:68; Kır, 2018:88; Uslu, 2016:84; Üstün, 2014:129) yanı sıra, evlilerin bekarlara göre daha sessiz olduğunu dile getiren araştırmacılar da (Alkan, 2016:83; Özden, 2018:45) mevcuttur. Eğitim durumu açısından bakıldığında, bazı çalışmalara göre eğitim seviyesi arttıkça sessizlik düzeyi artmaktadır (Çöp, 2015:174; Kuşoğlu, 2018:221). Buna karşın, bazı araştırmalara göre eğitim seviyesi düşükçe çalışanların sessizlik algıları yükselmektedir (Kurtulmuş, 2018:54; Meriç, 2017:145; Sarıkaya, 2013: 118; Tecimen, 2013:64).

Bu çalışmalara bakarak, her bir demografik değişkenin örgütsel sessizliği artıracağı ya da azaltacağı yönünde kesin bir yargıda bulunmak uygun olmayabilir. Zira, bazı çalışmalarda demografik bir değişkene göre örgütsel sessizlik düşük yaşanırken, aynı değişkene göre başka bir çalışmada daha yüksek yaşanabilmektedir. Meta analiz çalışması ile bu farklı sonuçlar, niceliksel bir yöntemle birleştirilerek tek bir çalışmada sunulabilmekte, araştırılan bağlam hakkında genel bir yargıya varılması mümkün hale gelmektedir. Meta analiz ile elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizliğin nedenlerini demografik değişkenler yerine başka etkenlerde aramak daha doğru olacaktır. Uçar'ın örgütsel sessizliği kişisel özellikler bağlamında incelediği nitel çalışmasında, bazı katılımcılar cinsiyet faktörü hakkında birbirine zıt görüşler dile getirmişlerdir. Katılımcılar ayrıca eğitim düzeyi ile kıdem süresinin artması ile genel olarak daha az sessizlik yaşanacağını ifade etmişlerdir (2016:334-335). Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan (2017) tarafından öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerine yapılan nitel bir araştırmada, öğretmenlerin sessiz kalmalarının başlıca nedenleri, olumsuz bir sonuç ile karşılaşmaktan duydukları endişe, nasıl olsa bir şey değişmeyecek şeklindeki algı, destek bulamama endişesi, güven seviyesinin düşük olması, bürokratik engellerin varlığı, düşük iş tatmini, tükenmişlik şeklinde sayılabilir (2017:1135). Küçükler ve Kısa (2016)'nın öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları hakkında uyguladıkları nitel araştırmanın sonuçlarına göre, öğretim elemanları örgüt kültürünün sessiz kalınmada etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Düşük özgüven seviyesi, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgüte duyulan düşük güven, iyi fikirlerin dile getirilmesi durumunda bile bir değişikliğin olmaması gibi durumlar öğretim elemanlarını sessizliğe sevk etmektedir (2016:528). Öztürk (2019:372-373), bir eğitim kurumundaki kadın çalışanların örgütsel sessizlik algıları hakkında yapmış olduğu nitel çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Kadın çalışanlar sessiz kalmalarını, değişime inanmamaya, görüşlerinin dikkate alınmayacağına olan inanca, olumsuz karşılanmaya, işten atılma korkusuna, kazanılmış haklarının kaybolacağına, arkadaşlarını korumaya, işyerinde huzursuzluk çıkarmama gibi sebeplere bağlamışlardır. Görüldüğü gibi örgütsel sessizlik olgusu, çok çeşitli ve farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkabileceğinden, salt demografik etkenlere bağlanmasının uygun olmayacağı değerlendirilmektedir. Söz konusu nitel çalışmalar dikkate alındığında, örgütsel sessizliğin kaynağının, yönetim tarzı, çalışanlar ile işveren ya da yöneticiler arasındaki ilişkinin karakteri, iletişim eksikliği, güven düzeyi, işyerinde demokratik örgütsel davranışlara izin verilmesi gibi çoğunlukla örgütsel yapı ve işleyiş ile ilgili olduğu görülmektedir. Kişisel özellikler konusunda ise, kıdem yılının, eğitim seviyesinin ve yönetici

olarak yüksek statüye sahip olunmasının, daha az sessizlik yaşanmasında bir etken olduğu dile getirilmiştir.

Yöneticilerin, yönetici olmayanlara göre örgütsel sessizliği daha yüksek ya da daha düşük yaşamaları hakkında, çeşitli çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Tecimen tarafından otel çalışanları ile ilgili yapılan çalışmada, yönetici pozisyonu arttıkça sessizliğin de arttığı ifade edilmiştir (2013:66). Bunun yanı sıra, Kulualp (2015:138-139), idareci görevinde olmayanların olanlara göre daha sessiz olduğunu dile getirmiştir. Uçar (2016) tarafından yapılan nitel çalışmada görüşmeciler, yönetici olarak statünün artması ile daha az sessiz olunacağına, fikirlerin korkmadan dile getirilebileceğine dair görüşlerini ifade etmişlerdir (2016:335). Ancak meta analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, yönetici pozisyonunda olanlar olmayanlara göre sessizliği daha yüksek seviyede yaşamakta olup, bu sonuç istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin, diğer çalışanlara nazaran daha sessiz kalmaları, sahip oldukları imkânların daha fazla olmasına, kararlara katılım sağlamlarına ve bundan kaynaklanan aidiyet duygularının yüksekliğine bağlanabilir. Bu durum örgüt yararına (korumacı) sessizlik durumu ile açıklanabilir. Bu durumda yöneticinin örgütle ilgili oluşan herhangi bir sıkıntıda örgüt menfaatlerini gözeterek sessiz kaldığı düşünülebilir. Bir diğer deyişle, yöneticilerin sahip olduğu haklar ve imkânlar dolayısıyla örgütü daha çok benimsedikleri ve karşılaştıkları olumsuzlukları örgüte zarar vermemek adına dile getirmedikleri değerlendirilmektedir.

Örgütsel sessizlik, kâr amacı gütsün ya da gütmesin tüm organizasyonlar için olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Muhtemel olumsuzlukların ortaya çıkmasını engellemek amacıyla çalışanların daha az örgütsel sessizlik yaşamalarını sağlamak için birtakım uygulamalar devreye konulabilir. Çalışanlara yaptıkları işlerde kısmen özgürlük verilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması, yaptıkları işlere değer verildiğinin gösterilmesi, fikirlerinin dikkate alınması, güven düzeyini artıracak uygulamaların devreye konulması, iletişimin önündeki engellerin kaldırılması gibi uygulamalar ile çalışanların sorun ve aksaklıkları daha cesur, istekli ve hızlı bir şekilde dile getirebilmesi sağlanarak, örgütsel sessizliğin bir kültür haline gelmesi engellenebilir.

Örgütsel sessizliğin demografik değişkenler ile ilişkisinin ele alındığı bu çalışmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. İlk olarak, meta analiz için kullanılan REVMAN adlı programa, ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüğü değerleri yüklenerek analiz yapılabilmektedir. Meta analiz 161 adet tez taranmış olup, dahil edilme kriterlerine uygun olan 45 adet tezdten uygun veriler alınmıştır. Dahil edilemeyen tezlerden bazıları söz konusu verileri içermediği için dışarıda tutulmuştur. Bir diğer sınırlılık ise, örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalarda demografik değişkenlerle ilgili analizlerin çalışmalarda yeterince ele alınmamış olmasıdır. Her ne kadar en az iki adet çalışma meta analiz yapabilmek için yeterli olsa da statü bağlamında elde edilen veri miktarı diğer değişkenlere göre daha düşük seviyede kalmış olup, yedi adet çalışma ile analiz yapılabilmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıda ifade edilen önerilerin, bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar için bir bakış açısı kazandıracığı değerlendirilmektedir.

- Meta analiz sonucunda bazı demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik ile ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmamasına rağmen, özellikle nitel çalışmalarda düşük kıdem, düşük eğitim durumu ve düşük statünün daha sessiz olunmasına sebep olduğu dile getirilmiştir. Bu alanda yapılacak ileri çalışmalar ile olgunun varlığı ortaya konulabilir.
- Yöneticilerin daha az sessiz olacağı düşünülse bile meta analiz sonucunda daha çok sessiz olduklarına dair bulgu elde edilmiştir. Bu sebeple statü bağlamında örgütsel sessizliğin anlaşılmasına yönelik derinlemesine çalışmalar yapılarak, sebep ve sonuçları ortaya konulabilir.
- Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak çok sayıda anket çalışmasının bulunduğu ancak daha az sayıda nitel araştırma ve meta analiz yapıldığı görülmüştür. Bu yöntemlerin, yapılacak yeni çalışmalarda kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Afşar L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akar, N. (2014). *Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alkan Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(6): 136-147.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17(3):1120-1143.
- Basu, A. (2017). *How to Conduct Meta-Analysis: A Basic Tutorial*. <https://peerj.com/preprints/2978/>
- Beheshtifar M., Borhani H. ve Moghadam, M.N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2 (11): 275-282.
- Borenstein, M., Hedges L.V. Higgins, J.P.T. ve Rothstein, H.R. (2013). *Meta-Analyze Giriş*. (Çev. Serkan Dinçer). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity on Organizational Voice. *Journal Of Management Studies* 40(6):1393-1417.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Edt. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde*, Emerald Group Publishing, United Kingdom, 3-33.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Christensen, L.B. Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. (Çev. Ahmet Aypay). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Conlon D. E. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward, *International Journal of Conflict Management*; 2005; 16: 4-29.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma, *Önce Kalite Dergisi*, C.15, S.106., 42-47.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?)*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakır, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik, sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Üzerinde Araştırma, Ankara.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1):115-146.
- Çitli, İ.İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Del Re, A.C. (2015). A Practical Tutorial on Conducting Meta-Analysis in R. *The Quantitative Methods for Psychology*. 11(1): 37-50.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği, *Millî Eğitim*, Sayı 193(Kış), 184-199.
- Demirtaş, N. (2018). *Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbahlığı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 28(2):89-108.
- Durak, İ. (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Dzhambov, A.M. ve Dimitrova, D.D. (2016). Exposure-Response Relationship Between Traffic Noise and The Risk of Stroke: A Systematic Review with Meta-Analysis. *Arh Hig Rada Toksikol*. (67), 136-151.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14(1):51-68.
- Erdoğan, S. (2011). *Meta Analizinde Heterojenliğin Saptanmasında Kullanılan Yöntemlerin Simülasyon Tekniği ile Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktra Tezi. Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Erigüç, G., Özer Ö., İlkay, S. T. ve Songur, C. (2014). The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22): 131-153.
- Erkekli, S. ve Yavuz, E. (2020). Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 9(5):3313-337.
- Ersançmıç, O. (2015). *Dönüşürücü Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4: 596-607.
- Hirschman, A.O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*. 38(167): 50-64.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kanamori, L.F. Barendregt, J.J. ve Suhail, A.R. (2018). A New Improved Graphical and Quantitative Method for Detecting Bias in Meta-Analysis. *Evidence-Based Healthcare*. 16(4): 195-205.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların Olumsuz Değerlendirilme Korkusunun Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 10(1):382-402
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1): 328-346.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kulualp, H.G. ve Çakmak, A.F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12(1): 123-146.
- Kurtulmuş, Ö.F. (2018). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kuşoğlu, F.M. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Küçükler, M. ve Kısa, A. (2016). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*. 3(5):521-529.
- Meriç, S. (2017). *Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: TRA1 ve TRB2 Bölgesi Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Milliken, F.J., ve Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40(6):1563-1568.
- Moçoşoğlu, B. (2019). *Okullardaki İşyeri Ruhsallığı, Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Moghadam, M.N., Amiresmaili, M.R., Amini, S., Ghanbarnejad H.M.M. ve Akhlaghinasab, F. (2018). Organizational Silence, Fear of Failure and Employees' Performance in Kerman Hospitals, Iran. *J Biochem Tech Special Issue*. 2: 140-144.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management World*. 25(4): 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The spiral of silence, a theory of public opinion", *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu, U.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.
- Özden, B. (2018). *Çalışan Kadınlarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, F.T. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*. 5(2):365-379.
- Özüpek, A.A. (2019). İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1), 74-86.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence ve Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Personnel and Human Research Management*. (20), 331-369.
- Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: 'Hear No, See No, Speak No', *Journal of Change Management*. 19(1): 45-66.
- Rusbult, Caryl E., Zembrodt, I. M. ve Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Salha, H., Cinnioğlu H., Yazıt H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3): 5-15.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Song, F., Hooper L. ve Loke, Y.K. (2013). Publication Bias: What is It? How Do We Measure It? How Do We Avoid It? *Journal of Clinical Trials*. (5), 71-81.
- Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z. ve Kohnová, L. (2019). Effective Communication in Organisations Increases Their Competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19 (1): 391-403.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 43(4): 87-110.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2):121-136.
- Tangirala S. ve R. Ramanujam (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology* 61(1):37 – 68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Timuroğlu, M.K. ve Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 33(1):243-264.
- Tulunay Ateş, Ö. ve Önder, E. (2018). Eğitimcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medeni Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3): 786-803.
- Turan, B. ve Haşit, G. (2017). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Örgütsel Sessizlik: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*. 6(3): 22-36.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 20(3): 357-384.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. 31(1):311-342.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(2): 209-232.

- Uslu, S. (2016). *Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1): 27-37.
- Ülbeği, İ.D., İplik E. ve Yalçın, A. (2016). Çalışan Sessizliğinin Meta Analiz Yöntemi ile İncelenmesi. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana, 4-5 Kasım 2016*. ss.677-683.
- Üstün, F. (2014). *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stili Algıları ve Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*. 27(5): 441-458.
- Van Dyne, L., Ang S. T., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1359-1392.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal Of Social Science*. 1(1): 1-19.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 4(1): 36-50.
- Yaraş, G.S. (2019). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Hekim ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Yeşilaydın, G., Bayın G., Esatoğlu A.E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 18(31): 14-22.
- Yıldırım, M.H. ve Oruç, Ş. (2019). Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(2):758-774.
- Yılmaz, O. ve Aytaç, T. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2): 408-425.
- Yirik, Ş., Sancar, M.F., Uslu A. ve Kutukuz, D. (2016). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği. *Yeni Fikir Dergisi*. 7(16): 7-15.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Zafer, E.D. (2014). *Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meta Analize Dâhil Edilen Çalışmalar**
- Afşar L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Komuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altunışık, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Apak,F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Ceviz, T. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma ile Örgütsel Sessizlik Alguları Arasındaki İlişki (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Çitli, İ.İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demirtaş, N. (2018). *Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dinçer, H. (2017). *İş Yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ekici, M. (2015). *Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Çanakkale İli Merkezindeki Otellerde Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Göven, E.K. (2018). *İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gülşen, P. (2015). *İşletmelerde Psikolojik Şiddet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karaman, G. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kılınc, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kır, A. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Niğde.

Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kulualp, H.G. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kurtulmuş, Ö.F. (2018). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Kuşoğlu, F.M. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Meriç, S. (2017). *Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: TRA1 ve TRB2 Bölgesi Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul-Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özden, B. (2018). *Çalışan Kadınlarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sosyalleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Öztürk, F.T. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Sakarya Üniversitesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Sevgin, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Aydın ve İstanbul.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Turgut, M. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Uslu, S. (2016). *Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Üstün, F. (2014). *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stili Algıları ve Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyi*.

Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Zafer, E.D. (2014). *Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.