

APA Çetin, C. (2021). ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞKOLİKLİK İLİŞKİSİ: BİR LOJİSTİK FİRMA ARAŞTIRMASI. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (4), 1-18.  
DOI 10.53443/anadoluibfd.983723

Araştırma Makalesi  
Başvuru Tarihi: 17.08.2021  
Kabul Tarihi: 17.11.2021

Research Article  
Date Submitted: 17.08.2021  
Date Accepted: 17.11.2021

## ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞKOLİKLİK İLİŞKİSİ: BİR LOJİSTİK FİRMA ARAŞTIRMASI<sup>1</sup>

Doç. Dr. Cemile ÇETİN<sup>2</sup>

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

- ❖ Sessizlik,
- ❖ Örgütsel Sessizlik,
- ❖ İşkoliklik

Çalışmada, örgütsel sessizlik ve işkoliklik ilişkisi İzmir’de faaliyet gösteren bir lojistik firmasının beyaz yakalı çalışanları örnekleminde ele alınmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle dağıtılan anketlerin 92’si (%67,64) analiz edilmiştir. Örgütsel Sessizlik için 28 soruluk Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. İşkoliklik için 17 soruluk Schaufeli, Taris ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen Doğan ve Tel (2011) tarafından uyarlanan DUWAS ölçeği kullanılmıştır. Ana hipotez, “Örgütsel sessizlik ile işkoliklik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” olarak tanımlanmıştır ve analiz sonucunda hipotez red edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde demografik değişkenlerin frekansları, güvenilirlik testleri, T-testi, Anova testi ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet, eğitim ve örgütte çalışma süresi ile ilgili ilişki bulunamamıştır. Yaş ile örgütsel sessizlik ve işkoliklik arasında anlamlı farklılık bulunurken, benzer bir sonuç medeni durum ile işkoliklik arasında da elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve işkoliklik ile yaş arasındaki ilişki 40-43 yaş aralığında yüksektir. Evlilerin işkoliklik düzeyleri bekarlardan yüksek bulunmuştur.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND WORKAHOLISM: A LOGISTIC COMPANY RESEARCH

Assoc. Prof. Dr. Cemile ÇETİN

### ABSTRACT

In this study; the relationship between organizational silence and workaholism is handled at the logistics company white collar workers that take place in İzmir. This 92 survey is analyzed of random sampling (%67,64). The main hypothesis is the positive directional between the organizational silence and workaholism. For organizational silence, the scale which consisting of 28 question, was developed by Çakıcı (2007) and adapted by Soycan (2010) was used. The DUWAS scale, which consisting of 17 question was developed by Schaufeli, Taris and Bakker (2006), was used for the workaholism. The main hypothesis of the study was defined as a significant relationship between organizational silence and workaholism and at the end this hypothesis is refused. In the evaluation of the data, frequencies of demographic variables, reliability tests, T-test, Anova test and correlation analysis were performed. No relationship was found regarding gender, education and working time in the organization. There is a meaningful difference between the age and organizational silence and workaholism. By the way, the same result is also revealed between the marital status and workaholism. The relationship between organizational silence and workaholism and age is high in the 40-43 age range. The workaholism levels of the married were higher than those of the singles.

#### Keywords:

- ❖ Silence,
- ❖ Organizational Silence,
- ❖ Workaholism

<sup>1</sup> III. International Symposium on Multidisciplinary Academic Studies 2019’da (19-21 Nisan) sunulmuş bildirinin metnidir.

<sup>2</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, cemilegurcay@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6659-4855>

### GİRİŞ

Günümüzde çalışma hayatı çalışanlarından giderek daha fazlasını talep etmektedir. Yoğun rekabet, daha yüksek müşteri beklentileri, sürekli değişim, kaliteye odaklanma ve sürdürülebilirlik çalışanlardan özellikle inisiyatif almak, açıkça konuşmak ve sorumluluk kabul etmek gibi özelliklerin daha yoğun beklenmesine alan açmıştır. Kuruluşların hayatta kalabilmek için çevrenin zorluklarına duyarlı, bilgili ve bilgi paylaşımından korkmayan, kendilerinin ve ekibinin inançlarını savunabilen çalışanlara olan ihtiyacı her geçen gün daha yoğun hissedilmektedir. Çalışanlar, örgütlerin başarısı için kritik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yeniliğin ana kaynakları olarak kabul edilir. Ancak birçok çalışan, kuruluşlarındaki konularla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmemeyi tercih ediyor. Sessizlik, onay ve paylaşım ya da beğeni ve muhalefeti iletebilir, böylece hem bireyler hem de kuruluşlar için bir baskı mekanizması haline gelebilir. Sessizlik yoluyla, örgütsel üyeler, kişisel ve örgütsel konular kadar zor veya rahatsız edici endişeleri bastırır (Beheshtifar, 2012: 275). Organizasyonel olarak yapılmak istenenlerin önündeki en büyük engeller arasında bilgi eksikliği, güven eksikliği ile Morrison ve Milliken'in (2000) tarafından tanımlanan çalışanın örgütsel sorunlar hakkındaki görüş ve endişelerini gizleme tercihi olarak da karşılık bulan "örgütsel sessizlik" yer almaktadır. Nitekim, çalışanların örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmalarının bilinçli olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temeli olarak ifade etmektedir. Bu durum fark edilse de edilmese de örgütsel değişim ile gelişimin önünde önemli bir engel olarak yer almaktadır. Çalışanların örgüt yararına inisiyatif alarak fikir üretmesi ve yaratıcılıklarını kullanması örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına bu derece hayati bir durumken çalışanların sessizleşmesi, örgütlerin son zamanlarda en çok üzerinde durduğu problemlerden biridir. Özellikle, bireyler, konularının başkaları tarafından desteklendiğine inandıklarında sesini yükseltecek ve olmadığına inandıklarında sessiz kalacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393). Örgütsel

sessizlik bir olgu olarak çalışanların fikirlerini paylaşımlarının önünde bir engel olduğundan, fikirlerin paylaşılmaması örgütün yenilik ve yaratıcılık gücünü ve uzun vadede sürekli iyileştirme gücünü elinden alabilecektir.

Öte yandan çalışma hayatında yaşanan değişimler ve koşullar ile kariyere ilişkin uygulamaların değişmesi çalışanları mevcut işlerine daha fazla bağlı kalmaya zorlayabilmektedir. Son yıllarda, yoğun ve telaşlı yaşam tarzına sahip çift gelirli çiftlerin sayısının artması, zorlu iş dünyası ve teknolojideki son gelişmeler, iş ve ev arasındaki sınırları giderek bulanıklaştırmıştır. Buna göre, çalışanlar işten ayrılma konusunda artan zorluk ve baskı yaşayabilmekte bu nedenle işkolik hale gelebilmektedir. Açıkça ki, insanlar ekonomik problemler, kötü evlilik, örgüt kültürü, üstlerinin baskısı veya kariyer gelişimi için güçlü bir istek gibi birçok nedenden dolayı bu tür dışsal veya bağlamsal faktörler tarafından motive edilmek yerine bağımlı olmadan uzun saatler çalışabilirler. Bu zorunluluktan dolayı çalışanların mevcut işyerindeki pozisyonunu garanti altına alma adına daha yoğun bir çalışma içerisine girebileceği ve işkoliklik eğilimlerinin artabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar, ekonomik koşullarını hem iyileştirebilmek hem de işlerini kaybetmemek adına aşırı çalışmaya zorunlu kalabilmektedir. Örgütler ise rekabet edebilmek için verimlilik ve performans ikileminde daha az çalışan daha uzun saatler çalışma yoluna gidebilmekte bu durumda çalışanlar için daha çok çalışma anlamına gelebilmektedir. Özellikle de teknolojinin gelişmesiyle her an ulaşılabilir hale gelen çalışanlar, bireysel özellikleri de göz önüne alındığında işten başka bir konu düşünemez hale gelebilmektedir. Literatürde bu durum işkoliklik ya da işkolikizm olarak ifade edilirken bu durumu yaşayan kişilere de işkolik adı verilmektedir. Buna göre, kişiler işlerinden başka bir şey düşünemezler, oldukça uzun saatlerde ve kompulsif hatta obsesif bir şekilde çalışırlar. İş çoğu insan için sıradan ve gereklidir, birçok olumlu şey sağlar. Maaş verir, günümüzü belirler, kim olduğumuza dair bir fikir verir, ilişkiler kurar ve bize bir amaç verir. Çalışmanın birçok olumlu yönüne rağmen, bazı insanlar görünüşte iç ve dış güçler tarafından aşırı ve zorunlu olarak çalışmaya yönlendirilir. Bu durum

örgütler için öncelerde olumlu gibi olarak değerlendirilse de, bağımlılık yaratabildiği için zamanla kişinin hem kendisini hem de çevresini olumsuz olarak etkileyecek bir olguya dönüşebilmektedir. İnsanların neden bu kadar çok çalışmaya motive oldukları ve bu işyeri davranışının olumlu veya olumsuz örgütsel sonuçları olup olmadığı son zamanlarda araştırma konuları arasındaki yerini almıştır (Douglas ve Morris, 2006: 394).

Çalışmanın amacı örgütsel sessizlik ve işkoliklik ilişkisini bir anket çalışmasının verilerine dayalı olarak analiz etmek ve değerlendirerek literatüre katkı sağlamaktır.

## 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışanlar bir organizasyonun en değerli varlığıdır ve kuruluşlarda işin nasıl iyileştirileceği konusunda sıklıkla olumlu fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahiptir. Katkılarının yanı sıra güçlendirme ile açık iletişim kanalları değişim, yaratıcılık ve yenilik kaynağı olabileceği için önemlidir. Nitekim bu noktada örgütsel ses, örgütsel eylemleri etkilemek için insanların görüşlerinin gönüllü olarak ifade edilmesini tanımlamaktadır. Örgütsel ses, organizasyonel değişimin güçlü bir kaynağı olabilirken, ses gönüllülük esasına dayanmakta ve çalışanlar genellikle konuşmak konusunda isteksiz olabilmektedir. Bu nedenle de örgütsel konularda fikirlerini ve görüşlerini ifade ederken özgürce ve dürüstçe konuşup-konuşmama arasında tercih yapabilmektedir. Sesin tersi - örgütsel sessizlik – insanlar(çalışanlar)örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunmadığında ortaya çıkmaktadır.

Hirschman (1970), bir organizasyonda ses ve sessizlik olgusunu ilk ortaya koyan kişidir ve bir örgütte sessizlik, çalışanların bağlılığını ifade etmektedir. Öte yandan, çalışan sessizliği, statükonun onaylanmasının yanı sıra, belirli bir eylemsizlikle ifade edilen meslektaşların ve yöneticilerin politikaları, kararları ve davranışları üzerinde bir anlaşmanın varsayılmasına da izin vermektedir. Bu algı, çalışanın sessizliğini olumlu bir duruş olarak değerlendirmiştir. Bununla birlikte, yüzyılın dönüşü, organizasyonların değişimi ve dönüşümünde çalışan tutumlarının öneminin daha

iyi anlaşılmasını gerektirmiştir. Mevcut küreselleşen dünya, bir organizasyondaki bilgi akışlarını kontrol etmek için giderek daha fazla çalışan katkı ve katılımını gerektirmektedir. Bu nedenle 20. yüzyılın son on yılından itibaren örgütsel sessizlik olumsuz bir olgu olarak algılanmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlik sadece pasif bir onay işareti olarak algılanmayıp aktif, bilinçli, amaçlı ve kasıtlı bir seçim olabileceği ya da kasıtsız da olabileceği değerlendirilmeye başlanmıştır (Jeseviçiütè-Ufartiené vd., 2020: 19-20).

Morrison ve Milliken'in de (2000: 706) belirttiği gibi, "birçok kuruluş, çoğu çalışan kuruluş içindeki belirli konular ve sorunlar hakkındaki gerçeği bildiği halde bunu üstlerine söylemeye cesaret edemediği bariz bir paradoksa yakalanmıştır" (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393-1394). Morrison ve Milliken'in (2003) örgüt düzeyinde sessizlik ifadesi, çalışanların potansiyel örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini ve endişelerini gizlediklerinde kolektif bir fenomen olduğu önermesine dayanmaktadır (Slade; 2008: 24). Yönetim kararları ve örgütsel gelişim için hayati önem taşıyan bilgiler hakkında sessiz kalan çalışanlar, aslında yeni bilgi akışını engellemekte, örgütsel öğrenmeyi azaltmakta ve bazı durumlarda örgütsel fiyaskolara da katkıda bulunmaktadır (Bogosian, 2012: 2).

Örgütsel hastalığın bir işareti de olan sessizlik literatürde felsefe, biyoloji, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi birçok disiplin tarafından tanımlanmakta olup gizli doğası Perlow ve Williams (2003: 4) tarafından "çalışanlar, talihsiz bir tartışmanın sona ermesini sağlamak için bir araç olarak farklılıklarını konuşmaktan kaçındığında ortaya çıkar" olarak ifade edilmektedir (Slade, 2008: 47-48). Charles de Gaulle (1890-1970)'e göre sessizlik, gücün en son silahıdır (De Maria, 2006: 223). Sessizlik, gizlilik kadar acizleştiricidir. Gizlilik, kamu yararına olan bilgilerin (veriler, raporlar, anketler vb.) kasıtlı olarak alıkonulması iken sessizlik kamu yararına olan sesin zorla veya gönüllü olarak engellenmesidir (konuşmalar, sözlü açıklamalar, sözlü kanıtlar, konuşmalar vb.). Bir diğer ifade ile kamu yararına yönelik bir meslek ikliminin mevcut olmadığı örgütsel yapılarda

faaliyet gösteren gözdağı veya cesareti kırılmış insanların sessiz bir durumu olarak da tanımlanabilmektedir. Sessizlik, işyerinde yanlış davranışlar hakkında konuşmanın tehlikelerine ilişkin kişisel ve paylaşılan risk değerlendirmelerinin bir sonucu olarak da görülmesi gereken bir davranış ya da tercihtir (De Maria, 2006: 223). Sessizlik sadece söylememeyi içermemektedir. Aynı zamanda yazmamak, katılmamak, duymamak ve görmemek anlamına da gelebilmektedir. Sessizlik ayrıca özgünlük olmadan konuşmak veya yazmak anlamına da gelmektedir. Bunlara ek olarak sessizlik konuşmayı kesmeyi, sansürlemeyi, bastırmayı ve ezmeyi, marjinalleştirmeyi, değersizleştirmeyi, yoksun bırakmayı ve benzeri azaltma biçimlerini de ifade edebilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, bir kuruluşun veya endüstrinin karşılaştığı önemli sorunlara veya sorulara yanıt olarak kolektif düzeyde çok az şey yapma veya söyleme fenomenine atıfta bulunmak için kullanılan terimdir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540). Morrison ve Milliken "karar alma prosedürleri, yönetim yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgütsel verimsizlikler ve zayıf organizasyon performansı" dahil olmak üzere kuruluşlarda sessizliğin neden kışkırtıldığını belirlemiştir (Slade, 2008: 25). Pinder ve Harlos'un tanımında, "bazı çalışanlar tarafından koşulları değiştirebilecek konumda olan kişilerden örgütsel koşullarla ilgili "gerçek ifadelerin alıkonulması" olarak ifade edilmekte ve Van Dyne de örgütsel sessizliği "işle ilgili fikirlerin, bilgilerin ve görüşlerin kasıtlı olarak engellenmesi" şeklinde tanımlamaktadır (Shojaiea vd., 2011: 1732). Doustar ve arkadaşlarının (2014) tanımında örgütsel sessizlik, "çalışanların yasa dışı ve etik olmayan faaliyetler, yasal standartlar ve kişileri yenme gibi konulara dikkat etmedikleri ve bu konuda tepki göstermedikleri bir olgu" (Bordbar, 2019: 199) olarak ifade edilirken, Perlow & Williams (2003) örgütsel sessizlik, "çalışanların rahatsız edici bilgileri yönetime iletmeyi reddetmesi"dir ve iş hayatında yaygındır ifadelerini kullanmaktadır (Bisel ve Arterburn, 2012: 217) Dimitris ve Vakola (2007: 2) "örgütsel düzeyde ortaya çıkan ve karar verme süreçleri, yönetsel süreçler, kültür ve çalışanların sessizlik davranışını

etkileyen faktörleri algılamaları gibi birçok örgütsel özellikten etkilenen sosyal bir olgudur " demektedir. Örgütsel sessizlik hem "ses" ve "suskunluk" olarak (Bies ve Shapiro, 1988: 676) hem de yukarı doğru bir iletişim akışı dinamiği (Bogosian, 2012: 28) olarak tanımlanmaktadır.

Pinder ve Harlos (2011) örgütsel sessizliği, "çalışanların örgütsel durumlara ilişkin etkili davranışsal, bilişsel değerlendirmeyi ifade etmeyi reddetmesi" olarak ifade etmiştir. Bu nedenle sessizlik, mutlaka pasif davranışa ve sesle çatışmaya atıfta bulunmamaktadır. Sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı da olabilir. Aslında sessizlik, çalışanların başkalarına gizli bilgi vermekten kaçındığı durumlarda olduğu gibi, bir tür stratejik ve pasif olmayan formları da (bilinçli, amaçlı ve kasıtlı) içermektedir (Pozveh ve Karimi, 2016: 122). Pinder ve Harlos (2001) bireysel düzeyde çalışan sessizliğini, içinde bulunduğu mevcut durumu değiştirme yeteneğine sahip kişilerin örgütsel koşulların davranışsal, bilişsel ve / veya duyuşsal değerlendirmeleri hakkında gerçek düşüncesini ifade etmemeleri olarak tanımlamışlardır (Slade, 2008: 27; Wang ve Hsieh, 2013: 786). Bu nedenle örgütsel sessizlik genellikle çalışanların fikir, bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak ifade etme isteksizliği olarak görülse de, çalışanın sessiz kalma motivasyonu göz önüne alındığında doğası farklı olmaktadır. Bazen korku ve muhafazakar davranışların ortaya çıkmasından, çoğu zaman da başkalarına fırsat sağlamaktan ve fikirlerini ifade etmelerine izin vermekten kaynaklandığı gibi, bireyin herhangi bir duruma razı olmasından dolayı da sessizlik ortaya çıkabilmektedir (Zare'i- Matin vd., 2011: 82). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konularla ilgili fikirlerini veya endişelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmadıkları bir durum olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların fikirlerini ifade etmelerini ve örgütsel konular hakkında bilgi paylaşmalarını engelleme anlamına gelir ve örgütsel programlara ve hedeflere ulaşılmasının önündeki en önemli engellerden biridir (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1391). Örgütsel sessizlik, maliyet ve çabayı boşa harcayan toplantılarda toplu sessizlik, öneri programlarına düşük katılım seviyeleri ve düşük kolektif konuşma düzeyleri ve benzeri çeşitli biçimler alabilen

verimsiz bir örgütsel süreçtir. Örgütsel sessizliğin, olumsuz geri bildirimleri veya mevcut uygulamaların amaçlandığı gibi çalışmadığını gösteren bilgileri bloke ederek etkili örgütsel öğrenmeyi ve gelişimi tehlikeye atması da muhtemeldir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), çalışanların gündeme getirmekte isteksiz oldukları konuları anlamak için çeşitli endüstrilerdeki çalışanları incelemişler ve çalışanların bir dizi konuda sessiz kaldıklarını göstermişlerdir. Çalışanların sessiz kalmasının bir takım sebeplerini de ortaya çıkarmışlardır. En önemli üç neden; (a) olumsuz olarak görülme korkusu, (b) bir ilişkiye zarar verme korkusu ve (c) çabaların boşuna olması duygusu olarak ifade edilmiştir (Bogossion, 2012: 31).

Mokhtary (2016) tarafından sessizliğin nedenleri yönetsel, organizasyonel ve sosyal olabilirken Bordbar (2019)'un kişisel nedenleri eklemesi ile dört grupta değerlendirilmektedir (Jeseviçiütè-Ufartiené vd., 2020: 20).

- **yönetsel nedenler** işverenin yorumlara olumsuz tepkisi, zorlayıcı bir yönetim tarzı, çalışanların yorumlarına olumsuz yanıt verme korkusu, güvensizlik ve şüphe atmosferi,
- **organizasyonel nedenler** işteki durağanlık, merkezi organizasyon yapısı ve aşağıdan yukarıya geri bildirim prosedürünün olmaması,
- **sosyal nedenler** kalabalıkla birlikte hareket etme, kişisel sorumluluk yerine grup sorumluluğu ve grup düşüncesini tercih etme,
- **kişisel nedenler** mevcut durumu ve yönetimin karamsarlığını korumak tır.

Örgütsel sessizlik prososyal, kabullenici, savunmacı ve koruyucu sessizlik olarak kavramlaştırılmaktadır.

**Prososyal sessizlik** örgütün yararına ve diğerleri odaklı sessizlik davranışı olarak tanımlanmaktadır ve aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe yer almaktadır. Prososyal sessizlik kasıtlıdır, pasif değildir ve temelde diğerlerine vurgu yapmaktadır (Pozveh ve Karimi, 2016: 122). Çalışanlar, meslektaşlarının

veya arkadaşlarının yararlanabilecekleri fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar. Bu tür sessizlik proaktiftir ve başkalarıyla ilgilidir. Nitekim, sessiz kalmayı seçen bir çalışan kuruluş veya iş arkadaşları gibi dış kaygılara kendisinden daha fazla öncelik vermektedir (Abu Amuna vd., 2021: 120; Bordbar vd., 2019: 202).

**Kabullenici sessizlik** çok sayıda kişi bir kişi için sessiz vurgusu yaptığında ortaya çıkan sessizlik olarak ifade edilmektedir. Kişi çoğunlukla, aktif olarak herhangi bir ilişki kurmayı reddetmektedir. Herhangi bir koşula boyun eğme temelinde konu ile ilgili fikir, bilgi veya görüş vermeyi reddetmeyi içermektedir. Bu nedenle, kabullenici sessizlik, aktif olmaktan ziyade büyük ölçüde pasif bir durum içeren bağlantısız davranışı ifade etmektedir (Pozveh ve Karimi, 2016: 122). Kabullenici sessizlik uygulayan çalışanlar statükoyu kabul etmektedirler, sık sık konuşmazlar ve kuruluşun durumunu iyileştirmek için çaba göstermezler. Bu durum ise kasıtlı olarak sessiz kalmayı ve gelişmelere dahil olmaktan kaçınmayı gerektirmektedir. Çalışanların seslerini çıkarmamaları, konuşmalarının hiçbir fark yaratmayacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Abu Amuna vd., 2021: 120; Bordbar vd., 2019: 202).

**Savunmacı sessizlik** kişinin bilgi verme korkusu olarak ifade edilmektedir. Bazen kişilerin kendilerini koruma motivasyonu nedeniyle fikir, bilgi veya ilgili görüşleri sunmayı reddetmeleri mümkündür. Savunmacı sessizlik, kendini dış tehditlerden korumak için uygulanan kasıtlı ve pasif olmayan bir davranıştır. Savunmacı sessizlik, bireyleri huzursuz edeceği veya rapor veren birey üzerinde olumsuz etki yaratacağı için insanların kötü haber vermeyi bırakması durumu olarak da tanımlanmaktadır (Pozveh ve Karimi, 2016: 122). Savunmacı sessizlikte kişi kendini dış tehditlerden kurtarmaya yönelik kasıtlı ve proaktif davranışları sürdürür. Proaktiftir, farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Bunu şu anda en iyi kişisel strateji olarak fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karar izler (Abu Amuna vd., 2021: 120; Bordbar vd., 2019: 202). Savunmacı sessizlik, yalnızca fikir önermekten kaynaklanan kişisel olumsuz sonuçlardan

korkmaktan ziyade başkalarını düşünmek ve onlara dikkat etmekten de kaynaklanmaktadır (Zare'i-Matin vd., 2011: 83).

**Koruyucu sessizlik** ise bireylerin fikirlerini paylaşmanın örgütün performansını tehlikeye atabileceğine inandıklarında işyerinde sorunlara yol açmamak için sessiz kaldıklarında ve üst düzey yönetim kararlarını onayladıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu sadece imaj ile ilgili değildir; aynı zamanda şirket içinde mükemmel bağlantıları sürdürme ile de ilgili görülmekte ve değerlendirilmektedir (Abu Amuna vd., 2021: 120).

Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında artan memnuniyetsizliğin bir sonucu olarak devamsızlık ve personel devrinin yanı sıra zamanla bazı çalışanların aşırı derecede duyarsız hatta kayıtsız çalışanlar haline dönüşmelerine yol açabilme özelliği ile organizasyonu etkileyebilirken çoğunlukla göz ardı edilen çalışan sessizliğinin sonucu olan kayıtsız çalışanlar, "geçinmek" ile ilgili bir tutum geliştirerek, kendilerini çarkın dişileri gibi hissetme eğiliminde olabilirler. Bu tutumun bir sonucu olarak depresyon ve benzeri sağlık sorunları ile somatizasyon yaşayabilirler. Araştırmacı Subrahmaniam Tangirala tarafından ifade edildiği şekli ile çalışan sessizliği çalışanların kişisel refahını etkilemekte, stresi artırmakta ve kendilerini suçlu hissetmelerine, sıklıkla psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olmakta ve değişim olasılıklarını görmekte zorlanmalarına neden olabilmektedir (Shojaiea vd., 2011: 1732).

## 2. İŞKOLİKLİK

İşkoliklik (workaholism) kavramı, alkoliklik kelimesinden esinlenerek türetilmiş ve ilk kez Oates'ın 1971 yılında yayınladığı "Bir İşkolinin İtirafı" kitabında yer almıştır. İşkolikliği "bireylerin mutluluğunu, huzurunu, sağlığını, diğer bireylerle olan ilişkilerini ve sosyal hayatlarını negatif yönde etkileyecek düzeyde işleriyle alakalı olma ihtiyacı olarak" tanımlamakta olan Oates'e göre işkoliklik "bireylerin işi merkezileştirme davranışı olarak" alkoliklik benzeri bir bağımlılıktır (Brady vd., 2008: 242; Douglas ve Morris, 2006: 394; McMillan vd., 2001: 69-70; Andreassen, 2013: 1; Ayesha ve Tasnuva, 2013: 82; Schaufeli, 2009:

155; Harpaz ve Snir, 2003: 292; Gheorghita, 2014: 296; Andreassen vd., 2007: 615-616). İşkoliklerin en belirgin özelliği, gerekenin çok ötesinde çalışmalarınıdır. Mudrack ve Naughton (2001)'a göre, işlerine aşırı miktarda zaman ve enerji ayırarak hayatın diğer alanlarını ihmal etmektedirler. İşkolikliği sadece çalışma saatleri üzerinden değerlendirmek yanlış olur çünkü bağımlılık yapıcı doğası ihmal edilebilir. İnsanlar finansal sorunlar, kötü evlilik, sosyal baskı veya kariyer gelişimi gibi birçok nedenden dolayı bağımlı olmadan da uzun saatler çalışabilirler. Tipik bir iş bağımlısı, bu tür dış etkenler tarafından motive edilmek yerine, karşı koyamadığı takıntılı bir iç dürtü tarafından motive edilir. Bu nedenle, işkoliklik, aşırı derecede çalışmaya yönelik karşı konulmaz bir iç dürtü olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda işkoliklik güçlü bir iç dürtü ve çok çalışmak boyutlarından oluşmaktadır. İşkolikliği iki boyutlu kavramsallaştırmak, işkolikliği tanımlayan Oates (1971) tarafından kullanıldığı şekliyle ve terimin orijinal anlamıyla örtüşmektedir. Bunlar da "sürekli çalışma zorunluluğu veya kontrol edilemeyen ihtiyaçtır" (Schaufeli vd., 2006: 193-194). Oates işkoliklerin çalışma ihtiyaçları alkoliklere benzer bir şekilde ve o kadar abartılı olabilmektedir ki, hem sağlıklarını tehlikeye atarak mutluluklarını azaltmakta hem de kişilerarası ilişkilerinde hatta sosyal işlevlerinde bozulmaya neden olmaktadır, şeklinde ifade etmektedir. Ek olarak, çeşitli genel bakışlar, her iki boyutun da çoğu işkoliklik tanımında yer aldığını doğrulamaktadır. Snir ve Zohar (2000) işkolikliği, bireyin dışsal ihtiyaçlarından kaynaklanmayan, işle ilgili faaliyetlere ve düşüncelere istikrarlı ve önemli ölçüde zaman ayırması olarak tanımlamaktadır (Harpaz ve Snir, 200: 294). Fassel işkolikliği patoloji olarak "bir kişinin çalışma sürecine bağımlı olduğu kademeli olarak ilerleyen ölümcül bir hastalıktır" olarak tanımlamaktadır (Ng vd., 2007: 112).

Killenger (2006: 62) bir yandan işkolikler için genel olarak en çalışkan çalışanlar olarak algılanmaktadır derken diğer yandan da oysaki çalışkan çalışan, aile üyeleri ve arkadaşları ile ilişkisinde duygusal olarak da onlarla olan aynı zamanda iş ile kişisel sorumlulukları arasında sağlıklı bir denge kurmayı başaran kişidir ve işkolik

değildir, demektir. İşkoliklik ise, yaygın olarak saatlerce çalışan ve/veya çok sıkı çalışan ve yüksek düzeyde isteğe bağlı çalışma çabasına katkıda bulunan kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır (Douglas ve Morris, 2006: 394). Mosier (1983), işkolikleri haftada en az 50 saat çalışanlar olarak tanımlamıştır (Harpaz ve Snir, 2003: 292). Bunun ötesinde Schor (1991) işkolikleri, işi bir kaçış yolu olarak kullanan ve işe takıntısı olan kişiler olarak değerlendirirken Russell (1996) işkolikliğin durmadan çalışma zorunluluğuna sahip olduğunu belirtmiş ve benzer şekilde Sellis (1993) işkolikliğini alışkanlık olarak işe bağımlı şeklinde tanımlamıştır. Seligman (1994) ise işini seven, zevkle ve uzun uzadıya yerine getiren “zorlayıcı” bir karakter olarak ifade etmiştir (Tucker, 2001: 37). Machlowitz (1977) bir işkolikliğin özelliklerini; işe erken gelen, geç saatlere kadar çalışan, eve iş getiren, ailesini ve aile etkinliklerini ihmal eden, nadiren yılda bir haftadan fazla tatil yapan, iş dışında birkaç hobisi olan, yoğun ve kendini işine adanmış olmak şeklinde tanımlamıştır (Tucker, 2001: 39). İlk akademik araştırma tanımını yapan Spence ve Robbins (1992) işkolik olan kişileri “işe fazlasıyla ilgili olan, içsel baskılar nedeniyle kendini çalışmaya mecbur veya itilmiş hisseden ve işten aldığı zevk düşük olan” şeklinde ifade etmiş ve işe bağlılık, işe yönlendirilmiş hissetme ile işten keyif almanın üç işkoliklik bileşenini olduğunu ortaya koymuşlardır (Burke, 2001: 2340).

Kiechel (1989) işkolikliğin dört ana nedene dayalı olarak oluşabileceğini belirtmiştir. İlki, işi hayatın kaygısından kaçmak için kullananlardır. İkinci grupta işi ev hayatından bir kaçış olarak görenler yer almaktadır. Üçüncü grupta alkoliklerin çocukları bulunmakta ve kontrol edilmeleri gerektiği için işkolik olmaktadır. Son grupta ise düşük benlik saygısına sahip işini kimliğini oluşturmanın ve benlik saygısını artırmanın tek yolu olarak kullananlar yer almaktadır (Tucker, 2001: 89).

Farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmış olan işkoliklik için tanımlamalar aynı zamanda ayırt edici yönleri ve türleri de ifade eder özellik taşımaktadır (Douglas ve Morris, 2006: 395). Bunlar işkolikliğin;

(1) davranışsal olarak veya tutumsal olarak tanımlanması,

(2) bağımlılık olarak değerlendirilmesi,  
(3) olumlu veya olumsuz olarak gruplandırılması ile

(4) çeşitli öncülleri ve sonuçları olan farklı tiplere sahip olduğunun kabul edilmesidir.

İşkolikliğin **davranışsal** tanımında, Scott ve ark. (1997), işkolizmin üç kritik unsuru olan bir davranış kalıbı olduğunu iddia etmektedir. Buna göre kişi, iş etkinliklerinde önemli ölçüde isteğe bağlı olarak zaman harcar, işte olmadığı işi düşünür ve örgütsel veya ekonomik gereksinimlerin ötesinde çalışır. İşkoliklik **tutumsal** olarak ele alındığında (Spence ve Robbins, 1992) ve işkolik diğer kişilerle kıyaslandığında “yüksek oranda işe karışan, içsel baskılar nedeniyle çalışmaya mecbur bırakılmış veya itilmiş hisseden aynı zamanda işten zevk alması düşük” kişi olarak ifade edilmektedir. Benzer bir tema üzerine Machlowitz (1980) “işkolikler diğerlerinden ayıran şeyin, çalıştıkları saat sayısı değil, işe karşı tutumları” olduğunu iddia etmekte ve aynı zamanda işkolikliğin parasal gelirden değil sorumluluktan, anlamdan, fırsattan ve tanınmadan gelen “psşik gelir” tarafından motive edildiğini de ifade etmektedir (Douglas ve Morris, 2006: 396).

**Olumlu** tanımında Machlowitz'e göre işkoliklik bir bozukluk değildir. Birçok işkolikliğin yaşam tarzlarından memnun olduğunu ve uzun ve sıkı çalışma arzusunun içsel olduğunu belirtmektedir. İşkolikler, aile ilişkilerinden çok iş tatminine değer vermektedir. Öte yandan “sorumluluk, anlam, fırsat ve tanınma” olarak ifade edilen zihinsel geliri elde etmek için işin gereklerini aşabilmektedir. Benzer şekilde Cantarow, iş büyük bir tatmin kaynağı olduğu için işkoliklerin işe aşırı derecede dahil olmak istediklerini vurgulamaktadır. İşkolikliğin yarattığı hazda beğeni, tutkulu katılım ve memnuniyet ile yüksek gelir, işte estetik ve zevkin yer aldığını da vurgulamaktadır (Bartczak ve Ogińska-Bulik, 2012: 3; Doerfler ve Kammer, 1986: 502). **Olumsuz** tanımında bağımlılık olarak Robinson (2000) tarafından, “gerçek işkolik” olarak gördüğü şeyi yansıtan oldukça katı bir ifade ile “kendine empoze edilen

talepler ile çalışma alışkanlıklarını düzenleyememe ve diğer yaşam aktivitelerinin çoğunu dışlayacak şekilde işte aşırı hoşgörü ile gösteren obsesif-kompulsif bir bozukluk” olarak ifade edilmektedir (Douglas ve Morris, 2006: 396).

İşkolikliğin çeşitli **öncülleri ve sonuçları** olan farklı tiplere sahip olduğunun kabulü McMillan ve arkadaşları tarafından ortaya konan operasyonel tanımla paralellik göstermektedir. Bu işkoliklik, hem işten ayrılma konusunda kişisel isteksizliği hem her zaman ve her yerde çalışma (veya iş hakkında düşünme) eğilimini hem de işe katılımı tekrarlama konusundaki yetersizliği ifade etmektedir (Douglas ve Morris, 2006: 396).

Bir diğer gruplama da Killinger (1991) tarafından işkoliklik **dinamik, karakteristik** ve **operasyonel** tanımlarla ele alınmaktadır. **Dinamik tanım**, bir davranışın etkisini belirtmektedir. İşkolikliğin genellikle işverenler ve meslektaşların beğenisini kazandırırken, aile ve arkadaşlara karşı kişisel sorumluluktan kaçınma yöntemi olduğunu ima etmektedir. **Karakteristik tanım**, bir davranışın yapısını ve büyüklüğünü belirtmektedir. Genellikle 'irrasyonel', 'aşırı' veya 'ihmkar' gibi örtük değer yargılarını içermektedir. **Operasyonel tanım** ise, bir değişkenin nasıl oluşturulacağını belirtmektedir. Genellikle araştırmacılar tarafından tercih edilir ancak işkoliklik literatüründe nispeten azdır. Bir diğer ifade ile işkolikliğin operasyonel bir tanımı, işkolikliğin gerçekleşmesi için gerekli olan bileşenleri veya davranışları belirtmektedir (McMillan vd., 2001: 70-71).

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu kısımda öncelikle araştırmanın amacı, örnekleme, ana hipotezi, kullanılan ölçekler ile kısıtlar yer almaktadır. Daha sonra değişkenlere analizler ile elde edilen verilerin ile T testi, Anova testi ve korelasyon analizi süreci ile sonuçlar ele alınacaktır.

#### 3.1.1. Amacı

Örgütsel sessizlik ile işkoliklik arasında bir ilişki olup olmadığını bir araştırmaya dayalı olarak ortaya koymak ve değerlendirmektir.

#### 3.1.2. Örneklem

Araştırmanın evreni İzmir ilinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyondur. 04-22 Mart 2019 tarih aralığında gerçekleştirilen uygulamada, bilgilerin gizliliği ve çalışan isimlerinin gerekmediği bilgisine ve çalışanların gönüllü katılımlarına paralel olarak, tesadüfi örneklem yöntemiyle dağıtılan anketlerin 136'sı geri dönmüştür. Analiz 92 (%67,6) anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın ana hipotezi **H1**: “Örgütsel sessizlik ile işkoliklik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır” olarak tanımlanmıştır.

#### 3.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel sessizlik için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan 5 alt boyutta 28 ifade yer alan ölçek kullanılmıştır. Alt boyutlar; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusundan oluşmaktadır. İşkoliklik için ise, Schaufeli, Taris ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen DUWAS ölçeğinin Doğan ve Tel (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve iki alt boyuttan oluşan versiyonu kullanılmıştır. Alt boyutlar; aşırı çalışma ve kompulsif çalışmadır. Araştırmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formunda 11 sorudan oluşan demografik bilgi de yer almaktadır.

Veriler SPSS 24.0 for Windows adlı istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde demografik değişkenlerin frekansları, güvenilirlik testleri, T-testi, Anova testi ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.



### 3.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarından ilki, çalışanların anketlerin bir kısmını tek bir anketin fotokopisi olarak göndermiş olmasıdır. Bu durum esas alındığında fotokopi olarak birbirinin aynı olan anketler değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Bunun sonucu olarak, analize alınacak anket sayısı azalmıştır.

Bir diğer kısıt ise araştırmanın sadece çalışma için olur veren tek bir organizasyonda gerçekleştirilebilmiş olmasıdır.

## 3.2. Analizler

### 3.2.1. Demografik Analizler

Çalışmaya katılan 92 kişinin, %42'si 22-29, %10,9'u 30-32, %26,1'i 33-39, %13'u 40-43, %7,6'si 44 yaş ve üstü gruba dâhildir. Örneklem %42,4'ü kadın, %57,6'sı ise erkek ve %44,6'sı bekâr, %55,4'ü evlidir. %31,5'inin ise çocuğu vardır. Evli olanların %39,1'sinin eşi çalışmakta, %16,3'ünün ise eşi

çalışmamaktadır. %19,6'sı lise ve öncesi, 14,1'i ön lisans, 58,7'si lisans, %7,6'sı yüksek lisans eğitim düzeyindedirler. Çalışanların %95,7'si gündüz mesaisinde, %4,3'ü vardiyalı olarak çalışmaktadır. %10,9'u bir yıldan az, %41,3'ü 2-5 yıl, %47,8'i 6 yıldan fazla çalışmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların çoğunun tecrübeli olduğu söylenebilir. Çalışanların %8,8'i yalnız yaşamaktadır. %68,5'nin düzenli bir hobisi bulunmaktayken, %31,5'inin düzenli bir hobisi bulunmamaktadır. Örneklemi oluşturan çalışanların %92,4'ü sivil toplum kuruluşuna üye değilken, %7,6'sı bir sivil toplum kuruluşlarına üyedir.

### 3.2.2. Güvenilirlik Analizi

Ankette uygulanan tüm soruların Cronbach's Alpha katsayısı ,942 olarak saptanmıştır. İşkoliklik ve örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin güvenilirlikleri 0.894 ile 0.925 arasında bulunmuştur (Tablo 1). Bu bağlamda, araştırma sorularının güvenilir olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel Sessizlik ve İşkoliklik Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler/ Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Alfa
Örgütsel Sessizlik	28	,894
Yönetsel ve örgütsel nedenler	12	,895
İş ile ilgili konular	5	,894
Tecrübe eksikliği	4	,899
İzolasyon korkusu	4	,894
İlişkileri zedeleme korkusu	3	,897
İşkoliklik	17	,923
Aşırı çalışma	8	,924
Kompulsif çalışma	9	,925

### 3.2.3. Bağımsız T- Testi ve Anova Testi

Tablo 2'ye göre, cinsiyet ile örgütsel sessizlik ve işkoliklik arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşkoliklik ve alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek için gerçekleştirilen t-testi sonucunda, medeni durum ile işkoliklik ve alt

boyutları arasında aralarında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Evlilerin ortalama değeri daha yüksek olduğu için, evlilerin işkoliklik düzeylerinin bekarlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. İşkoliklik ve alt boyutları ile hobi sahibi olma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ölçmek için gerçekleştirilen analizde ilişki bulunamamıştır.

Tablo 2. T-Testi

Örgütsel Sessizlik/ Cinsiyet		Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Yönetimsel nedenler	Kadın	39	2,0128	0,85017	1,59	0,934
	Erkek	53	1,9969	0,95		0,933
İş ile ilgili konular	Kadın	39	2,1179	0,80879	0,715	0,585
	Erkek	53	2,0189	0,89121		0,58
Tecrübe eksikliği	Kadın	39	2,0641	1,06487	2,25	0,183
	Erkek	53	1,8019	0,80914		0,202
İlişkileri zedeleme korkusu	Kadın	39	2,0385	1,02684	0,002	0,437
	Erkek	53	1,8726	0,98988		0,439
İzolasyon korkusu	Kadın	39	2,1111	0,76599	4,617	0,534
	Erkek	53	1,9874	1,04792		0,515
Örgütsel Sessizlik	Kadın	39	2,0531	0,79323	0,97	0,585
	Erkek	53	1,9542	0,89679		0,577
İşkoliklik/ Cinsiyet		Kişi Sayısı	Ortalama	Std Sapma	F	Sig.
Aşırı Çalışma	Kadın	39	2,8237	0,63266	1,156	0,663
	Erkek	53	2,8797	0,58935		0,667
Kompulsif Çalışma	Kadın	39	3,011	0,66876	2,676	0,096
	Erkek	53	3,2237	0,54146		0,107
İşkoliklik	Kadın	39	2,9578	0,59454	1,453	0,318
	Erkek	53	3,0766	0,53548		0,326
İşkoliklik/ Medeni Durum		Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Aşırı Çalışma	Bekar	41	2,686	0,60539	1,402	0,015
	Evli	51	2,9926	0,57522		0,016
Kompulsif Çalışma	Bekar	41	2,9338	0,63816	1,527	0,004
	Evli	51	3,2941	0,52947		0,005
İşkoliklik	Bekar	41	2,8393	0,57785	2,193	0,004
	Evli	51	3,1765	0,50438		0,004
İşkoliklik/ Hobi		Kişi Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Aşırı Çalışma	Evet	63	2,8016	0,62807	0,644	0,206
	Hayır	29	2,9741	0,54423		0,184
Kompulsif Çalışma	Evet	63	3,0816	0,6377	1,206	0,227
	Hayır	29	3,2463	0,51776		0,193
İşkoliklik	Evet	63	2,9739	0,57419	0,094	0,189
	Hayır	29	3,14	0,52341		0,176

Örgütsel sessizlik ve işkoliklik ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 3).

Örgütsel sessizlik ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Grupların ortalamalarına bakıldığında, ortalaması en yüksek olan grubun 40-43 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, örgütsel sessizlik düzeyi en yüksek grup 40-43 yaş aralığıdır. Benzer bir sonuç, işkoliklik ile yaş

arasında elde edilmiş ve işkoliklik ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş grupları arasında, 40-43 yaş grubunun işkoliklik düzeyi en yüksek grup olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ve işkoliklik ile çalışma süreleri ilişkisinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3. Anova Testi

<b>Örgütsel Sessizlik/ Eğitim</b>					
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Lise ve Öncesi	18	2,0357	1,12865	1,994	0,121
Ön Lisans	13	2,3187	0,95592		
Lisans	54	1,9874	0,7241		
Yüksek Lisans	7	1,3622	0,4731		
Toplam	92	1,9961	0,85131		
<b>Örgütsel Sessizlik/ Yaş</b>					
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
22-29	39	2,0293	0,94042	2,512	0,047
30-32	10	2,3286	0,5928		
33-39	24	1,6205	0,77304		
40-43	12	2,4256	0,68587		
44+	7	1,8878	0,75633		
Toplam	92	1,9961	0,85131		
<b>Örgütsel Sessizlik/ Çalışma Süresi</b>					
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1 yıl ve daha az	10	2,0357	1,24733	0,503	0,606
2_5	38	2,0921	0,8124		
6+	44	1,9042	0,78932		
Toplam	92	1,9961	0,85131		
<b>İşkoliklik/ Yaş</b>					
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
22-29	39	3,0754	0,54783	3,297	0,014
30-32	10	2,5176	0,45548		
33-39	24	2,9975	0,47361		
40-43	12	3,3235	0,68255		
44+	7	3,0672	0,47111		
Toplam	92	3,0262	0,5612		
<b>İşkoliklik/ Çalışma Süresi</b>					
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1 yıl ve daha az	10	2,9529	0,32904	2,126	0,125
2_5	38	2,9025	0,61242		
6+	44	3,1497	0,53919		
Toplam	92	3,0262	0,5612		
<b>İşkoliklik/ Eğitim</b>					
	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Lise ve Öncesi	18	3,0654	0,59985	0,129	0,942
Ön Lisans	13	2,9864	0,53113		
Lisans	54	3,0359	0,58001		
Yüksek Lisans	7	2,9244	0,44762		
Toplam	92	3,0262	0,5612		

### 3.2.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ile alt boyutları arasında %99 güven aralığında ,838 ile ,957 arasında değişen,

anlamli ve kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Benzer bir sonuç işkoliklik ile alt boyutları arasında %99 güven aralığında ve ,913 ile ,936 arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olarak saptanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Örgütsel Sessizlik ve İşkoliklik Arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Yönetimsel nedenler	İş ile ilgili konular	Tecrübe eksikliği	İlişkileri zedeleme korkusu	İzolasyon korkusu	Aşırı çalışma	Kompulsif çalışma	Örgütsel Sessizlik	İşkoliklik
Yönetimsel nedenler	1	,837**	,702**	,836**	,865**	,208*	,163	,957**	,178
İş ile ilgili konular		1	,780**	,871**	,859**	,210*	,194	,930**	,187
Tecrübe eksikliği			1	,829**	,708**	,234*	,249*	,838**	,242*
İlişkileri zedeleme korkusu				1	,878**	,192	,139	,938**	,151
İzolasyon korkusu					1	,122	,111	,924**	,096
Aşırı çalışma						1	,736**	,215*	,936**
Kompulsif çalışma							1	,184	,913**
Örgütsel Sessizlik								1	,189
İşkoliklik									1

\*\* Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (%99 \*\*)  
\* Korelasyon, 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (%95 \*)

Örgütsel sessizlik ile işkoliklik alt boyutlarından aşırı çalışma arasında %95 güven aralığında (0,215) düşük ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ile diğer alt boyut arasında ilişki bulunamamıştır.

İşkoliklik ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından tecrübe eksikliği arasında %95 güven aralığında (0,242) pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda, işe yeni başlayan veya tecrübe konusunda eksiklik hissedenen kişilerin bu açıklarını kapatabilmek aşırı çalışmaya yatkın olma eğilimlerinin fazla olabileceğini

söylemek mümkündür. İşkoliklik ile diğer alt boyutlar arasında ilişki bulunamamıştır.

Tecrübe eksikliği alt boyutu ile kompulsif çalışma alt boyutu arasında %95 güven aralığında, pozitif yönlü, zayıf bir ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda, işe yeni başlayan ya da tecrübe konusunda eksiklik hissedenen çalışanların takıntılı, telaşlı bir şekilde çalışma eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür.

Aşırı çalışma alt boyutu ile yönetimsel nedenler (,208), iş ile ilgili konular (,210) ve tecrübe

eksikliği (,234) alt boyutları arasında %95 güven aralığında pozitif yönlü ve zayıf ilişki bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik ve işkoliklik arasında (0,189) anlamlı bir ilişki saptanmamış ve **H1 hipotezi red edilmiştir.**

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma hayatında çalışanlar diğer üretim faktörlerinden farklı olarak taklit edilmesi imkansız olma özelliği ile rekabet avantajı elde etmede önemli, öncelikli ve tek faktör olma özelliğini korumaktadır. Rekabette başarılı organizasyonlar bu avantajını etkin bir şekilde kullanarak, çalışandan hareketle kendi değerlerini ve varlıklarını süreklilik ile sürdürülebilir merkezli olarak devam ettirmektedir.

Bu noktada, çalışanların özellikle bilgi, fikir, görüş ve önerileri ile iş ve işletme ile kurdukları bağa dayalı olarak sergiledikleri performanslarının yanı sıra verimlilik ile desteklenen çabalarına olan ihtiyaç olmazsa olmaz bir gereklilik olarak her geçen gün önemini artan bir şekilde hissettirmektedir. Göz ardı edilmemesi gereken konu çalışma yaşamı dinamiklerinde çalışanların, çalışma ortamındaki sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için değerli bir geri bildirim kaynağı olduğudur. Geri bildirim zaman içinde güvensizlik temelli olarak bilinçli ya da bilinçsizce sessizliğe dönüşebilmektedir. Çalışanlardan hareketle oluşan ve **örgütsel sessizlik** olarak kavramlaştırılan durum ilişkilerin zedelenmesi, performans düşüklüğü, yenilik eksikliği, düşük ruh ve kusurlu hizmetler benzeri zincirleme sorunların da temelini oluşturabilmektedir. Çalışkan olmak ile çok çalışmak arasındaki ince çizgide yer alan **işkoliklik** ise, kısa vadede örgüte yarar sağlıyor gibi görünen bir durum olsa da, uzun vadede çalışanı yıpratma, tüketme ve sosyal ilişkilerine zarar verme potansiyeli nedeni ile çalışma hayatına uzanan sonuçları olarak hata oranının artması, iş tatminin ve doyumun azalması, motivasyon düşüşünün yanı sıra mutsuzluğun artması ve performans dayalı verimlilik düşüşü sonuçlarını kaçınılmaz olarak getirebilecektir.

Çalışmada, gerek yönetimsel rol ve sorumluluklar gerekse çalışan rol ve sorumlulukları

kapsamında doz aşımı gerçekleştiğinde kolaylıkla ortaya çıkabilecek iki verimlilik karşıtı davranış olan örgütsel sessizlik ile işkoliklik ilişkisi bir araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma İzmir ilinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir organizasyonda gerçekleştirilmiştir. Amaç, “örgütsel sessizlik ve işkoliklik arasında pozitif yönlü ilişki vardır” hipotezini değerlendirmektir. Bu kapsamda Örgütsel sessizlik için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanan ölçek ile işkoliklik için Schaufeli, Taris ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen DUWAS ölçeğinin Doğan ve Tel (2011) tarafından Türkçe’ye çevrilen versiyonu ile demografik bilgilerden oluşan anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Örneklem 92 kişi olup %42,4’ü kadın, %57,6’sı ise erkektir.

**Cinsiyet** ile örgütsel sessizlik ve işkoliklik arasında ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde He ve arkadaşlarının (2017: 267) araştırmalarında da **cinsiyet ile örgütsel sessizlik** arasında ilişki bulunamamıştır. **Cinsiyet ve işkoliklik** ilişkisinde, hem Doerfler ve Kammer (1986: 556)’ın araştırmalarında hem de Bartczak ve Ogińska-Bulik (2012: 8) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işkoliklik ile cinsiyet arasında ilişki bulunamamıştır. Benzer bir sonuçta 2 farklı üniversitede ve farklı unvanlarda çalışan 154 kişi ile gerçekleştirilen araştırma (Tucker, 2001: 81) ile 530 çalışan (%80’i evli ve %70’i çocuk sahibi) ile gerçekleştirilen araştırmadan (Burke, 1999: 342-343) elde edilmiş ve cinsiyet ile işkoliklik arasında ilişki bulunamamıştır. Öte yandan 211 gazeteci ile gerçekleştirilen (Burke ve Matthiesen, 2004: 305) çalışma ile birlikte Spagnoli ve arkadaşlarının (2020: 9) çalışmaları da cinsiyet ile işkoliklik arasında ilişki olmadığını belirtmektedir. Harpaz ve Snir (2003: 312) erkeklerin kadınlara kıyasla işkolik olma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade ettikleri çalışmalarında, erkeklerin kadınlara göre çalışmayı ilişkilere tercih etme eğiliminde olduklarına ilişkin iddiayı desteklemektedirler.

**Medeni durum** ile örgütsel sessizlik ve işkoliklik ilişkisinde, **medeni durum ile örgütsel sessizlik** arasında ilişki bulunmamıştır. **Medeni durum ile işkoliklik** ve “aşırı çalışma” ile “kompulsif çalışma” alt boyutları arasında ilişki bulunmuştur.

Medeni durum ve örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmamasına ilişkin bir sonuç Jesevičiūtė-Ufartienė ve arkadaşlarının (2020: 24) öğretmenlerle gerçekleştirdikleri araştırmalarında da elde edilmiştir. Ters bir sonuç olarak, Mignonac ve arkadaşları (2018)'nin çalışmaları ile Zhang ve arkadaşlarının (2018) araştırmalarında örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında ilişki bulunmuştur (Karakaş, 2019: 14). Çalışmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak **medeni durum ve işkoliklik** ilişkisinde evlilerin ortalama değeri daha yüksek olduğu için, evlilerin işkoliklik düzeylerinin bekarlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Evliliği dayalı olarak ortaya çıkan sorumluluk artışının aşırı ve kompulsif çalışma karşılık bulunduğu değerlendirilebilir. Bu duruma zıt bir sonuç Harpaz ve Snir'in çalışmalarına (2003: 312) evli olan ve olmayan kadınlara ilişkin olarak elde edilmiş ve evli kadınların evli olmayanlara göre daha az saat çalıştıkları bulunmuştur. Aksi bir sonuç olarak Tucker (2001: 83)'un araştırmasında, işkoliklik ile medeni durum arasında ilişki bulunamamıştır. Evli kadınlar ve evli erkeklerle gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları çocuklu ve çocuksuz kadınlar ile işkoliklik ilişkisi açısından önemli bilgiler sunmaktadır. Nitekim çalışmada, "çocuksuz kadınlar", annelerden ortalama olarak haftada yaklaşık 4,6 saat daha fazla çalışmaktadır; bir çocuğu olan anneler, üç veya daha fazla çocuğu olan annelere göre haftada yaklaşık 4 saat daha fazla çalışmaktadır, en küçük çocuğu beş yaşından büyük olan anneler, küçük çocukları olan annelere göre haftada yaklaşık 2,7 saat daha fazla çalışmaktadır. Anneler, çocuksuz evli kadınlardan haftada ortalama 4,6 saat daha az çalışmakta olup babalar ise çocuksuz evli erkeklerden haftada ortalama bir saat daha fazla çalışmaktadır." olarak ifade edilen sonuçlar elde edilmiştir (Kaufman ve Uhlenberg, 2000: 938).

Çalışma kapsamında **hobi sahibi olma ve eğitim ile** örgütsel sessizlik ve işkoliklik arasında ilişki bulunamamıştır. He ve arkadaşlarının (2017: 267) araştırmalarında, eğitim ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmuştur.

**Yaş ile örgütsel sessizlik ile işkoliklik** arasında ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizliği en yüksek olan yaş aralığı 40-43 yaş aralığı olup bu

grubu ikinci sırada 30-32 yaş aralığı izlemiş olup üçüncü sırada ise 22-29 yaş aralığı gelmektedir. Jesevičiūtė-Ufartienė ve arkadaşlarının (2020; 23) öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışma ile He ve arkadaşlarının (2017: 267) çalışmalarında yaş ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunamamıştır. İşkoliklik ile yaş arasındaki anlamlı bir farklılık örgütsel sessizlikle aynı şekilde 40-43 yaş grubunda elde edilmiştir. Bu grubu 22-29 yaş grubu izlemekte olup ardından 44+ yaş grubu gelmektedir. Literatürde işkoliklik ve yaş ilişkisi bulunmayan çalışmalarda yer almaktadır (Spagnoli vd., 2020: 9; Tucker, 2001: 81).

**Çalışma süresi ile örgütsel sessizlik ve işkoliklik** arasında ilişki bulunamamıştır. Benzer sonuç He ve arkadaşlarının (2017, 267) araştırmalarından örgütsel sessizlik ile ilgili elde edilirken Spagnoli ve arkadaşlarının (2020: 9) çalışmaları ile Tucker (2001: 81)'in çalışmasında işkoliklik ile çalışma süresi arasında ilişki bulunamamıştır.

**Örgütsel sessizlik ve işkoliklik** arasındaki ilişkinin **korelasyon analizi** sonucunda anlamlı bir ilişki saptanamamış ve "örgütsel sessizlik ile işkoliklik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır" **H1 ana hipotezi red edilmiştir.**

Önlemenin tedavi etmekten daha ucuz olma gerçekliği hem örgütsel sessizlik hem de işkoliklik için gerek tespit gerekse önlemlerin alınması aşamaları için tercih dışı bir zorunluluktur. Hem sessizlik ortamından çalışanların aktif katılımını teşvik eden kültüre geçiş hem de çalışkan çalışanlar ile işkolik çalışanların ayırımını gerçekleştirebilmek için devrim niteliğinde sistemsel değişiklikleri gerekebilmektedir. Çalışma hayatında pek çok konuda olduğu gibi örgütsel sessizlik ve işkoliklik ile ilgili değişim de üst düzey yöneticilerden bir diğer ifade ile üst yönetimden başlamalıdır.

Örgütsel sessizliğin özellikle yönetim ve yöneticilere artan güven ile azalma eğiliminde olması ve hatta bunun tersinin de geçerli olması, asıl odağın yönetim olarak güven yaratma olduğunu ortaya koymaktadır. Yetki ve sorumluluk paylaşımının yanı sıra dengesi ile kolaylıkla inşa

edilebilecek olan güven hem çalışanların yönetime dahil olmasını hem de yönetim ile belirli bir ilişki ve iletişim içerisinde olmalarını yaratabilir. Bu konuda organizasyonun lider yöneticileri, çalışan davranışlarını değiştirme, açık olma, paylaşma ve geri bildirim teşvik etme konularını öncelikleyen böylece güven temelli örgüt kültürünü oluşturan ve sessizliği azaltan ya da ortadan kaldıran radikal görünümlü düzenlemeleri hayata geçirmek zorundadır. Bunun için yönetim ve çalışanların karşılıklı iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik bir İK yönetim sisteminin oluşturulmasının yanı sıra uygulanmasına ihtiyaç vardır.

İşkoliklik üzerinde ise organizasyon ve yöneticiler güçlü bir rol oynamaktadır. Pazar avantajını kaybetmemek için kuruluşlar genellikle kariyer sürecinde çok çalışmaya istekli çalışanları ödüllendirmekte böylece kaçınılmaz olarak çalışanlar üzerindeki baskı ve işkoliklik eğilimi de artmaktadır. İşkolik davranışların ödüllendirileceği algılandığında işkoliklik artacaktır. İşkoliklik ancak bu tür aşırı iş davranışları teşvik edilmediğinde engellenebilecektir. İşkolikliğin azalması için, uzun saatler boyunca çalışanların rol model olarak gösterilip “kahraman” ilan edildiği örgüt kültürünün yerini, başarmak çok kolay olmasa da çok çalışmak yerine akıllı çalışmayı teşvik eden ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesine değer veren kültür almalıdır. İşkoliklik riski taşıyan çalışanlar için, zaman yönetimi ve problem çözme becerilerine odaklanan eğitim programlarının yanı sıra katılımcı yönetim, sosyal desteğin artırılması, yöneticilerden olumlu geribildirim alınması ve ekip oluşturma yoluyla çalışma ortamlarındaki sosyal taleplerle yeterince başa çıkmak gerçekleştirilebilir.

### ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunmuşlardır.

### KAYNAKÇA

- Abu Amuna, Y. M., Esmail, A. M., Aqel, A. M., Tharya, H. A. (2021). *How far Organizational Silence Influence NGOs Job Performance?*, **International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)**, 5(6), s. 118-129. ISSN: 2643-900X .
- Andreassen, C. D. (2013). *Workaholism: An Overview and Current Status of the Research*, **Journal of Behavioral Addictions**, 3(1), s. 1–11. <https://doi.org/10.1556/JBA.2.2013.017>.
- Andreassen, C. S., Ursini, H., Eriksen, H. R. (2007). *The Relationship between Strong Motivation to Work, “Workaholism”, and Health*, **Psychology and Health**, 22(5), s. 615–629. <https://doi.org/10.1080/14768320600941814>.
- Ayesha, T. ve Tasnuva, R. (2013). *Gaining the Insight of Workaholism, its Nature and its Outcome: A Literature Review*, **International Journal of Research Studies in Psychology**, 2(2), s. 81-89. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2012.1672>.
- Bartczak, M., ve Ogińska-Bulik, N. (2012). *Workaholism and Mental Health Among Polish Academic Workers*, **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)**, 18(1), s. 3–13. <https://doi.org/10.1080/10803548.2012.11076910>.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., Nekoie Moghadam, M. (2012). *Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success*, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(11), s. 275-282. ISSN: 2222-6990.

- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). *Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments*, **Academy of Management Journal**, 31(3), s. 676-685.
- Bisel, R. S. ve Arterburn, E. N. (2012). *Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model*, **Communication Research Reports**, 29(3), s. 217-226, <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.684985>
- Bogosian, R. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*, (The degree of Doctor of Education). The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, USA.
- Bordbar, G., Shad, F. S. Rahimi, E., Rostami, N. A. (2019). *Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity*, **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 6(3), s. 198-207. ISSN 2383-2126 (Online)
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, **Journal of Management Studies**, 40(6), s. 1393-1417.
- Brady, B. R., Vodanovich, S. J., Rotunta, R. (2008). *The impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction, and Perception of Leisure Activities*, **The Psychologist-Manager Journal**, 11, s. 241-263. <https://doi.org/10.1080/10887150802371781>.
- Burke, R.J. (1999). *Workaholism in Organizations: Gender Differences*, **Sex Roles**, 41(5/6), s. 333-345.
- Burke, R. J. (2001). *Workaholism Components, Job Satisfaction, and Career Progress*, **Journal of Applied Social Psychology**, 31(11), s. 2339-2356.
- Burke, R. J. ve Matthiesen, S. (2004). *Short Communication: Workaholism among Norwegian Journalists: Antecedents and Consequences*, **Stress and Health**, 20, s. 301-308. <https://doi.org/10.1002/smi.1025>.
- De Maria, W. (2006). *Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity*, **Journal of Business Ethics**, 65, s.219-234. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4710-3>.
- Dimitris, B. ve Vakola, M. (2007). *Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management*. **Athens University of Economics and Business**, s. 1-19.
- Doerfler, M. C., ve Kammer, P. P. (1986). *Workaholism, Sex, and Sex Role Stereotyping Among Female Professionals*, **Sex Roles**, 14(9/10), s. 551-560.
- Doğan, T. ve Tel F.D. (2011). *Duvas İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (Duwastr) Geçerlik ve Güvenirliğinin İncelenmesi*, **AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11(1), s.61-69.
- Douglas, E. J., ve Morris, R. J. (2006). *Workaholic, or Just Hard Worker?*, **Career Development International**, 11(5), s. 394-417. <https://doi.org/10.1108/13620430610683043>.
- Gheorghita, N. (2014). **Workaholism: A New Challenge For Organisation Management**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences içinde*, 2nd World



- Conference On Business, Economics and Management-WCBEM 2013, 109, s. 295–300.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.460>.
- Harpaz, I., ve Snir, R. (2003). *Workaholism: Its Definition and Nature*, **Human Relations**, 56(3): 291–319.  
<https://doi.org/10.1177/0018726703056003613>.
- He, P., Peng, Z., Zhao, H., Estay, C. (2017). *How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor–Subordinate Guanxi Views*, **J Bus Ethics**, 155, s. 259–274.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3550-2>.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). *Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety*, **Health Research and Educational Trust**, 41(4), Part II, s. 1539- 1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>.
- Jesevičiūtė-Ufartienė, L., Brusokaitė, G., Widelska, U. (2020). *Relationship between Organisational Silence and Employee Demographic Characteristics: The Case of Lithuanian Teachers*, **Engineering Management in Production and Services**, 12(3), s. 18-27.  
<https://doi.org/10.2478/emj-2020-0016>.
- Karakaş, A. (2019). *The Relationship between Perceived Supervisor Support and the Aspects of Organizational Silence*, **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, 8 (3), s. 1-19. ISSN: 2223-814X
- Kaufman, G., ve Uhlenberg, P., (2000). *The Influence of Parenthood on the Work Effort of Married Men and Women*, **Social Forces**, 78(3), s.931-949.
- Killenger, B. (2006). **The Workaholic Breakdown Syndrome**, R. J. Burke (Ed), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* içinde, s. 61-88, Northampton: USA.
- McMillan, L.H.W., O’Driscoll, M.P., Marsh, N.V., Brady, E.C. (2001). *Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique and Future Design Strategies*, **International Journal of Stress Management**, 8(2), s. 69-91.
- Morrison, E., ve Milliken, F. (2000). *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, **Academy of Management Review**, 25 (4), s. 706– 725.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2007). *Dimensions, Antecedents, and Consequences of Workaholism: A Conceptual Integration and Extension*, **Journal of Organizational Behaviour**, 28, s. 111-136.  
<https://doi.org/10.1002/job.424>.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). *Is Silence Killing Your Company?*. **Harvard Business Review**, s. 3-8.
- Pozveh, A. Z. ve Karimi, F. (2016). *The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department*. **International Education Studies**, 9(6), s. 120-129. ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M.M.A., Prins, J. T. (2009). *Workaholism, Burnout and Well-Being among Junior Doctors: The Mediating Role of Role Conflict*, **Work & Stress**, 23(2), s. 155-172.

- <https://doi.org/10.1080/02678370902834021>.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Bakker, A. B. (2006). **Dr Jekyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism**. R. J. Burke (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* içinde, s. 193-217. Cheltenham, UK: Elgar
- Shojaiea, S., Matin, H. Z., Baranic, G. (2011). *Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it*. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 30, s. 1731 – 1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>.
- Slade, M.R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, (The degree of Doctor of Education). The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington, USA.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., Balducci, C. (2020). *Workload, Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship*, **Int. J. Environ. Res. Public Health**, 17(18), s. 1-20.6536. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>.
- Tucker, D. A. (2001). *Workaholism: The Antithesis of Leisure*, ((The degree of Doctor of Philosophy). the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, Illinois: USA.
- Wang, Y.D., ve Hsieh, H.H. (2013). *Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation*, **Hum. Relat.** 66(6), s. 783–802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Zare'i-Matin, H., Taheri, F., Syar, A. (2011). *Organizational Silence: Concepts, Antecedents, and Consequences*. **Iranian Journal of Management Sciences**, 6(21), s. 77-104.
- Zehir, C., ve Erdogan, E. (2011). *The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance*, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, s. 1389-1404.