

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İNFORMEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND INFORMAL COMMUNICATION IN HEALTH INSTITUTIONS

Büşra SARI¹

Doç. Dr. Harun KIRILMAZ²

ÖZ

Gelişen teknoloji ve çağdaş yönetim yaklaşımları örgüt yapılarında değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişimler yönetim ve organizasyon alanında çok büyük öneme sahip olsalar da örgütlerin temelinde insan unsuru yer almaktadır. Bu sebeple ampirik araştırmaların çoğunlukla insan davranışlarını anlamak üzerine şekillendiği görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel sessizlik ve informal iletişim ilişkisi, araştırmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ve informal iletişim arasında ilişki olup olmadığı, örgütsel sessizliğin informal iletişim üzerinde etkisi olup olmadığı, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre; katılımcıların örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel sessizliğin informal iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. İlişki ve etki boyutu düşük düzeyli olsa da katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri arttığında, informal iletişim düzeylerinde de artış olacağı beklenmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel sessizlik eyleminde bulunmalarına sebep olan faktörlerin belirlenerek etkili iletişimin sağlanabileceği çalışma ortamları oluşturularak, informal iletişimi olumlu yönde beslemek sağlık kurumları için önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İnfornel İletişim, Sağlık Kurumları.

JEL Sınıflandırma Kodları: D23, D83, H75.

ABSTRACT

Developing technology and contemporary management approaches bring changes in organizational structures. Although these changes are of great importance in the field of management and organization, the basis of organizations is the human element. For this reason, it is seen that empirical research mostly depends on understanding human behavior. Accordingly, the relationship between organizational silence and informal communication constitutes the theoretical framework of the research. Therefore, the purpose of the research is to determine whether there is a relationship between organizational silence and informal communication, whether organizational silence has an impact on informal communication, whether organizational silence and informal communication level differ according to socio-demographic characteristics. The questionnaire form is used as a data collection tool in the research. Descriptive statistical methods, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test, correlation analysis and regression analysis are used in the analysis of the data. According to the findings of the study; it is observed that there is a positive and significant relationship between organizational silence and informal communication levels, and organizational silence has a positive and significant effect on informal communication. Although the relationship and effect size are low, it is expected that the level of informal communication will increase when the organizational silence levels of the participants increase. For this reason, it is important for healthcare institutions to nurture informal communication positively by creating working environments where effective communication can be achieved by determining the factors that cause employees to act in organizational silence.

Keywords: Organizational Silence, Informal Communication, Health Institution.

JEL Classification Codes: D23, D83, H75.

* Bu çalışma Harun KIRILMAZ danışmanlığında Büşra SARI tarafından hazırlanan ve 18.12.2019 tarihinde savunulan "Örgütsel Sessizliğin İnfornel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışma için Sakarya Üniversitesi Etik Kurulundan E.6594 sayılı ve 20.05.2019 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, sariibsr@gmail.com

²  Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, hkirilmaz@sakarya.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

Developing technology and contemporary management approaches force organizational structures to change. Although this change is of great importance in the field of management and organization, people are the basis of organizations. In this direction, the relationship between organizational silence and informal communication constitutes the theoretical framework of the research. Organizational silence is when employees consciously withhold their knowledge, opinions, and concerns about work-related issues and problems from the management. Organizational silence should be accepted as a form of nonverbal communication. In this direction, open communication networks should be established where employees can express their thoughts. The inability to establish a communication network causes low job satisfaction and burnout and a decrease in organizational commitment. The sub-dimensions of organizational silence are acquiescent silence, defensive silence, and silence for the benefit of the organization. Effective communication is important in management processes. Informal communication comes to the fore when formal communication channels are not functional within the organization. In case informal communication cannot be brought under control by the senior management, the effect of the orders from the employees will decrease. Informal communication occurs when formal communication is insufficient. It provides an environment where employees can express their feelings and thoughts. At the same time, informal communication meets the need for social satisfaction and provides information on issues that develop outside the organization but are related to the functioning of the organization. Since there is no study in the literature on the effect of organizational silence on informal communication, the original value of the subject emerges. Organizational silence in health institutions, which is an important organizational structure in terms of its duties and functions, should be well perceived and directed by the top management in line with its organizational goals. For this reason, the contribution of organizational silence behaviors of health workers to the tendency towards informal communication was examined in the study.

Design/methodology/approach:

The population of the research consists of health personnel who work in a health institution and who are not in managerial positions. In the study, it was aimed to reach the entire universe without any sample selection. However, during the research, the participation of 200 healthcare professionals, who were within the borders of the hospital and voluntarily accepted the research, was ensured. In the study, "Organizational Silence Scale", "Informal Communication Channels Scale" and a personal information form prepared to determine the socio-demographic characteristics of the participants were used as data collection tools. Descriptive statistical methods, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test, correlation analysis, and regression analysis were used in the analysis of the data.

Findings:

According to the findings obtained from the research, there is a low positive correlation between organizational silence and informal communication levels. It has been determined that organizational silence has a positive effect on informal communication. The model that reveals the effect of organizational silence on informal communication is statistically significant and the explained variance is 14.2% of the total variance. Accordingly, although the model is significant, its explanatory effect is seen to be at low levels. When the results of the different analyses of organizational silence and informal communication level according to socio-demographic characteristics are compared with other studies, although they are generally similar, different results have been obtained in some respects.

Conclusion and Discussion:

According to the results of the research, when the organizational silence levels of the participants increase, it is expected that there will be an increase in their informal communication levels. This may lead to communication breakdowns in the hierarchy levels in the organization over time. Lack of communication can cause disruptions in the functioning of the organization and a decrease in productivity. At this point, it is necessary to develop various strategies so that the reasons that push the employees to remain silent are revealed and they can express their suggestions and complaints openly. Organizational silence experienced in health institutions is an issue that needs attention as it can cause irreparable problems. According to the results of the analysis, there is a positive significant relationship between the organizational silence and informal communication levels of the participants and organizational silence, and it has a positive significant effect on informal communication. Even if the relationship and effect size is low, it is expected that the informal communication levels of the participants will increase as the organizational silence levels of the participant's increase. The results of the current study reveal the importance of managers in health institutions to see and evaluate the factors that cause their employees to turn to organizational silence and the level of informal communication. Organizational silence and informal communication are two variables that affect each other and institutions should approach organizational silence in terms of informal communication. For this reason, in the study, which is thought to have an important place in the literature, the effect of organizational silence on informal communication with the participants consisting of health workers working in a health institution was examined. The absence of a study on this subject before reveals the originality of the research. On the other hand, it is recommended to conduct studies in different sample groups to provide solidity to the literature.

1. GİRİŞ

Çağımızın artan rekabet ortamı ve beraberinde getirdiği insan kaynağını maksimum verimle kullanabilme olgusu örgütsel davranış konularını gündeme getirmiştir. Organizasyon içerisinde yadsınamayacak bir öneme sahip olan örgütsel sessizlik de bu konulardan biridir. Örgütsel sessizlik “çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimden esirgemeleri, kendine saklamaları” olarak tanımlanmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 39). Çalışanların çeşitli örgütsel ve yönetsel sebeplerden dolayı konuşmanın boşuna ya da tehlikeli olacağını düşünmeleri ise sessizlik iklimi olarak adlandırılmaktadır. Bu iklim ise çalışanları kolektif bir şekilde sessizliğe itecektir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708)

Sessizlik ilk bakışta bir itaat olarak gözükebilir ancak aslında sözsüz bir iletişim şekli olarak algılanmalıdır. Seslilik ve sessizlik arasındaki fark davranışsal ipuçlarının anlaşılma düzeyidir. Bu ipuçlarını doğru analiz edebilmek için ise örgüt içerisinde açık iletişim ağı oluşturulması gerekmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1375). Bir organizasyon içerisinde yönetim fonksiyonlarının etkileşimi ne denli iyi koordine edilmiş olursa olsun etkili bir iletişim ağı mevcut değilse örgüt amaçlarına ulaşmada zorluk yaşanacaktır. Bu noktada da iletişim kanallarının açık olmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Bursalioğlu, 1987, s. 164-167). Organizasyon içerisindeki formel düzen iyi işliyor olsa dahi her formel yapı içerisinde bir informal yapıya zemin hazırlamaktadır (Karataş, 1999, s. 1). Çalışanların organizasyon içerisinde yöneticileri ile fikir uyuşmazlığına düştükleri noktalarda çalışanlar fikirlerinin anlaşılmasını sağlayacak girişimlerde bulunmak yerine gizli saklı konuşmaları tercih ederek biçimsel olmayan bir iletişim türüne yönelebilmektedirler (Barutçugil, 2002, s. 169; Şahin, 2016, s. 4). Organizasyon içerisinde çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim doğrultusunda kendiliğinden oluşum gösteren bu biçimsel olmayan yapı informal iletişim olarak adlandırılmaktadır (Akkirman, 2004, s. 155).

İnsan sağlığı gibi önem derecesi yüksek bir konuda hizmet sunan hastaneler için örgütsel sessizlik olgusu iyi algılanmalı ve üst yönetim tarafından organizasyon amaçları doğrultusunda yönlendirilmelidir. Sağlık çalışanının sessiz kaldığı bir durum dolaylı ya da direkt olarak bir hastanın durumunu etkileyecek olursa bu telafisi mümkün olmayan bir duruma dönüşecektir. Bu durumun önüne geçebilmek adına ise sağlık iş gücü ile kurulacak iletişimin etkinliği son derece önemlidir (Shojaie vd., 2011, s. 1735). Çalışanların sessizlik davranışına olan eğilimleri, kurum içerisindeki iletişim ortamının bir göstergesi olabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015:207). Kurum içerisinde örgütsel sessizlik iklimi oluşursa iletişim bundan zarar görecektir (Pentilla, 2003, s. 25). İnfomal iletişim doğası gereği örgütsel amaçlardan ziyade bireysel amaçlara ulaşmaya yöneldiği için bu durum örgüt amaçları ile çatışabilir (Ersoy, 2006, s. 21). Kurum içerisinde örgüt yapısında meydana gelen aksaklıklar formel iletişim yollarının iyi kullanılmamasıyla beraber meydana gelen örgütsel sessizlik sonucu informal iletişim, formel kanalların bıraktığı boşluğu doldurmada etkili olacaktır. Örgüt içerisinde informal iletişim kanallarının formel iletişim kanallarından daha fazla kullanılıyor olması, o kurumda örgütsel yapıda bozukluk olduğunun bir göstergesidir (Tabak, 2002, s. 15). Bu araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının bir sonucu olarak meydana gelen olumsuz etkilerin informal iletişime yönelme eğilimine bir katkısı ve bu durumun informal iletişimin olumsuz etkileri incelenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik çalışanların işle ilgili fikir ve şikâyetlerini kasıtlı olarak gizlemeleri, açığa çıkarmamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1360). Çalışanların örgütle ilgili konularda sessiz kalmaya meyilli olmaları ve bunun da zamanla iklim haline dönüşmesindeki nedenler, yöneticiler tarafından iyi algılanmalıdır. Özenle tahlil edilen bu davranışlar örgüt amaçları ile paralellik gösterecek şekilde örgüt lehine dönüştürülmelidir (Milliken vd., 2003, s. 1454-1456; Dinçer, 2017, s. 49). Sessizlik doğru algılanmayıp açık bir iletişim ağı oluşturulmadığı takdirde çalışanlarda düşük iş doyumunu ve tükenmişlik hissi meydana getirecektir. Çalışanın örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olacak bu durum ise bireysel olarak başlayan oluşumların zamanla örgüt bazında olumsuz etkiler göstermesine zemin hazırlayacaktır (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 258-259; Aktaş ve Şimşek, 2015, s. 207).

Çalışanların sessizliği ile ilgili literatür incelendiğinde ilk olarak Pinder ve Harlos' un (2001, s. 331-369) sessizliği, razı olma anlamındaki kabul edilen sessizlik ve savunmacı sessizlik olarak iki şekilde sınıflandırdığı görülmektedir. Van Dyne vd. (2003, s. 1362) bu iki sessizlik boyutuna ek olarak çalışmalarında örgüt yararına sessizlik şeklinde adlandırdıkları üçüncü bir sessizlik boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Konu ile ilgili alan yazın

incelenmiş ve sessizlik boyutlarının farklı isimlerle de nitelendirildikleri görülmüş olup bu çalışmada sessizlik boyutları; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik başlıkları ile ifade edilerek ilgili tanımlamalarda bulunulacaktır (Üçok ve Torun, 2015, s. 32).

Kabullenici sessizlik, çalışanların görüş ve düşüncelerini geri çekilmeye bağlı olarak örgütten esirgemeleridir. Kişi burada mevcut durumun farkında olmasına rağmen bu durumu kabullenerek değiştirme yönünde herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Çalışanın bu durumu normal olarak nitelendirerek kabullenmesinin yanı sıra kişisel olarak düşük özgüvene sahip olmasıyla yapacağı herhangi bir görüş bildirimini dikkate alınmayacağını bağdaştırarak da sessiz kalmayı tercih edebilir (Dyne vd., 2003, s. 1366). Çalışanın üst yönetime dile getirdiği herhangi bir öneri ya da şikâyet sonucunda olumsuz bir tepki ile karşılaşması, çalışanlar tarafından hiyerarşik yapının engelleyici bir mekanizma olarak görülmesine neden olacaktır. Bu durumda ise çalışanlar görüşlerini üst yönetime bildirmekten çekinerek adeta bir öğrenilmiş çaresizlik örneği sergileyeceklerdir (Yüksel, 2006, s. 45; Durak, 2012, s. 52; Macit ve Erdem, 2020, s. 772).

Savunmacı sessizlik, çalışanların işle ilgili fikir ve görüşlerini kabullenici sessizlikten farklı olarak korku sebebi ile dış tehditlerden esirgemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1367). Bu sessizlik türüne verilebilecek bir örnek ise sessizlik etkisi (mum effect) ile ilişkilendirilebilir ve çalışanların üstlerine olumsuz haberleri olumlu haberlere nazaran daha az duyurma eğiliminde olmaları şeklinde ifade edilebilir (Durak, 2012, s. 56). Bu durumun yanı sıra çalışanlar kişisel hatalarını açıklama noktasında da sessizlik davranışı sergileyebilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 33). Bu duruma verilebilecek bir örnek ise kişiler kariyer basamaklarını hızla tırmanma, üstlerinin desteğini her daim hissetme ve ilişkilerinde oluşturdukları güven ortamını kaybetmemek gibi kişisel çıkarlarını korumak, avantaj elde etmek adına da konuşmaktan kaçınılmaktadırlar (Detert ve Burris, 2007, s. 872; Yalçınsoy, 2017, s. 5).

Örgüt yararına sessizlik, örgütü koruma amaçlı ve iş arkadaşlarını koruma amaçlı olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir (Brinsfield vd., 2009, s. 147). Savunma amaçlı sessizlikte yer alan korku burada yerini fedakârlığa bırakmaktadır (Önal, 2015, s. 98; Yalçınsoy, 2017, s. 6). Çalışanın örgüt ile ilgili bilgileri örgüt içerisinde hiçbir dayatmaya maruz kalmaksızın kendi bilinci doğrultusunda örgüt dışında yer alan herhangi bir kişi ile paylaşmaması örgütü koruma amaçlı, çalışma arkadaşının yaptığı bir hatayı onun zarar görmemesi adına yönetime bildirmeyerek sessiz kalması da koruma amaçlı sessizlik sınıflandırmalarına örnek olarak verilebilir (Dyne vd., 2003, s. 1368; Çakıcı, 2010, s. 34; Uğur, 2017, s. 12).

2.2. İnförmel İletişim

Formel iletişim örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklar neticesinde oluşum gösterirken införmel iletişim, çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda oluşum göstermektedir (Fay, 2011, s. 225). Örgüt içerisinde formel yollarla bir araya getirilen çalışanlar (proje süreci vb.), formel iletişim sayesinde başlayan ilişkilerini zaman içerisinde kendi aralarında gelişen ilişki düzeylerine göre införmel iletişime dönüştüreceklerdir (Akkirman, 2004, s. 155; Bektaş, 2014, s. 100).

Formel iletişimin yetersiz kaldığı noktalarda ortaya çıkan införmel iletişim; çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilecekleri bir ortam sunmakla birlikte kişilerin sosyal tatmin ihtiyacını da giderecektir. Aynı zamanda införmel iletişimin sağladığı kanal aracılığıyla da örgüt dışında gelişmesine rağmen örgüt işleyişini ilgilendiren konularda bilgi sahibi olunmasını sağlayacaktır. Oluşan bu durumların ise değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek adına alınacak önlemlerde avantaj sağladığı söylenebilir (Baransel, 1993, s. 303; Tabak, 2002, s. 16; Subramanian, 2006, s. 2-4; Certo ve Certo, 2012, s. 358; Koçel, 2015, s. 624).

İnförmel iletişimin formel düzeni sarsacak şekilde ilerleme kaydetmesinin önüne geçmek amacıyla yönetim tarafından denetim altına alınarak, formel iletişimle beraber birbirini besleyen iki yapı olarak algılanmalı ve çalışanları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek doğrultuda ortak bir hedefe yönlendirebilmelidir (Tabak, 2002, s. 15; Koçel, 2015, s. 709). Aksi takdirde införmel iletişim doğası gereği örgüt amaçlarından ziyade bireysel amaçlara ulaşma noktasında bir eğilime sahip olduğu için örgüt hedefleri ile çatışma göstererek örgüt için diğer dezavantajlı durum ise; införmel iletişimin üst yönetim tarafından zamanında denetim altına alınmaması durumunda çalışanlar açısından gelen emirlerin etkisi azalacak ve riayet etmeme gibi negatif tutum sergilemeleri işlerin vaktinde yapılmaması problemini doğurarak örgüt işleyişini sarsma noktasında önemli rol oynayacaktır (Thompson, 2002, s. 121; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 194). Her formel sistemin beslendiği bir införmel yapı bulunmaktadır. Formel çerçevede oluşturulan kurallara zaman içerisinde kazanılmış olan införmel yapının tecrübeleri ile çeşitli

eklemelerde bulunulabilir (Erdem vd., 2017, s. 6-13). İnförmel ilişkiler çerçevesinde gerçekleştirilen X davranışının zaman içerisinde örgüt işleyişi üzerinde olumsuz etkileri fark edilerek sonrasında bu X davranış formel yollarla yasaklanabilir.

Formel iletişime göre daha hızlı yayılım gösteren införmel iletişim kanalları çalışanlar tarafından birbirleri ile fikir alışverişinde bulunmak, tecrübelerini paylaşmak ve kişisel fikirlerine bir destek bulabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Thompson, 2002, s. 119-121; Karcıoğlu vd., 2009, s. 66). Örgütlerde kullanılan införmel iletişim kanalları ise; införmel gruplar, yöneticilerin införmel ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, dedikodu ve söylenti ağı, şakalar, införmel sanal iletişim kanalları ve sosyal etkinliklerdir (Koçel, 2015, s. 619). Formel iletişim kanallarının katı bir şekilde kullanılması, yöneticilerin gücü ellerinde bulundurmamak istemeleri sebebi ile önemli konularda astlarına yeterli bilgilendirme yapmamaları ve örgüt işleyişinde meydana gelebilecek olan değişim süreçlerinde çalışarlarda oluşan güvensizlik hissi införmel iletişim kanallarının ortaya çıkma sebepleri arasında sayılabilir (Newstrom vd., 1974, s. 12).

2.3. Örgütsel Sessizlik ve İnförmel İletişim İlişkisi

Çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hedefleri gerçekleştirmelerinde iletişimin etkinliği oldukça fazladır (Tikici vd., 2011, s. 254). Hiyerarşinin getirdiği gücü çalışanlarına hissettiren yöneticilere karşı çalışanlar, kendilerini baskı altında hissedeceklerdir. Bu baskı çalışanlar üzerinde gerekli olmadığı sürece yönetim ile iletişim içerisine girmemelerine sebep olacaktır. Buna ek olarak çalışanlar örgüt içerisinde negatif algıladıkları durumlarda ise psiko-sosyal ihtiyaçlarını giderebilmek adına kendilerine yakın hissettikleri çalışma arkadaşları ile paylaşmak için iletişim kuracaklardır (Tabak, 2002, s. 14; Eđinli ve Bitirim, 2008, s. 126).

Karcıoğlu ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel iletişimin iş tatminine pozitif yönde etki ettiğini bir başka ifade ile örgütte artan/azalan iletişimle birlikte çalışanların da iş tatminlerinin artıp/azaldığı ifade edilmiştir (Karcıoğlu vd., 2009, s. 73). Tatmin olmayan çalışanın işini sorunsuz yürütmesi mümkün olmayabilir. Bunun için yöneticilerin çalışanları ile çift yönlü bir iletişim ağı içerisinde olmaları gerekmektedir (Şentürk ve Selvi, 2016, s. 541). Örgüt içerisindeki iletişim ağı ne kadar artarsa çalışanlar da o kadar açıkça konuşma eğilimine sahip olacaklar ve örgütsel sessizlik iklimi de aynı oranda azalacaktır (Acaray, 2014, s. 115).

Örgüt içerisindeki yönetim düzeninin sağlanmasında etkili bir iletişim ağının önemi yüksektir (Kaya vd., 2017, s. 268). İnförmel iletişimin kolay denetim altına alınamaması örgüt içerisinde formel düzeni sarsacak şekilde ilerleme göstermesine sebep olabilir ve bu durum örgüt içerisinde bazı aksaklıklara yol açabilir (Tabak, 2002, s. 15). İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik ya da alt boyutları ile införmel iletişimin alt boyutlarını ele alan çalışmalara rastlanmakla beraber Uğur' un 2016 yılında yayınlanan doktora tezinin içerisinde "Örgütsel Sessizlik ve İletişim İlişkisi" başlıklı bir bölümde de genel anlamda örgütsel sessizlik ile iletişim ilişkisi üzerine bilgiler aktarıldığı görülmüştür (Uğur, 2016, s. 86). Buna karşın örgütsel sessizlik ve införmel iletişim ilişkisi ve etkisini ana başlıklar altında ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması da çalışmanın, örgütsel sessizlik ve införmel iletişim ilişkisine dair var olan boşluğu doldurarak örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylelikle hedeflenen konu ile örgütsel davranış (örgütsel sessizlik) ve iletişim (införmel iletişim) literatürü arasında kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Araştırmada örgütsel sessizliğin införmel iletişime etkisinin belirlenmesi ve bu etkinin hangi yönde olduğunun tayin edilerek incelenmesi amaçlanmaktadır. Bir diğer amacı ise araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve införmel iletişim düzeylerinin sosyo-demografik değişkenlere göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğinin saptanmasıdır. Araştırmanın belirlenen amaçları doğrultusunda aşağıda yer sorular oluşturulmuştur:

- Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?
- Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, införmel iletişim düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?

- Örgütsel sessizlik davranışı ile informal iletişime yönelme davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel sessizlik davranışının, informal iletişime yönelme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda; örgütsel sessizlik ölçeği, informal iletişim kanalları ölçeği ve sosyo-demografik özelliklerden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik için Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 6 boyut ve 30 ifadeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” içerisindeki seslilik ifadeleri çıkarılarak toplam 3 boyut ve 13 ifade şeklinde kullanılmıştır. Informel iletişim için Bektaş (2014) tarafından geliştirilen 6 boyut ve 34 ifadeden oluşan “İnformel İletişim Kanalları Ölçeği” kullanılmıştır. Her iki ölçekte katılımcılara 5’li Likert yapıda uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formu da ankete eklenmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bir kamu hastanesinde görev yapan ve yönetici pozisyonları dışında yer alan sağlık personeli oluşturmaktadır. Örneklem sınırlamasında yöneticilerin dâhil edilmeme sebebi ise örgütsel sessizliğin temel sorununu olan ‘yöneticilere karşı çalışanların sessiz kalmaları’ durumudur. Bu nedenle yönetici pozisyonunda çalışanların verecek oldukları cevapların çalışmayı doğru sonuçlara götürmeyeceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile sağlık kurumu çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir. Buna göre araştırmanın örneklemini, araştırma esnasında sağlık kurumunda görev yapan ve gönüllük esasına göre araştırmaya katılmayı kabul eden 200 sağlık personeli oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma için Sakarya Üniversitesinden 20.05.2019 tarih ve E.6594 sayılı ile etik kurul izni alınmıştır. Alınan izin doğrultusunda anketler araştırmacı tarafından belirlenen örneklem koşuluna uyan hastane çalışanları içerisinde gönüllü olan çalışanlara iş saatleri içerisinde yüz yüze dağıtılmış olup katılımcıların talep ettikleri süre not edilerek belirlenen süre sonunda ise tekrar kendilerinden yüz yüze toplanmıştır. Bu süreç sonunda toplam anketler içerisinde eksiksiz olarak cevaplandırılanlar değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda her iki ölçeğin de normal dağılım göstermemesi sonucunda IBM SPSS Statistics 24 paket programından yararlanılarak; tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Mann Whitney U, Kruskal Wallis testleri, Spearman korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik analizleri, farklı araştırmacılar tarafından yapılmış ve sonuçların yüksek ve orijinal kaynaklar ile benzer olması sebebi ile çalışma içerisinde geçerlik analizine yer verilmemiştir (Şehitoğlu, 2010; Şahan, 2017). Öncelikle çalışma içerisinde kullanılan örgütsel sessizlik ve informal iletişim kanalları ölçekleri için güvenilirlik analizi yapılmış, sonrasında ise her bir ölçeğin alt boyutları için güvenilirlik analizleri sürdürülmüştür.

Verilerin güvenilirliklerini değerlendirmek amacı ile Cronbach Alpha (içsel tutarlılık) katsayısından yararlanılmıştır. Boyutları ile birlikte ölçeklere ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,742; informal iletişim kanalları ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,908 olarak bulunmuştur. Şehitoğlu (2010)’nun çalışmasında örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları ve geneline ait güvenilirlik bulguları 0,718 ile 0,901 arasında değişmektedir. Informel iletişim kanalları ölçeğini geliştiren Bektaş (2014)’ın çalışmasında ise ölçeğin alt boyutları ve geneline ait güvenilirlik bulguları 0,727 ile 0,934 değerleri arasında değişmektedir. Bu bulgulara göre ölçekler yüksek derecede güvenilirliğe sahip olup bulunan değerler daha önce yapılan çalışmalar ile de benzerlik göstermektedir.

Tablo 1. Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kabul Edilmiş Sessizlik	,726	5
Savunma Amaçlı Sessizlik	,731	4
Örgüt Yararına Sessizlik	,889	4
Örgütsel Sessizlik	,742	13
İnformel Gruplar	,870	5
Yöneticilerin İnförmel Ziyaretleri	,827	4
Kurum İçi Sohbetler	,772	4
Laf Taşıyıcılar	,921	9
Şakalar	,765	5
İnformel Sanal İletişim	,851	7
İnformel İletişim Kanalları	,908	34

4. BULGULAR

Katılımcıların 102'si (%51) kadın ve 98'i (%49) erkek olup; 130'u (%65) evli, 70'i ise (%35) bekârdır. Katılımcıların yaş aralıklarında bakıldığında ise; 38 (%19) kişi ≤ 27 yaş grubunda, 67 (%33,5) kişi 28-32 yaş grubunda, 54 (%27) kişi 33-37 yaş grubunda, 41 kişinin de (%20,5) ≥ 38 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcılar içerisinde; 31 (%15,5) kişi lise, 48 (%24) kişi ön lisans, 91 (%45,5) kişi lisans ve 30 (%15) kişi ise lisansüstü seviyesinde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların şunda çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında ise; 82 (%41) kişinin 1-5 yıl, 70 (%35) kişinin 6-10 yıl, 25 (%12,5) kişinin 11-15 yıl, 23 (%11,5) kişinin 16 yıl ve üzeri sürelerle hastanede görev yaptıkları belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların unvan/statülerine bakıldığında ise; 32 kişinin (%16) hemşire, 41 (%20,5) kişinin hekim, 58 (%29) kişinin tıbbi sekreter ve 69 (%34,5) kişinin idari personel grubunda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellik	Sayı	Yüzde	Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	102	Medeni Durum	Evli	130
	Erkek	98		Bekâr	70
Yaş	≤ 27	38	Eğitim Durumu	Lise	31
	28-32	67		Ön lisans	48
	33-37	54		Lisans	91
	≥ 38	41		Lisansüstü	30
Hizmet Süresi	1-5 yıl	82	Unvan/Statü	Hemşire	32
	6-10 yıl	70		Hekim	41
	11-15 yıl	25		Tıbbi Sekreter	58
	≥ 16 yıl	23		İdari Personel	69
Toplam	200	100	Toplam	200	100

Tablo 3'te katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerindeki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre her iki değişken de örgütsel sessizlik düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Katılımcıların yaş, çalışma süresi, eğitim durumu ve unvan/statü değişkenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin farklılığı belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi sonuçları tabloda verilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri için herhangi bir farklılık bulunmamaktadır.

Unvan/statü değişkeninde ise savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post-Hoc analizi Tamhane's T2 sonucuna göre; hekim ve tıbbi sekreter grupları arasında fark bulunmuştur. Hekim grubunda bulunan katılımcıların puan sıra ortalamaları 81,18 ve tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların ise 119,91'dir. Buna göre tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların savunma amaçlı sessizlik düzeyleri, hekim grubunda bulunan katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 3. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabul Edilmiş Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Total Örgütsel Sessizlik
Yaş				
23-27	98,75	99,42	85,36	87,93
28-32	105,10	104,93	106,75	110,63
33-37	101,30	98,36	109,53	102,65
≥38	93,56	97,09	92,43	92,77
	$\chi^2: 1,068$ $p = ,786$	$\chi^2: ,628$ $p = ,890$	$\chi^2: 5,757$ $p = ,124$	$\chi^2: 4,662$ $p = ,198$
Cinsiyet				
Kadın	99,56	93,24	99,78	103,46
Erkek	101,47	107,48	101,24	97,42
	U: 4902,5 $p = ,815$	U: 4286,5 $p = ,081$	U: 4925 $p = ,855$	U: 4696,5 $p = ,461$
Medeni Durum				
Evli	100,3	100,58	99,05	98,87
Bekâr	100,86	100,35	103,19	103,54
	U: 4524,5 $p = ,948$	U: 4539,5 $p = ,978$	U: 4362 $p = ,622$	U: 4337,5 $p = ,586$
Çalışma Süresi				
1-5 yıl	103	101,13	100,56	101,37
6-10 yıl	101,31	110,29	100,37	109,14
11-15 yıl	90,22	87,98	113,88	92,02
≥16	100,28	82,07	86,13	80,3
	$\chi^2: ,962$ $p = ,811$	$\chi^2: 5,573$ $p = ,134$	$\chi^2: 2,885$ $p = ,410$	$\chi^2: 4,931$ $p = ,177$
Eğitim Durumu				
Lise	111,79	115,42	111	115,35
Önlisans	109,7	110,39	87,61	107,63
Lisans	95,79	97,12	97,33	93,52
Lisansüstü	88,42	79,52	119,88	94,93
	$\chi^2: 4,330$ $p = ,228$	$\chi^2: 7,793$ $p = ,050$	$\chi^2: 7,372$ $p = ,061$	$\chi^2: 4,385$ $p = ,223$
Unvan/Statü				
Hemşire	88,89	95,22	87,42	85,5
Hekim	105,55	81,18	94,29	90,51
Tıbbi Sekreter	105,65	119,91	101,74	115,8
İdari Personel	98,56	98,12	109,21	100,39
	$\chi^2: 2,149$ $p = ,542$	$\chi^2: 11,588$ $p = ,009$	$\chi^2: 3,870$ $p = ,276$	$\chi^2: 7,362$ $p = ,061$

Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine göre informal iletişim düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin fark analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerindeki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre her iki değişken de informal iletişim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların yaş, çalışma süresi, eğitim durumu ve unvan/statü değişkenlerinin informal iletişim düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin farklılığı belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi sonuçları tabloda verilmiştir. Yaş değişkeni için yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacı ile yapılan Post-Hoc analizi Tamhane's T2 sonuçlarına göre ≤ 27 yaş grubunda bulunan katılımcılar ile ≥ 38 yaş grubunda bulunan katılımcılar arasında olduğu tespit edilmiştir. Puan sıra ortalamaları dikkate alındığında ≤ 27 yaş grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler düzeyi ≥ 38 yaş grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Eğitim durumu değişkeni için yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan Post-Hoc analizi Tamhane's T2 sonucuna göre kurum içi sohbetler alt boyutundaki farklılıklar sırası ile; lise ve lisansüstü, önlisans ve lisansüstü gruplar arasında bulunmuştur. Puan sıra ortalamaları dikkate alındığında lise eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler düzeyi en düşük, lisansüstü eğitim seviyesi grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler seviyesi ise en yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre; yöneticilerin informal ziyaretleri ve şakalar alt boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Post-Hoc analizi Tamhane's T2 sonucuna göre yöneticilerin informal ziyaretleri alt boyutundaki farklılıklar sırası ile; 1-5 yıl arası çalışanlar ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar ve 16 yıl ve üzeri çalışan gruplar arasında bulunmuştur. Puan sıra ortalamaları dikkate alındığında yöneticilerin informal ziyaretleri alt boyutunu algılama düzeyleri 16 yıl ve üzeri çalışan grubunda bulunan katılımcılarda en düşük, 6-10 yıl çalışan grubunda bulunan katılımcılarda ise en yüksek seviyededir. Bir diğer farklılığın bulunduğu şakalar alt boyutunda ise farklılıklar; 1-5 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcılar ile 11-15 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcılar arasındadır. Puan sıra ortalamalarına bakıldığında 11-15 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcıların şakalar düzeyi 1-5 yıl arası çalışan grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Unvan/statü değişkenindeki farklılık ise kurum içi sohbetler alt boyutunda bulunmakta ve bu farklılıklar; hekim ile tıbbi sekreter ve hekim ile idari personel grubunda bulunan katılımcılar arasında bulunmaktadır. Puan sıra ortalamaları dikkate alındığında hekim grubunda bulunan katılımcıların kurum içi sohbetler düzeyi en yüksek, tıbbi sekreter grubunda bulunan katılımcıların ise en düşük seviyede olduğu yargısına varılmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre İnfomal İletişim Düzeylerine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	İnfomal Gruplar	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	Kurum İçi Sohbetler	Laf Taşıyıcılar	Şakalar	İnfomal Sanal İletişim	Total İnfomal İletişim
Yaş							
23-27	103,91	95,51	119,89	99,59	89,63	93,32	102,07
28-32	99,19	114,27	99,87	97,15	99,48	100,85	100,80
33-37	103,05	95,45	100,54	108,43	115,44	112,94	108,57
≥ 38	96,12	89,27	83,51	96,38	92,56	90,21	87,93
	$\chi^2: ,507$ $p = ,917$	$\chi^2: 6,073$ $p = ,108$	$\chi^2: 7,916$ $p = ,048$	$\chi^2: 1,457$ $p = ,692$	$\chi^2: 5,781$ $p = ,123$	$\chi^2: 4,394$ $p = ,222$	$\chi^2: 3,017$ $p = ,389$
Cinsiyet							
Kadın	98,40	96,97	101,07	102,10	98,63	101,32	100,09
Erkek	102,69	104,18	99,90	98,83	102,44	99,64	100,92
	U: 4783,5 $p = ,599$	U: 4637,5 $p = ,377$	U: 4939,5 $p = ,886$	U: 4834,5 $p = ,689$	U: 4807,5 $p = ,640$	U: 4914 $p = ,837$	U: 4956,5 $p = ,919$

Değişkenler	İnformel Gruplar	Yöneticilerin İnförmel Ziyaretleri	Kurum İçi Sohbetler	Laf Taşıyıcılar	Şakalar	İnformel Sanal İletişim	Total İnförmel İletişim
Medeni Durum							
Evli	96,65	100,12	95,51	99,45	104,48	101,18	98,35
Bekâr	109,5	101,21	109,76	102,44	93,11	99,24	104,49
	U: 3920	U: 4500,5	U: 3901,5	U: 4414	U: 4033	U: 4462	U: 4271
	$p = ,106$	$p = ,899$	$p = ,094$	$p = ,727$	$p = ,184$	$p = ,821$	$p = ,475$
Hizmet Süresi							
1-5 yıl	101,26	105,31	110,18	94,58	91,79	96,27	97,62
6-10 yıl	101,59	108,34	95,91	102,9	104,16	102,29	103,25
11-15 yıl	103,16	87,5	104,74	115,54	129,94	106,04	112,66
≥16	91,57	73,63	75,33	97,96	88,39	104,13	89,2
	$\chi^2: ,643$	$\chi^2: 8,128$	$\chi^2: 7,320$	$\chi^2: 2,716$	$\chi^2: 9,693$	$\chi^2: ,828$	$\chi^2: 2,344$
	$p = ,887$	$p = ,043$	$p = ,062$	$p = ,438$	$p = ,021$	$p = ,843$	$p = ,504$
Eğitim Durumu							
Lise	102,92	98,94	83,9	109,74	92,13	102,06	100,19
Önlisans	101,44	92,08	89,81	103,61	100,92	103,91	99,61
Lisans	97,84	105,99	103,79	97,64	102,63	98,23	99,69
Lisansüstü	104,57	98,92	124,78	94,63	102,02	100,33	104,68
	$\chi^2: ,409$	$\chi^2: 1,894$	$\chi^2: 9,896$	$\chi^2: 1,462$	$\chi^2: ,802$	$\chi^2: ,331$	$\chi^2: ,187$
	$p = ,938$	$p = ,595$	$p = ,019$	$p = ,691$	$p = ,849$	$p = ,954$	$p = ,980$
Unvan/Statü							
Hemşire	97,72	88,28	90,88	96,98	100,08	104,11	94,08
Hekim	111,8	90,43	124,65	94,38	96,6	104,89	103,87
Tıbbi Sekreter	101,63	106,13	91,05	102,61	96,69	104,32	102,57
İdari Personel	94,12	107,42	98,56	103,99	106,22	93,01	99,74
	$\chi^2: 2,508$	$\chi^2: 4,234$	$\chi^2: 9,778$	$\chi^2: ,907$	$\chi^2: 1,122$	$\chi^2: 1,776$	$\chi^2: ,619$
	$p = ,474$	$p = ,237$	$p = ,021$	$p = ,824$	$p = ,772$	$p = ,620$	$p = ,892$

Araştırmada yer alan örgütsel sessizlik ve informal iletişim değişkeni ile bunlara ait alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Tablo 5). Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,320$; $p<0,01$). Örgütsel sessizlik ile informal iletişimin alt boyutları arasında sırası ile; informal gruplar ($r=0,409$; $p<0,01$), laf taşıyıcılar ($r=0,353$; $p<0,01$), ve informal sanal iletişim ($r=0,263$; $p<0,01$) değişkenleri arasında düşük seviyede fakat anlamlı bir ilişki bulunmasına karşın yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler ve şakalar alt boyutlarında ise ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizliğin; kabul edilmiş sessizlik ($r=0,306$; $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ($r=0,272$; $p<0,01$) ve örgüt yararına sessizlik ($r=0,157$; $p>0,05$) alt boyutları ile informal iletişimin informal gruplar alt boyutu ile aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin; kabul edilmiş sessizlik ($r=0,226$; $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ($r=0,320$; $p<0,01$) ve örgüt yararına sessizlik ($r=0,147$; $p>0,05$) alt boyutları ile informal iletişimin laf taşıyıcılar alt boyutu ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın örgütsel sessizliğin; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutları ile informal iletişimin yöneticilerin informal ziyaretleri ve şakalar alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik ile alt boyutu olan kabul edilmiş sessizlik arasında bulunan ($r=0,690$; $p<0,01$) ilişki ise analizin tamamı ile karşılaştırıldığında en yüksek ilişkiye sahiptir.

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik ve İnförmel İletişim İlişkisine Dair Bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Örgütsel Sessizlik (1)	1	,690**	,697**	,403**	,320**	,409**	-,013	,083	,353**	,099	,263**
Kabul Edilmiş Sessizlik (2)		1	,367**	-,117	,173*	,306**	-,130	,015	,226**	,077	,179*
Sav. Amaçlı Sessizlik (3)			1	,026	,272**	,272**	,019	-,068	,320**	,131	,292**
Ör. Yararına Sessizlik (4)				1	,168*	,157*	,130	,173*	,147*	-,050	,092
İnf. İletişim Kanal. (5)					1	,665**	,123	,525**	,841**	,609**	,718**
İnförmel Gruplar (6)						1	-,249**	,204**	,612**	,374**	,336**
Yön. İnf. Ziyaret. (7)							1	,260**	-,135	,005	,034
Kurum İçi Sohbetler (8)								1	,310**	,215**	,239**
Laf Taşıyıcı. (9)									1	,404**	,547**
Şakalar (10)										1	,414**
İnf. Sanal İletişim (11)											1

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed); * Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Örgütsel sessizliğin införmel iletişim üzerindeki etkisini belirlemeye dair yapılan regresyon analizinin değerleri Tablo 6'da verilmiştir. Örgütsel sessizliğin införmel iletişime ($F=32,720$; $p=0,000$), införmel gruplara ($F=37,100$; $p=0,000$), laf taşıyıcılara ($F=29,578$; $p=0,000$) ve införmel sanal iletişim kanallarına ($F=20,134$; $p=0,000$) etkisini ortaya koyan modeller anlamlı olup örgütsel sessizliğin yöneticilerin införmel ziyaretlerine ($F=0,014$; $p=0,907$), kurum içi sohbetlere ($F=0,743$; $p=0,390$) ve şakalara ($F=2,250$; $p=0,135$) etkisini gösteren modeller ise anlamsızdır. Araştırma verilerine göre tolerans değerleri 0,43 ile 1,00 arasında ve VIF değerleri 1,00 ile 4,37 arasında yer almaktadır. Buna göre bağımsız değişkenlere ait tolerans ve VIF değerleri çoklu bağlantı problemi oluşturmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin införmel iletişim üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır (0,377). Aynı zamanda örgütsel sessizliğin införmel iletişim üzerinde ($F=32,720$; $p=0,000$) etkisini ortaya koyan model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Modelin ilişki katsayısı 0,377 olup açıklanan varyans, toplam varyansın %14,2'sidir. Buna göre model anlamlı olmakla birlikte açıklayıcı etkisi düşük seviyelerdedir.

Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin İnförmel İletişime Etkisine Dair Bulgular

Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	SH	Beta						
(Sabit)	1,902	0,193		9,875	0,000				
İnförmel İletişim	0,363	0,063	0,377	5,720	0,000	0,377	0,142	32,720	0,000 ^b
(Sabit)	1,202	0,322		3,731	0,000				
İnförmel Gruplar	0,647	0,106	0,397	6,091	0,000	0,397	0,158	37,100	0,000 ^b
(Sabit)	2,797	0,355		7,867	0,000				
Y. İnförmel Ziyaretleri	0,014	0,117	0,008	0,117	0,907	0,008	0,000	0,014	0,907 ^b
(Sabit)	3,129	0,294		10,633	0,000				
Kurum İçi Sohbetler	0,084	0,097	0,061	0,862	0,390	0,061	0,004	0,743	0,390 ^b
(Sabit)	1,413	0,317		4,457	0,000				
Laf Taşıyıcılar	0,568	0,104	0,361	5,439	0,000	0,361	0,130	29,578	0,000 ^b
(Sabit)	2,122	0,286		7,425	0,000				
Şakalar	0,141	0,094	0,106	1,500	0,135	0,106	0,011	2,250	0,135 ^b
(Sabit)	1,660	0,280		5,933	0,000				
İ. Sanal İletişim	0,414	0,092	0,304	4,487	0,000	0,304	0,092	20,134	0,000 ^b

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik

Yapılan analiz sonuçlarına göre “*Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmada mıdır?*” sorusuna cevap olarak sadece savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda unvan değişkeninde farklılık oluşturduğu, diğer alt boyutlarda ve ölçek genelinde ise farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. “*Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, informal iletişim düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmada mıdır?*” sorusuna cevap olarak ise yöneticilerin informal ziyaretleri alt boyutunda hizmet süresi değişkeni; kurum içi sohbetler alt boyutunda yaş, eğitim durumu ve unvan değişkenleri; şakalar alt boyutunda ise hizmet süresi değişkeninde farklılık oluşturulduğu, alt boyutlarda ve ölçek genelinde ise farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“*Örgütsel sessizlik davranışı ile informal iletişime yönelme davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” sorusuna cevap bulmak üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda göre örgütsel sessizlik davranışı ile informal iletişime yönelme davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. “*Örgütsel sessizlik davranışının, informal iletişime yönelme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?*” sorusuna cevap bulmak üzere yapılan regresyon analizi sonucuna göre yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler ve şakalar alt boyutları bakımından örgütsel sessizlik davranışının, informal iletişime yönelme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan genel olarak informal iletişim ve informal gruplar, laf taşıyıcılar ve informal sanal iletişim alt boyutları bakımından ise örgütsel sessizlik davranışının, informal iletişime yönelme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık kuruluşları içerisinde gerçekleşecek olan en ufak bir hata telafisi mümkün olmayan sonuçlar meydana getirebilecektir. Bu süreçte en büyük role sahip olan sağlık çalışanlarını kurum içerisindeki örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeylerinin ve birbirlerine etkilerinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar, katılımcıların örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel sessizliğin de informal iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri arttığında informal iletişim düzeylerinde de artacağını göstermektedir. Çalışanların sessizlik eğilimleri ile birlikte artış göstermesi beklenen informal iletişim düzeyleri, zaman içerisinde organizasyondaki hiyerarşi basamaklarında iletişim kopukluklarına yol açabilir. Oluşan bu iletişim eksikliği ise örgüt işleyişinde aksamalarla beraber verimlilik düşüşüne neden olabilir. Bu bağlamda çalışanların üst yönetim ve örgüte karşı tutumlarını değiştirecek, onları sessizliğe iten sebeplerin ortaya çıkarılarak öneri ve şikâyetlerini açıkça dile getirebilmeleri adına çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yapılan fark analizleri sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik ve informal iletişim düzeyleri üzerinde cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yıldırım ve Çarıkçı (2017, s. 40) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği, ancak medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir ve Uğur (2013, s. 270-271) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte Şahan (2017, s. 136) tarafından yapılan çalışmada ise medeni durum değişkeninin informal iletişim üzerinde bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Yaş grupları değişkeni sonuçlarına göre ise örgütsel sessizlik düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Atasever (2013, s. 114) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da çalışanların sessiz kalma nedenleri ile yaş grupları arasında bir farklılık bulunamamaktadır. Farklı bir sonuç olarak ise Bayram (2010, s. 52) tarafından yapılan çalışmanın verilerine göre 50-60 yaş grubunda bulunan çalışanların en az sessiz kalanlar olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım ve Çarıkçı (2017, s. 40) tarafından yapılan araştırmada da katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların yaş gruplarının informal iletişim düzeyi ve alt boyutlarına bakıldığında ise sadece kurum içi sohbetler alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuş olup diğer boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu noktada mesleğe yeni başlayan ve tanımadığı bir ortama giren kişilerin kurum ve diğer çalışanlara adapte olabilmenin yanı sıra iş süreci ile ilgili fikir alışverişinde bulunabilmek adına daha fazla iletişim kurduğu düşünülmektedir. Şahan (2017, s. 134) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise sadece informal gruplar ve laf taşıyıcılar alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutları için anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat eğitim durumlarının informal iletişim düzeyi ve alt boyutlarında ise yalnızca kurum içi sohbetler alt

boyutunda anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Kurum içi sohbetler hem işle ilgili hem de işle ilgili olmayan konularda olabilir. Bu durum göz önünde bulundurularak eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin dolaylı olarak statülerinden kaynaklı olacak şekilde işle ilgili, hastaların tedavi yöntemleri ile ilgili konularda çalışma arkadaşları ile sıkça iletişime geçtiği düşünülebilir. Şahan (2017, s. 118) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise sadece informel gruplar ve kurum içi sohbetler alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmesi mevcut çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Yıldırım ve Çarıkçı (2017, s. 40) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların eğitim durumu, örgütsel sessizlik davranışında anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür.

Katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri, örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Özdemir ve Uğur (2013, s. 273) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının hizmet süresine göre farklılaştığı hipotezi reddedilmiş olması sebebi ile çalışma bulgusu mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Öte yandan katılımcıların hizmet sürelerinin informel iletişim düzeyi ve alt boyutlarında ise yöneticilerin informel ziyaretleri ve şakalar alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuş olup diğer boyutlar için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların hizmet süreleri göz önüne alındığında kurumda yeni göreve başlayan kişilerce yöneticilerin informel ziyaretleri denetleniyormuş hissi yaratabilir. Diğer bir bakış açısıyla ise ulaşılması zor görülen yöneticilerle fikirleri dile getirebilecek oldukları bir ortam yakalamamanın motive kaynağı olacağı düşünülmektedir. Kurumda daha uzun süre çalışan kişilerin kuruma olan aidiyet duyguları fazla olacağı düşünülerek şaka yapmaktan çekinmeyecekleri düşünülmektedir. Aynı zamanda süregelen ilişkilere dayanarak şaka yoluyla üstlerine dile getirmekten çekindiği bir fikri söyleyebileceği düşünülmektedir.

Unvan/statü değişkenine göre yapılan fark analizi sonuçlarında örgütsel sessizlik ve alt boyutlardan yalnız savunma amaçlı sessizlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda kurum içerisinde idari pozisyonda yer alan kişilerden ziyade direkt olarak hasta için önem arz eden hekimlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyinin daha yüksek oluşu, hekimlerin meslektaşlarının yaptıkları bir yanlısı saklamasının bir kişinin hayatına mal olabileceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Gündüz ve Pekçetaş (2018, s. 107) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da mevcut çalışmayı destekler nitelikte katılımcıların iş pozisyonuna göre savunma amaçlı sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların unvan/statülerinin informel iletişim düzeyleri ve alt boyutları üzerinde ise yalnızca kurum içi sohbetler alt boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Eğitim değişkeninde yorumlandığı şekliyle statü arttıkça mesleki becerinin artacağı ve mesleki konularda diğer çalışma arkadaşlarıyla daha fazla iletişim kurulacağı düşünülmektedir.

Bu kısma kadar değerlendirilen çalışma sonuçları, yukarıda açıklanan değişken ve alt boyutlar ile genel anlamda literatürde bulunan birçok çalışma ile örtüşmektedir. Örgütsel sessizliğin informel iletişime etkisinin direkt olarak test edildiğine rastlanılmamıştır. Mevcut çalışma kapsamında bu değişkenler arasındaki etkiyi ortaya koymak amaçlanmış ve bu doğrultuda öncelikle korelasyon analizinden daha sonra da regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik ve informel iletişim düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve örgütsel sessizliğin informel iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuç doğrultusunda katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri arttığında, informel iletişim düzeylerinde de artış olduğu görülmektedir.

Roberts ve O'Reilly (1974, s. 325) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel iletişime katılan ve kendilerini iletişime kapatan kişiler karşılaştırıldığında kendilerini iletişime kapatan kişilerin örgütsel sessizliğe daha eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kılıç ve Saygılı (2019, s. 123) tarafından havacılık bakım merkezinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucu ise örgütsel iletişim ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu şeklindedir. Aynı zamanda örgütsel iletişimin savunma amaçlı ve kabullenici sessizliği negatif yönde, örgüt yararına sessizliği ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ceyhan vd. (2021, s. 60) tarafından örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonucu ise kamu çalışanlarının iletişim biçimlerinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu yönündedir.

Çalışanların sessizlik eğilimleri ile birlikte artış göstermesi beklenen informel iletişim düzeyleri, zaman içerisinde organizasyondaki hiyerarşi basamaklarında iletişim kopukluklarına yol açabilir. Oluşan bu iletişim eksikliği ise örgüt işleyişinde aksamalarla beraber verimlilik düşüşüne neden olabilir. Bu bağlamda çalışanların üst yönetim ve örgüte karşı tutumlarını değiştirecek, onları sessizliğe iten sebeplerin ortaya çıkarılarak öneri ve şikâyetlerini açıkça dile getirebilmeleri adına çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

İlişki ve etki boyutu da göze alındığında informal iletişimi olumlu yönde geliştirmek için öncelikle sessizliği ortadan kaldıracak iletişim ortamının sağlanması gerekmektedir. Çeşitli fikir alışverişlerinin yer verildiği toplantılar düzenlenmeli ve çalışanların da mesai arkadaşları ile iş motivasyonlarını artıracak şekilde örgüt lehine diyaloglar kurmaları sağlanmalıdır. Bütün organizasyonlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da belli bir düzen ve huzur ortamını oluşturmak üst yönetimin elindedir. Çalışanları yerinde ziyaret edip yüz yüze bir iletişim gerçekleştirerek onların sorunlarını dinledikten sonra çeşitli geribildirimlerde bulunarak ve öte yandan da bu iletişimi çalışanları denetler bir pozisyonda yapmamak çalışanların iş motivasyonlarını artırmakla beraber kurum içerisindeki örgütsel sessizlik ortamını ortadan kaldırmada etken olacaktır.

Örgütsel sessizlikle beraber informal iletişimi de etkileyecek yönetsel faktörlerin yanı sıra çalışanlar arasında izolasyon ya da rencide olma korkusu da birim bazında gerçekleştirilen toplantılarda her çalışanın fikir beyan edebileceği ortamın sağlanması bu pozisyonun aşılabilmesi noktasında önemli bir araç olacağı düşünülmektedir.

İnsan sağlığı gibi önem derecesi haiz bir konuda hizmet veren sağlık kurumlarında ise örgütsel sessizlik önlenmesi mümkün olmayacak boyutlarda hata yapılmasına yol açabilecek olması sebebi ile oldukça dikkat edilmesi gereken bir konudur. Hastane ortamındaki çalışanlar arasındaki rekabet ve dedikodu birçok çalışmaya konu olmuş ve örgütsel sessizliğin informal iletişime zemin hazırladığı ise mevcut çalışma ile desteklenmiştir.

İnformel iletişimi olumlu yönde geliştirmek için öncelikle sessizliği ortadan kaldıracak iletişim ortamının sağlanması gerekmektedir. Çeşitli fikir alışverişlerinin yer verildiği toplantılar düzenlenmeli ve çalışanların da mesai arkadaşları ile iş motivasyonlarını artıracak şekilde örgüt lehine diyaloglar kurmaları sağlanmalıdır. Bütün organizasyonlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da belli bir düzen ve huzur ortamını oluşturmak üst yönetimin elindedir. Çalışanları yerinde ziyaret edip yüz yüze bir iletişim gerçekleştirerek onların sorunlarını dinledikten sonra çeşitli geribildirimlerde bulunarak ve öte yandan da bu iletişimi çalışanları denetler bir pozisyonda yapmamak çalışanların iş motivasyonlarını artırmakla beraber kurum içerisindeki örgütsel sessizlik ortamını ortadan kaldırmada etken olacaktır. Örgütsel sessizlikle beraber informal iletişimi de etkileyecek yönetsel faktörlerin yanı sıra çalışanlar arasında izolasyon ya da rencide olma korkusu da birim bazında gerçekleştirilen toplantılarda her çalışanın fikir beyan edebileceği ortamın sağlanması bu pozisyonun aşılabilmesi noktasında önemli bir araç olacağı düşünülmektedir.

Öncesinde örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile informal iletişimin alt boyutları ya da direkt olarak iletişim ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin informal iletişim ile direkt bağıntılı olabileceği ve kurumlar tarafından çeşitli iyileştirmelerle süreç yenilemelerinin yapılması gerekmektedir. Örgütsel sessizlik ve informal iletişimin birbirlerini etkileyen iki değişken olmaları ve kurumların da örgütsel sessizliğe informal iletişim tarafından da yaklaşımları gerektiğini göstermek adına literatürde önemli bir yer edineceği ve alandaki ilgili boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk kısmını anket uygulamasının yapılacağı sağlık kurumu bünyesindeki tüm sağlık çalışanlarına ulaşamaması, ulaşılan çalışanların ise iş yoğunluklarından dolayı anket uygulamasına sıcak bakmamaları sebebiyle örneklem sayısındaki sınırlılık oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra yalnızca bir sağlık kurumunda görev yapan sağlık çalışanlarından oluşan katılımcılar ile örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisi tespit edilebilmiştir. Sağlık kurumlarında örgütsel sessizlik ve informal iletişim konusunda daha önce yapılmış bir çalışmaya rastlanılmaması nedeniyle, konu üzerinde çalışmayı planlayan araştırmacılar için sonuçların genellenebilirliği adına daha geniş evren-örneklem gruplarını ele alarak ve kamu-özel karşılaştırılması da yapılarak çalışmalarının gerçekleştirilmesi gerektiği öngörülmektedir. Bu sayede örgütsel sessizliğin informal iletişime etkisini belirlemeye yönelik ilgili alan yazınına daha genel bir sonuç ile katkıda bulunulabilir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal işyerinde örgütsel davranış*, Alfa Akademi.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). *Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(24), 205-231.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo klasik yönetim ve örgüt teorileri*. Avcıol Basım Yayım.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayınları.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* [Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği* [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Brinsfield C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.), *Voice and silence in organizations* içinde (s. 3-33). Emerald Group.
- Bursahoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Certo, S. C. ve Certo, S. T. (2012). *Modern management*. Prentice Hall.
- Ceyhan, S., Kenar, G., Nacak, M., Bektaş, M. ve Çiçek, H. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisi: Burdur ilinde bir araştırma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 52-63.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Detay Yayıncılık.
- Detert, J. ve Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?, *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dinçer, H. (2017). *İş yerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Eğnli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Erdem, R., İzgüden, D. ve Erdem, İ. (2017). İnfomalitenin kavramsal çerçevesi ve yönetim düşüncesindeki yeri. R. Erdem (Ed.), *Yönetimde informalite* içinde (s. 5-43). Beta Yayıncılık.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van ili örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Fay, M. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of message. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- Karataş, İ. A. (1999). *İşletmelerde ast-üst arasındaki biçimsel olmayan ilişkilerin çalışanların performansı üzerine etkisi ve bir alan çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.

- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi -bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kaya, E., Korucu, K. S. ve Uysal, M. (2017). İnförmel yönetim açısından teknoloji. R. Erdem (Ed.), *Yönetimde informalite içinde* (s. 265-293). Beta Yayıncılık.
- Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkileri: Havacılık bakım merkezlerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 111-125.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 765-792.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Newstrom, J. W., Monczka, R. E. ve Reif, W. E. (1974). Perceptions of the grapevine: its value and influence. *Journal of Business Communication*, 11(3), 12-20.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Özdemir, L., ve Uğur, S. (2013). Çalışanların 'örgütsel ses ve sessizlik' algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Pentilla, C. (2003). Get talking. *Entrepreneur*, Kasım, 25.
- Pinder, C. ve Harlos, K. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Roberts, K. H. ve O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış*. Alfa Akademi Basım Yayım.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Subramanian, S. (2006). An 'open eye and ear' approach to managerial communication. *The Journal of Business Perspective*, 1(2), 1-10.
- Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve bağımsız spor federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının införmel iletişim kanallarına etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performans ilişkisi* [Doktora Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Şentürk, Z. A. ve Selvi, Ö. (2016). Kurum içi iletişimi etkinleştiren bir yöntem olarak gezinerek yönetim. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(2), 534-553.
- Tabak, R. S. (2002). *Kurumsal iletişim*. http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1.pdf adresinden 20 Mart 2021 tarihinde alınmıştır.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı*. V. G. Diker (Çev.), Hayat Yayınları.
- Tikici, M., Derin, N. ve Kalkın, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. *7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul, Türkiye.
- Uğur, E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Uğur, S. S. (2016). *Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algulamaları: kamu ve özel kesimde bir araştırma* [Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yıldırım, A. ve Çarıkcı, O. (2017). Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış bilimleri*. Gazi Kitabevi.