

İŞLETME BİLİMİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF
BUSINESS SCIENCE



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2018
Cilt:6 Sayı:1



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 6
Sayı/Issue : 1
Yıl/Year : 2018

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Doç. Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN

Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN
Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Özgün ÜNAL
Arş. Gör. Mustafa AMARAT
Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ
Arş. Gör. Gülcan KAHRAMAN

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2018

Cilt:6 Sayı:1

Prof. Dr. A. Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Hasan Tutar	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardiç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman benli	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Aşkın Özdağoğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Cavit Yeşilyurt	Atatürk Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal İyem	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Erdemir	İstanbul Şehir Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Ferudun Kaya	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfen Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk Bengü	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Ayyıldız	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Latif	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Kubilay Özyer	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2018

Cilt:6 Sayı:1

Doç. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahlioğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Gümüşhane Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umur Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus Emre Öztürk	Selçuk Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed Abubakar	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Algin Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin Irk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökalep	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hakan Murat Arslanhan	Düzce Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Usta	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Demirkol	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoglu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Dr. Öğr. Üyesi Sema Polatçı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Ülkü	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sinan Esen	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danışman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Umut Sanem Çiftçi	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoğlu	Okan Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi

Her yayında daha iyiye ulaşmayı hedefleyen İşletme Bilimi Dergisi olarak 2018 yılının ilk sayısı olan 6. Cilt 1. Sayı ile sizlerle birlikte olmaktan onur duyuyoruz. Bu sayımızda 11 makale ile yayına çıkmış bulunmaktayız. Dergimizin diğer sayılarında olduğu gibi, bu sayısında da üretim yönetimi, örgütsel davranış, yönetim bilimi, yönetim bilişim sistemleri, uluslararası ticaret, sağlık yönetimi gibi farklı alanlardan ampirik çalışmalar yer almaktadır.

Yazarlığını Tahsin GÜNDOĞAN ve Samet GÜNER'in yapmış olduğu üretim yönetimi alanında yazılmış olan "Tedarikçi Çevikliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Yaklaşım Önerisi: Otomotiv Sektörü Uygulaması" başlıklı makale dergimizin ilk makalesidir. İkinci makalemiz Nazlı KAYA ve Oğuz IŞIK'ın ölçek uyarlama çalışması olan "Hasta Güçlendirme Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirliği" isimli makaledir. Bibliyometrik Analiz şeklinde yazılan üçüncü makalemiz olan "Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Akademik Çevredeki Ele Alınışı: Makale İncelemeleri ve Bibliyometrik Analiz" Sencer ÖZEL ve Türker BAŞ'ın kaleminden çıkmıştır. Büşra Kutlu KARABIYIK ve Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ'un yazarlığını yaptığı SWARA yöntemi uygulanan "Üniversitelerde Bilgi Sistemi Seçim Kriterlerinin SWARA Yöntemi ile Ağırlıklandırılması: Ampirik Bir Çalışma" başlıklı makale bu sayının dördüncü makalesidir. Şafak GÜNDÜZ ve Tuğrul PEKÇETAŞ'ın örgütsel davranış alanında yazmış oldukları "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik" çalışması beşinci makalemizi oluştururken, Burak KESKİN'in "Havacılık Endüstrisinde Stratejik Ortaklıklar: VZA ve Güven Bölgesi Yaklaşımı İle Bir Etkinlik Analizi Çalışması" başlıklı çalışmaları altıncı makalemizi oluşturmaktadır. Yedinci makalemiz ise Ersin İRK ve Musa Said DÖVEN'in stratejik yönetim alanında yazmış oldukları "Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler" başlıklı makaledir. Örgütsel davranış alanında yazılan ve sekizinci makalemiz olan "Çalışmaya Tutkunluk Düzeyinin Hastane Türü, Hastane Lokasyonu ve Bazı Sosyo-Demografik-Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi" başlıklı makalemizin yazarları Safiye

ŞAHİN, Uğur YOZGAT ve Esra YAKŞI'dir. Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencileri örneğinde Meryem TURGUT, Gamze KUTLU ve Sinem MUT tarafından yazılan "Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerileri İle Sosyal Medya Kullanımları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" başlıklı dokuzuncu makalemizi, finansal yönetim alanında yazılan ve yazarlığını Mehmet APAN ile Ahmet ÖZTEL'in yaptığı "Ölçek Bazlı Finansal Performansın Promethee Yöntemiyle Belirlenmesi: Farklı Ağırlıklandırma Yöntemlerine Dayalı Karşılaştırmalı Bir Analiz" adlı onuncu makalemiz izlemektedir. Son makalemizi ise yine örgütsel davranış alanında, Semra KÖSE, Serdar ÇAKAN ve Duygu TERZİ'nin yazdığı "Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü" başlıklı makalemiz oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi, dergimizin bu sayısı da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde siz değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarından oluşturulmuştur. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz.

X

Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürü borç bilirim.

Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması diteklerimle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekleriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2018 Cilt (Vol.) 6 Sayı (No) 1

İşletme Bilimi Dergisi

2018

Cilt:6 Sayı:1

Tedarikçi Çevikliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Yaklaşım Önerisi: Otomotiv Sektörü Uygulaması <i>Proposal of a New Approach for Measuring Supplier Agility: An Application in Automotive Industry</i>	1-26
<i>Tahsin GÜNDOĞAN, Dr. Öğr. Üyesi Samet GÜNER</i>	
Hasta Güçlendirme Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirliği <i>Validity and Reliability of The Patient Empowerment Scale in Turkish</i>	27-42
<i>Öğr. Gör. Nazlı KAYA, Doç. Dr. Oğuz IŞIK</i>	
Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Akademik Çevredeki Ele Alınışı: Makale İncelemeleri ve Bibliyometrik Analiz <i>Contextualization of Total Quality Management in Academia in Turkey: Article Reviews and Biblioimetric Analysis</i>	43-58
<i>Sencer ÖZEL, Prof. Dr. Türker BAŞ</i>	
Üniversitelerde Bilgi Sistemi Seçim Kriterlerinin SWARA Yöntemi ile Ağırlıklandırılması: Ampirik Bir Çalışma <i>Weighting University Information System Selection Criteria by Swara Method: An Empirical Study</i>	59-85
<i>Arş. Gör. Büşra Kutlu KARABIYIK, Prof. Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ</i>	
Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik <i>Generations and Organisational Silence/Voice</i>	89-115
<i>Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ, Tuğrul PEKÇETAŞ</i>	
Havacılık Endüstrisinde Stratejik Ortaklıklar: VZA ve Güven Bölgesi Yaklaşımı İle Bir Etkinlik Analizi Çalışması <i>Strategic Alliances in Aviation Industry: An Efficiency Analysis Using Data Envelopment Analysis and Assurance Region Approach</i>	117-134
<i>Dr. Öğr. Üyesi Burak KESKİN</i>	
Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler <i>Competitive Strategies and the Factors Affecting This Decision</i>	135-162
<i>Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK, Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN</i>	
Çalışmaya Tutkunluk Düzeyinin Hastane Türü, Hastane Lokasyonu ve Bazı Sosyo-Demografik-Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi <i>Analysis of the Level of Work Engagement Depending on the Hospital Type, Hospital Location and Some Socio-Demographic-Occupational Characteristics</i>	163-183
<i>Dr. Öğr. Üyesi. Safiye ŞAHİN, Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Esra YAKŞI</i>	

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2018 Cilt (Vol.) 6 Sayı (No) 1

Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerileri İle Sosyal Medya Kullanımları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	
<i>Determination of the Relationship Between Communication Skills and Social Media Use of Health Management Department Students</i>	185-205
<i>Arş. Gör. Meryem TURGUT, Arş. Gör. Gamze KUTLU, Arş. Gör. Sinem MUT</i>	
<hr/>	
Ölçek Bazlı Finansal Performansın Promethee Yöntemiyle Belirlenmesi: Farklı Ağırlıklandırma Yöntemlerine Dayalı Karşılaştırmalı Bir Analiz	
<i>Determination of Scale Based Financial Performance Promethee Method: A Comparative Analysis Based on Differential Weighting Methods</i>	207-244
<i>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet APAN, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÖZTEL</i>	
<hr/>	
Örgütsel Adaletsizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü	
<i>The Mediating Role of Psychological Hardiness in the Effect of Organizational Injustice on Workplace Ostracism</i>	245-262
<i>Semra KÖSE, Serdar ÇAKAN, Arş. Gör. Duygu TERZİ</i>	

KUŞAKLAR VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK/SESLİLİK

Kuşaklar Ve
Örgütsel
Sessizlik/Seslilik

Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ

*Maltepe Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi**safakgunduz@maltepe.edu.tr**ORCID: orcid.org/0000-0002-2589-8780*

Tuğrul PEKÇETAŞ

*Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**tpekctas@hotmail.com**ORCID: orcid.org/0000-0001-6550-2404*

89

ÖZ

Amaç: Kuşaklar; dönemler arasındaki siyasi, kültürel ve diğer değişkenlerden etkilenen yaş grupları olarak ifade edilmekle birlikte, daha derinlemesine incelendiğinde, kuşakları birbirlerinden ayıran tek ayrıntının yaş farklılıkları olmadığı açıkça görülmektedir. Örgütsel tutumlar ve örgütle ilgili tüm unsurlarda kuşaklar arasında derin farklılıklar olabildiği, literatürdeki çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bir örgütsel tutum olan örgütsel sessizliğin de farklı kuşaklarda farklı düzeylerde gelişmesi de söz konusu olabilir. Yeni işgücünün beklentileri doğrultusunda şekil alma yönünde liderlik çalışmalarının yapılandırılması gereğinin duyulduğu bir gerçektir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı örgüt içindeki sessizlik/seslilik düzeyinin kuşaklar temelinde değerlendirilmesidir.

Yöntem: Bu amaç ile 30 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeği kolayda örnekleme yöntemiyle akaryakıt dağıtım sektöründen seçilen kişiler üzerinde uygulanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren bir akaryakıt dağıtım şirketinin 10 istasyonundan 133 kişi çalışmaya katılmıştır.

Bulgular: X kuşağının genel örgütsel sessizlik düzeyinin Y kuşağına oranla daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Sonuç: Bu araştırmanın literatüre yaptığı en önemli katkı, yöneticilerin uygun örgüt iklimi oluşturmalarında X ve Y kuşağı özelliklerini dikkate alabilmeleri adına yol gösterici olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, X Kuşağı, Y Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağı

GENERATIONS AND ORGANISATIONAL SILENCE/VOICE

ABSTRACT

Kuşaklar Ve
Örgütsel
Sessizlik/Seslilik

90

Aim: Generations can be defined as age groups influenced by political, cultural and other variables between periods. However, it is clear that there is not only age difference in the single detail that separates the generations from each other. It has been pointed out in literature that there are profound differences between generations in all organisational aspects. Organisational silence/voice, an organisational behaviour could differ in different generations. Leadership studies should keep up with the expectations of new coming generations. In this respect, the aim of this study is to evaluate the level of silence/voice within the organization on the basis of generations.

Method: 30-item Organisational Silence Scale was used with convenience sampling method on a research set of fuel oil workers. The sample of the study consisted of 133 employees from 10 stations of a fuel distribution company in Istanbul.

Findings: It was demonstrated that the general organisational silence level of Generation X is higher than Generation Y's.

Results: The utmost contribution of this study is to give insights for managers in order to create a proper organisational climate considering the characteristics of Generation X and generation Y.

Keywords: Organizational Silence, Generation X, Generation Y, Baby Boomers

I. GİRİŞ

Sözlükte “yaklaşık aynı senelerde doğmuş, aynı dönemin koşullarını, benzeri kader ve sıkıntıları paylaşmış, benzeri görevlerle sorumlu olmuş bireyler topluluğu” (www.tdk.gov.tr) anlamına gelen kuşak kavramı; “nesil” ya da “jenerasyon” kelimeleriyle de ifade edilebilmektedir (Köse vd., 2014).

Biyolojik tanımlamaya göre ise kuşak; “çocuk ve ailelerinin doğumu arasındaki ortalama zaman aralığı” olarak ifade edilmektedir. Ancak bu tanımlamanın iki nedenden ötürü günümüzde yeniden ele alınması gerekmektedir. Nedenlerden ilki, değişen toplumsal değerler, çalışma alternatifleri, farklılaşan kariyer ve teknoloji imkânlarına bağlı olarak gerçekleşen hızlı değişim; sınıflandırmada kullanılan yaklaşık yirmi yıllık bir dönemi artık kuşak değişimi açısından son derece uzun bir zaman dilimi

haline getirmiştir. İkincisiyse, günümüzde çocuk sahibi olmanın giderek ertelenmesinden dolayı yeni kuşakların oluşumunun gecikmesidir. Ebeveynler ile çocuklarının doğumu arasında günümüzde artık ortalama 10-13 yıllık bir esneme söz konusudur.

Yukarıda belirtilen nedenler çağımızda kuşakları biyolojik açıdan ziyade, Mannheim'ın (1952) da dile getirdiği biçimde sosyolojik olarak tanımlamayı gerektirmektedir (Keleş, 2011). Sosyolojik olarak kuşaklar; belirli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde müşterek sosyal, ekonomik, politik ve benzeri olaylardan etkilenmiş, şartlar gereğince benzer sorumluluklara sahip olmalarından dolayı ortak değer tesis etmiş, ortak beklenti davranış ve inançlara sahip, diğerlerinden ayrıştırılabilen gruplar şeklinde tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000; Schwarz, 2008, Twenge et. al., 2010). Ancak, sosyolojik kuşak sınıflandırmasında da karşılaşılan en büyük sorun ise her toplumun farklı toplumsal deneyimleri olması ve bu sebeple de araştırmaların evrenselden çok emik yaklaşımla yapılması gereğinin ortaya çıkmasıdır. Kuşakların yalnızca doğum zamanı temel alınmak suretiyle sınıflandırılması; zaten üzerinde tam bir fikir birliği olmadığından (Gürbüz, 2015) pek de doğru olmayacaktır. Bunun yanında; kuşakları meydana getiren toplulukların fikirleri, tecrübeleri, hislerinin de kategorizasyonda kullanılması gereklidir (Zemke et. al., 2000).

Auguste Comte tarafından ilk kez 1830-1840 yılları arasında ele alınan çoklu kuşak kavramına göre, belli bir zaman aralığı içerisinde doğmuş kişilerin benzer hayat tarzı, davranış ve değer yargılarının olması aynı çağ içerisinde doğmalarından kaynaklanmaktadır. Her kuşak, bünyesi içerisinde bazı karakteristik değer yargıları ve nitelikleri barındırdığından, kişiler doğdukları kuşağın benzer davranışlarını göstermekte ve diğer kuşaklardan da farklılaşmaktadırlar (Chen, 2010). Kuşakların birbirlerinden farklı iş görme tutum ve algularının oluşması da hayat tarzlarına paralel olarak gelişmektedir (Adıgüzel vd., 2014; Arsenault, 2004; Ayhün, 2013; Börekçi ve Eren, 2014).

Bu çalışmanın amacı, kuşak farklılıklarını örgütsel sessizlik/seslilik perspektifinden ele alarak elde edilen ampirik bulgular ile literatüre katkıda bulunmaktır. Böylelikle, örgütlerin kuşak farklılıklarını anlayarak onları yönetebilme ve motive edebilme adına farkındalık geliştirilmesi sağlanabilecektir. Kuşak farkı anlayışı gelişmiş olan yöneticiler çalışanlarını motive etme ve onlarla etkili bir iletişim kurma vasıtasıyla yüksek bir iş tatmini ve verimlilik sağlamada başarılı olabilmektedir (Sullivan et. al., 2009). Bebek Patlaması Kuşağı, X ve Y kuşağının şu anki çalışma hayatına egemendir. Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı büyük ölçüde emekliye ayrılmıştır ve Z kuşağı henüz çalışma ortamında boy göstermemektedir. Z

kuşağı ile de kısa bir süre sonra karşılaşır Z kuşağı aynı yerde çalışacak olan X ve Y kuşağı bu çalışmada ele alınmaktadır (Brown, 2003; Crampton ve Hodge, 2009); diğer kuşaklar kapsam dışı bırakılmıştır.

II. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Kuşaklar

Bu bölümde Amerikan literatürü kuşak sınıflandırması baz alınarak öncelikle Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının, kuşak sınıflandırmasının genel çerçevesi çizilerek belirgin özellikleri Türkiye bağlamında detaylandırılacaktır.

Sessiz kuşak (1925-1945)

“Savaş Kuşağı” da denilen bu kuşak 1925-1945 döneminde doğanları kapsamaktadır. Büyük Buhran (1929-1939) ve II. Dünya Savaşı (1939-1945) bu dönemde yaşanmış hadiselerdir. Bu kuşak, 1 Eylül 1939’da başlayan II. Dünya Savaşı boyunca her alanda sıkıntılı zamanlar geçirmiştir. 1940-1945 yıllarında daha az bebek dünyaya gelmiş ve nüfus artış hızı bariz şekilde düşmüştür. Bu dönem içerisinde yaşanan işsizlik ve ekonomik sorunlar bireyleri tasarrufa yönlendirmiş, bu sebeple de doğum oranı artmamıştır. İki büyük dünya savaşı arasında yaşayan ve “Savaş Çocukları” diye isimlendirilebileceğimiz, savaş acıları ve sıkıntılarıyla yoğrulmuş bu kuşak çocukluğunu sıkıntı ve yokluklar içerisinde geçirmiştir.

Günümüz çalışma yaşamında sessiz kuşak çalışanları en yaşlı gruptur ve iş dünyasında daha ufak ölçekte yer almalarının sebebi; çoğunun yaşı gereğince emekliye ayrılmış olmasıdır (Patalano, 2008).

Türkiye’de Cumhuriyet’in ilk yıllarını görmüş bu kuşağın çalışma değerlerini; kurallara ve otoriteye saygı, iş yerine sadakat, iş odaklılık, çok çalışma, kanaat etme, doyumunu erteleme ve yükselme isteği kavramları oluşturmaktadır. Sessiz kuşak içerisinde değerlendirilen çalışanlar, diğer kuşaklar arasında işine en sadık olanlarıdır ve iş değiştirmeye inanmamaktadırlar. Bu kuşağın çalışanları, uzman seviyeye ulaşmak için işletmelerinde fedakâr davranışlar ortaya koymaktadırlar (Kyles, 2005; Zemke et. al., 2000).

Sessiz kuşak olarak adlandırılmaları da otoriteye olan saygıları kaynaklıdır; tesadüfi değildir. Ancak, II. Dünya Savaşı’nın da patlak vermesi aslında bir açıdan bu kuşağın sessiz kalmayışının ürünü olarak değerlendirilebilir. Ya da farklı bir bakış açısıyla, çok fazla sessiz kaldıkları

için yaşadıkları buhran buna sebebiyet vermiştir.

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

II. Dünya Savaşı sonrası dünya genelinde oluşan nüfus artışı sebebiyle 1946-1964 seneleri arasında doğan bu kuşak “Bebek Patlaması Kuşağı” (*Baby Boomers*) olarak isimlendirilmektedir. Dönemin önemli olayları Ay’a yolculuk, insan hakları ve kadın hakları hareketleridir. Büyümenin, mal ve hizmetlere duyulan özlemin, refahın yoğun olduğu dönemde yaşayan bu kuşak, eğlenme ve harcama eğilimli bir kuşaktır. Batılı kapitalist ülkelerde, arzın talebin gerisinde kalması, özellikle kapitalistleşmenin gerisinde kalmış olan ülkelerde “üret-sat” politikasını yaratmıştır. Bunun karşısı olan komünist cephedeysse, batı karşısı politikalar bu kuşak boyunca geçerli olmuştur. Tam bir Doğu-Batı dünyasında doğup büyümüş olan bu kuşak Türkiye’de “Geçiş Dönemi Çocukları” ya da “68 kuşağı” olarak bilinir. Üniversite olayları, ekonomik sarsıntılar, sağ-sol çatışmalarıyla büyüyen bu kuşağın yaşadığı en önemli olay televizyonun evlere girmesi ve tek kanallı dönemin başlamasıdır (Senbir, 2004).

Çalışmak için yaşamak, uyumlu ve yönetimsel yaklaşımları sorgulamamak, işkoliklik, hırs, iş yerine bağlılık, kariyer beklentisi bu kuşak çalışanlarının örgütteki temel karakteristik özellikleridir (Bourne, 2009; Tolbize, 2008; Özer, 2007). İyimser, serinkanlı, içsel kontrol mekanizmasına sahip ve tatminkârdırlar. Çok çalışırlarsa iyi bir yaşam standardı kazanacaklarına inanmaktadırlar. Bu düşünce onların, “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisini izlemelerine sebep olmuştur (Welter, 2004). Çalışma hayatlarına sanayi işçisi olarak başlayan bu kuşak günümüzde bilgi işçilerine dönüşmüştür. Geçmiş kuşakların görmediği büyük bir değişim görmüş ve her evrede yeni yetenekler kazanmak zorunda kalmıştır.

X Kuşağı (1965-1982)

Dünya genelinde Challenger Faciası, Berlin Duvarı’nın yıkılışı, petrol krizi gibi değişen dünya şartlarıyla sert bir şekilde karşı karşıya gelen, Türkiye’de ise sağ-sol çatışmalarını yaşamış; toplumcu, sadık, olabildiğince kanaatkâr ve idealist bu kuşak kendinden önceki Bebek Patlaması Kuşağı kadar sorunsuz yaşamayan, değişen dünyanın yansıması olan ekonomik problemlerle karşılaşmış bir kuşaktır (Senbir, 2004). Bazı buluş ve icatlara şahitlik eden X kuşağının teknolojiyi yaşamlarına sokmuş olmaları iş yapma tarzlarını ciddi ölçüde etkilemiştir.

1985’ten itibaren iş hayatına giriş yapan ve kadınların da aktif olarak

iş yaşamında yer almaya başladığı bu kuşağın çalışma değerleri çoklu görev üstlenme, özlük haklarını önemseme ve iş-yaşam dengesi kurma, iş motivasyonunu yüksek tutma, takım çalışmasına yatkın olma, sonuç odaklı yaklaşımlar geliştirme, iyimserlik, kişisel gelişim ve rekabetçi olmadır. İşe alınması kolay fakat işte tutulması zor olan bu kuşak, geçmiş kuşaklara göre haklarının ve yeteneklerinin daha farkında, uzun süreli kariyerle daha az ilgilenen, iş statüsüne ve örgüte bağlılığı daha az olan bir kuşaktır (Özer, 2007; Özer, Eriş ve Timurcanday, 2014; Zemke et. al., 2000; Duvendack, 2010). Önceki kuşaklara oranla daha sıklıkla iş değiştirdikleri görülmektedir (Lyons, Schweiter ve Ng, 2015). Bunun sebebi de örgüte duydukları güven azlığı (Westerman ve Yamamura, 2007) olabilir.

Y Kuşağı (1983-1999)

Kuşaklararası farklılıkların en çok hissedildiği Y Kuşağı; ekonomik istikrarsızlık, serbest döviz kuru, üretimin azalması, darbeler ve çok kanallı televizyonla büyümüş bir kuşaktır. İletişim ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla küreselmeye başlayan dünyanın çocukları olan bu kuşak, teknoloji dostudur, rahat, dışadönük ve bireyseldir. Teknolojik ve bireysel olmalarının yanında, X kuşağının idealist ve kanaatkâr yapılarının yansımalarını da taşımaktadırlar (Senbir, 2004; Toruntay, 2011; Yağlıoğlu, 2013). Bu kuşak Türkiye’de, “80 Sonrası Kuşak” olarak adlandırılmaktadır.

Çalışma hayatına yeni girmiş Y kuşağı, teknik yeteneği yüksek ve genç yaşta bu yana bilgi teknolojilerinin merkezinde yetişmiş olduğu için (Karahisar, 2013) genellikle bilgi temelli örgütlerde ve mevkilerde iş yapan bir kuşağı ifade etmektedir. Fakat bu kuşak, yeteneklerinin hızla eskiyebileceğinin farkındadır. Örgüte bağlılığın yok olduğu, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik etkileşimlerin değiştiği, hayat boyunca aynı yerde çalışmanın ya da aynı işi yapmanın geçersiz olmasıyla yüzleşebilmektedir. Bu sebeple kariyerlerinin yönetimlerini de kendileri üstlenmek zorunda kalabilmektedirler (Özer, 2007).

Y kuşağının çalışma değerleri; teknolojiyi yakından takip etmek ve ona hâkim olmak, otoriteden rahatsız olmak, bireysel hareket etmek arzusu, girişimci ruh ve risk almaya açık olmak, yüksek özgüven, öğrenmeye ve gelişime istek, takım halinde eğlenerek çalışmak, süreç odaklı yaklaşım, daimi ve hızlı bilgi akışı talep etmek, esnek çalışma saatlerini önemsemek, sabırsız ve aceleci olmak, yetki talep etmek, kendilerinden ve işverenlerinden yüksek beklenti içinde olmak, düşük örgütsel bağlılık (İşçimen, 2012) ve değer ve fikirleriyle uyuşmayan durumlarda mücadeleci tavır sergilemektir (Ağırdır, 2013).

Çalışanlarda kuşaklara bağlı değişiklikler meydana geldiği zaman, örgütlerin de bu değişimlere ayak uydurması gereklidir. Liderlerin iş yaşamında bir takım esneklik sağlamaları hususu giderek önem kazanmaktadır (Smyrl, 2011; Chester, 2003). İş hayatına giren Y kuşağı da, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kurallarını tekrar yazmanın yanında, örgüt kültürüne de bir takım değişiklikler getirmişlerdir. Artık Y kuşağı işgücü tüm dünyada etkisini hissettirdiğinden, yönetici ve işverenlerin iş alanlarını ve uygulamalarını, bu kuşağın şekillendirdiği yeniliklere uydurmaları gerektiği açıktır (Puybaraud, 2010). İş yerlerine yenilik ve enerji getiren bu kuşağa uygun bir yönetim şeklinin gerekliliği kaçınılmazdır (Yüksekbilgili, 2013; Koç, 2007; Krywulak ve Roberts, 2009).

Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

İnternet Kuşağı, Kristal Kuşak veya Y Kuşağından sonra gelen ve alfabedeki son harf olarak en bilindik ismiyle Z Kuşağı ifadeleri, 2000 ve sonrasında doğanlar için kullanılmaktadır. Bu kuşaktaki insanlar, yalnızlık ve aşırı bireyselleşme yaşadıkları ve yaşamaya devam edeceklerinden ötürü “Yeni Sessiz Kuşak” (The New Silent Generation) olarak da isimlendirilmektedirler (Strauss ve Howe, 1999’dan akt. Yüksekbilgili, 2013). Bugün iş yaşamında henüz yer almadıklarından örgütsel davranış ve tutumları araştırılmamıştır. Literatürde, bu kuşağın sosyal hayatına ilişkin bilgiler de kısıtlıdır.

Teknoloji çağı çocukları olan Z Kuşağı, uzakta olsalar dahi ‘bir tık’ ile istedikleri bilgiye ulaşabilir, görsel ve sözel olarak birbirleriyle iletişime geçebilir. Yüksek teknoloji içinde yetişiyor olmalarından ötürü sanal alanla alakalı hususlarda Y Kuşağından çok daha uzmandırlar. Bilgisayarı kitaba, metinleri ise konuşmaya tercih etmektedirler. Dışarıda çok zaman geçirmeyen Z Kuşağının uzaktan iletişim kurabilmeleri, yalnız yaşamayı seçtiklerini göstermektedir. Anlık sonuçlar almak isteyen bu kuşak bireyleri cep telefonları olmadan yaşayamamaktadırlar (Mengi, 2009).

“Derin duygusal” olduğu düşünülen Z Kuşağı, ülkemizin %17’lik kısmını oluşturmaktadır (Bu kuşağın dönem aralığı henüz tamamlanmadığından, nüfus artışı seviyesine bağlı olarak bu sayı değişim gösterecektir) (Crampton ve Hodge, 2009).

2.2. Örgütsel Sessizlik/Seslilik

Örgütlerdeki hâkim kültür, genellikle çalışanların sessiz kalmasını şartlardan memnuniyetsizliği olarak görmektedir. Oysa yaşanmakta olan

mali krizler sebebiyle çalışanların işini kaybetme endişesi, problem çıkartan, şikâyetçi ve dedikoducu olarak tanınma kaygısı gibi unsurlar şartlardan memnun olunmasa da sessiz kalmaya yol açmaktadır. Kültürümüzde var olan “Söz gümüşse sükût altındır.” atasözü dahi bilerek veya bilmeyerek bireyi sessizliğe teşvik etmektedir. Hatta Türk kültürü de dâhil olmak üzere birçok kültürde sessiz kalmak edep gereğidir ve erdem olarak görülür (Tayfun ve Çatır, 2013). Birçok örgütte de sessizlik ortaya çıkması söz konusudur (Rusch, 2005).

Sessizlik bir tür boykottur. Sessizliği bu yönüyle ele alındığında bir tür seçme özgürlüğü olarak değerlendirilebilir. Sessizlik karşı koyma adına seçilen bilinçli bir stratejidir. Sessizliği seçme özgürlüğü, zorla sessiz kalmaktan çok farklıdır.

Örgütlerdeki söylemler sessizlik ve konuşmanın küçük, kompleks yapılarını içermektedirler. Bu tip söylemler doğrultusunda, örgütteki üyeler, personelin rollerini, örgütün rol kimliğini, örgütsel prosedür ve politikaları öğrenirler. Bu husus genelde örgütler bünyesinde bir oyun kuralına dönüşebilmektedir. Sessizlik halindeyse örgüt içerisindeki problemleri tespit etmek, personelin endişelerini ve rahatsız edici halleri bastırmak zor olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

İşyerinde sık sık susturulan konuları adlandırmak için “tartışılmaz” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, işgören performansı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel problemlerdir. Örgütsel sessizliğin anlaşılmasını sağlayacak bir yol geliştirmek için ayrıntılı bir analiz yapılmalıdır. Söylemsel süreçler boyunca bu “zor” olarak saptanmıştır. Böyle bir konu iş ve aile taleplerinin dengesi ile ilgilidir. İşgörenlerin kendi kişisel durumlarını ve ailelerini korumak için sustuğu ve bu durumun sessizliğin bir komplosu olduğu belirtilmiştir (Rosemary, 2003).

Sadece yöneticiler ve çalışanlar arasında gelişmekle kalmayıp çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri sonucu da ortaya çıkabilen (Gephart et. al., 2009) sessizlik çok boyutlu ve karmaşık bir yapı içerir. Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Çakıcı, 2010).

- (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- (2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir.
- (3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de bilgi gizlemektedir.

- (4) Sessizlik hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğuna işaret etmektedir.
- (5) Sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İşgörenlerin konuşmamayı seçmelerini veya bu süreç içerisinde sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Sessizlik teorileri; Vroom'un Beklenti Teorisi, Maliyet-fayda Analizi ve Kendini Ortama Ayarlama şeklinde sıralanabilir (Kaplan, 2007; Çakıcı, 2007; Premeaux ve Bedeian, 2003).

İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri arasında yöneticilerine güvenmemeleri, yöneticilerden gelen olumsuz bildirimler, örgüt yöneticilerinin yapısı, yönetici ve işgörenlerin önyargıları, örtük inançlar ve değerler, adaletsizlik kültürü, konuşmanın riskli görünmesi, dışlanma korkusu ve ilişkilerinin bozulması korkusu sıralanabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken et. al., 2003; Morrison ve Milliken, 2004; Doğan, 2002; Çakıcı, 2007, Fletcher ve Watson, 2007; Çakıcı, 2008; Sözen vd., 2009). Sessizlik ne güçsüzlüğün ne de bastırılmışlığın tam bir göstergesidir (Blackman ve Smith, 2009). Bazen politik bir yetkinliktir (Böhm ve Bruni, 2003).

Örgütsel sessizliğin karşısında Pinder ve Harlos (2001) tarafından geliştirilen "seslilik," ise Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından çalışan sessizliği/sesliliği olarak ele alınmıştır. Seslilik, çalışanların örgütü geliştirmek adına fikir, bilgi ve yapıcı görüşlere sahip olması şeklinde tanımlanmıştır. Sessizlik ise bu fikir, bilgi ve görüşlerinin gizlenip sessiz kalınmasının tercih edilmesidir. Örgütsel sessizlik/seslilik; kabul edilen sessizlik/seslilik, savunma amaçlı sessizlik/seslilik ve örgüt yararına sessizlik/seslilik olarak üç biçimde kendini gösterir. Kabul edilen sessizlik bilinçli bir sessizliktir. Bu tarz sessizliklerde çalışanlar kasıtlı biçimde sessiz kalarak fikir beyan etmemekte, problemlerle ilgili konuşmamaktadır. Savunma amaçlı (defansif) sessizlikte çalışanlar kendi çıkarlarını koruyabilmek ve çatışmaya mahal vermemek adına sessiz kalmaktadır. Örgüt yararına sessizlik ise toplu sessizliktir. Bu tip sessizlikte çalışanlar aldıkları müşterek karar neticesinde susmayı tercih etmekte, fikirlerini açıklamamaktadır (Erdoğan, 2011; Park ve Keil, 2009; Bell et. al., 2003). Sessizliğin bir biçimi de itaat halidir ve bunda liderler önemli rol oynamaktadır (Bildik, 2009; Anderson et. al., 2017). Seslilik ise yine bu aynı amaçlar doğrultusunda sessiz kalmamaktır.

Rekabetin ve ekonomi yarışının hız kazandığı günümüzde örgütlerdeki insan kaynakları kapsamında uyumun ve bilginin

paylaşılmasının önemi günden güne artış göstermektedir. Bilgi paylaşımının eksik olduğu örgütlerde sessizlik iklimi gelişmektedir (Doğan, 2002). Bu sebeple öğrenen örgüt kavramı da son derece önemlidir (Sığırı ve Basım, 2006). Başarıyı sağlamak adına örgütler, çalışanlarıyla barışık olmaları gerekliliğinin farkında olsalar dahi çalışanları bilerek ya da bilmeyerek sessiz kalmaya itmektedir. Çalışanların bu sessiz kalma davranışı önceden uyum olarak görülse de günümüzde bu davranışın bir geri çekilme ve tepki olduğu bilinen bir gerçektir. Çalışanların sessiz kalmasını örgütün başarısına mani olan etmenlerin arasında bulunduğu da bir gerçektir. Sessizliğe bürünen çalışanların özgüvenli ve eğitilmiş olmaları halinde ya işlerini değiştirdikleri ya da yalnızca yaptıkları işin gereğini yerine getirerek diğer hiçbir şeye karışmadıkları görülmektedir. Örgüte zarar verici bu tutumun üstesinden gelmek için yönetime önemli rol düşmektedir.

2.3. Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Yapılan Çalışmalar

Kuşaklar ve örgütsel sessizlik ile ilgili literatür taramasında, iş ve örgüte ilişkin tutumları incelemekte yarar vardır. Örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilebilecek örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmanın konusu gereği önemlidir.

Örgütsel sessizlik ve örgüte yönelik tutumların kuşaklara göre farklılaştığı savının temelinde çoklu kuşak kuramı vardır. Çoklu kuşak kuramına göre, bireylerin yaşadıkları deneyimler ve edindikleri tecrübeler, gelecekteki davranış, tutum ve değer yargılarını etkiler (Mannheim 1952; McMullin et. al., 2007). Buna örgüt içindeki sessizlikleri de dâhildir. Örgütsel sessizlik ve kuşakların farklılıkları ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar çok tutarlı ve mutabık sonuçlar vermemekle birlikte, iş ve örgüte ilişkin tutumların kuşak gruplarına göre farklılıklar gösterdiği konusunda ortak paydada buluşmuşlardır (Benson ve Brown, 2011; Jorgensen, 2003; McMullin et. al., 2007). Bu doğrultuda bakıldığında örgütsel sessizlik ile kuşak grupları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulabilir.

Daboval (1998) yaptığı araştırmada, her geçen dönemde yenilenen kuşakların bir öncekine kıyasla örgütsel tutumlarının daha sadık ve bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Örgütte sessiz kalma durumları da aynı çalışmada örgütsel bağlılık ile ters orantılı olarak ortaya çıkmıştır. Daboval (1998), Sessiz Kuşak ile X kuşağını karşılaştırdığı çalışmada, sessiz kuşağın X kuşağına göre örgüt içinde daha sessiz olduğunu ifade etmiştir. Benson ve Brown (2011) da bebek patlaması kuşağının, X kuşağı ile karşılaştırıldığında iş konusunda daha tatminkâr, ama daha sessiz olduğunu bulgulamıştır. Yu ve Miller (2005) Uzakdoğu'da bir fabrika çalışanlarına

uyguladıkları anketin sonuçlarında X kuşağının iş tatminine daha fazla önem verdiğini ortaya koymuşlardır.

Jorgensen (2003) ise savunma sanayinde yaptığı araştırmada işgörenleri sınıflandırdığında X kuşağının önceki kuşaklarla örgütsel açıdan bir farklılık göstermediğini, yalnızca örgütten ayrılma oranları konusunda X kuşağının sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağına göre daha meyilli olduklarını ortaya koymuştur. Örgütsel sessizlik, Jorgensen'in çalışmasında diğer değişkenler ile yorumlandığında sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin X kuşağına oranla örgüt içinde daha sessiz oldukları görülmüştür.

Benzer bir araştırmada da Smola ve Sutton (2002), X kuşağının önceki kuşaklara göre örgütlerine daha az sadakat duyduğunu, kişisel kariyer konularında, mesai arkadaşlarının yetersizliği ve işleyişteki aksamalarla ilgili konularda sessiz kalmadıklarını ortaya koymuşlardır.

Günümüze daha yakın araştırmalarda Y kuşağı da inceleme alanına daha çok dâhil edilmiştir. Lub ve arkadaşları (2012) yaptıkları araştırmada, Y kuşağına mensup bireylerin X kuşağına oranla örgütsel tutumlarının daha kariyer odaklı olduğunu, başarısızlık öngörüsü yapabildikleri durumlarda ise sessiz kalmadıklarını ortaya koymuşlardır. Buna karşın Cennamo ve Gardner'ın (2008) gerçekleştirdikleri çalışmada kuşaklar arasında hem örgütsel sessizlik hem de iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Costanza ve diğerlerinin (2012) araştırmasında ise yaşlı kuşakların genç kuşaklara oranla örgütsel sessizliklerinin daha yüksek olduğu, bununla birlikte iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu ortaya koyulmuştur. Buna paralel bir bulguyu ise Özer-Süral ve diğerlerinin (2013) araştırmasında X kuşağının sadakatinin zayıf olduğu ve önceki kuşaklara göre daha az sessiz oldukları ifade edilmiştir.

Özer-Süral ve diğerlerinin (2013) kuşaklar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma ile; X ve Bebek Patlaması kuşağına mensup çalışanların, çalışkanlık ve sorumluluk değerlerinin Y ve Z kuşaklarından daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırmada, Y kuşağına mensup çalışanların gösterişe daha önem verdikleri, bununla birlikte kariyer ve sosyal konularda büyük beklenti içinde oldukları, hedefleri uğruna işletmenin politikaları, başarısızlık ihtimalleri, aksama ve hatalar, meslektaşlarının yetersizlikleri, israf ve kayıplarla ilgili yaşlı kuşaklara oranla örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir.

Bebek patlaması ve X kuşağının, Y ve Z kuşaklarına oranla iş

hayatında sosyal değişime daha çok önem gösterdikleri ve Y ile Z kuşaklarının çalıştıkları örgütler tarafından kendilerine sunulan imkânlardan çok çalışanlar arasındaki sosyal bağlara ve ilişkilere önem verdiklerini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Benson ve Brown, 2011; Wallace, 2006).

Bu araştırmalardaki bulgular temel alındığında yaşlı kuşakların örgütsel anlamda daha sessiz oldukları ifade edilebilir. Bu doğrultuda özellikle de 2000 sonrası dönemde genç kuşakların işle alakalı değer yargılarında ve iş ahlaklarında, yaşlı kuşaklarla karşılaştırıldıklarında çok net yargılara sahip olmadıkları ve geçmişe oranla bozulma gösterdiklerine yönelik bir inanış da bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içindeki sessizlik durumlarında da yaşlı kuşaklara göre daha aktif ve özgür davranabildikleri gibi bir sonuç ortaya çıkartmaktadır.

III. YÖNTEM

3.1. Değişkenler ve Hipotezler

Çalışmanın bağımlı değişkenini örgütsel sessizlik/seslilik oluşturmaktadır. Bağımsız değişken ise X ve Y kuşağı değerleri ve demografik özellikleridir. Araştırmada X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik/seslilik davranışları arasında farklılık olup olmadığı tespit edilmek istenmektedir. Aynı zamanda X/Y kuşaklarındaki bireylerin demografik özelliklerinin örgütsel sessizlik/seslilik davranışlarına etkisi olup olmadığı da ölçülmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel sessizlik/seslilik davranışı üzerinde etkili ve belirleyici özelliklerden birisinin kuşak farkları olduğu literatür çalışması esnasında görüldüğünden hipotezler de bu yönde oluşturulmuştur.

H1: X ve Y kuşağına mensup bireylerin örgütsel sessizlik/seslilik davranışları farklılık göstermektedir.

H2: X ve Y kuşağına mensup bireylerin demografik özellikleri sessizlik/seslilik davranışları üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

H2a: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri /puanları cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H2b: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri /puanları eğitime bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H2c: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları medeni durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H2d: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları iş pozisyonlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H2e: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri /puanları sektörde çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

H2f: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları iş yerinde çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evrenini eğitim, sektör, cinsiyet vb. demografik faktörlerden bağımsız olarak sadece farklı yaş gruplarından olmasına dikkat edilerek amaçlı örnekleme yoluyla bir akaryakıt dağıtım şirketinin 10 istasyonundan seçilen çalışanlar oluşturmaktadır. Akaryakıt dağıtım sektörünün seçilmesindeki amaç, genel merkez ve istasyonlarda her tür demografik özellikteki çalışanları bünyesinde barındırmasıdır. Bu sayede, sektör bazlı oluşabilecek herhangi bir tip örgütsel sessizlik/seslilik kısmen de olsa elimine edilebilecektir ve bu sayede X ve Y kuşağı ayrımı belirginleşebilecektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Toplam 200 anket dağıtılmış, 134 dönüş alınmış ve 133 anket geçerli sayılmıştır. Kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, iş yaşamında çalışma yılı, çalışılan örgütte çalışma yılı) ortaya koymayı amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 30 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Organisational Silence Scale) kullanılmıştır. İngiliz Dili konusunda uzman, bu çalışmanın araştırmacılarından biri tarafından çeviri anket yeniden gözden geçirilip düzenlenilerek literatüre alternatif bir değer katılmıştır.

3.2. Bulgular

Geçerlik ve Güvenirlik

Ölçüm aracı tekrar, erişim kolaylığı açısından araştırmacının çalıştığı Vakıf Üniversitesi'nde otuz kişiye yapılan bir pilot çalışmayla güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha katsayısı 0,962 olarak bulunmuştur.

Ölçekteki ifadelerin cevaplandırılması için "Kesinlikle katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle katılmıyorum" işaretlendirilmesi yapılmak üzere beşli Likert tipi ölçeklendirilmeden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 23 programından yararlanılmıştır

Ölçeğin bu çalışma için uygunluğunu araştırmak üzere 133 anketten toplanan verilerle tekrar bir güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik analiz için Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin geneli için alfa katsayısı 0,862; Kabul Edilen Sessizlik için 0,734; Kabul Edilen

Seslilik için 0,750; Savunma amaçlı Sessizlik için 0,724; Savunma Amaçlı Seslilik için 0,740; Örgüt Yararına Sessizlik için 0,721 ve Örgüt Yararına Seslilik için 0,764 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa katsayıları $\geq 0,70$ olduğundan ölçek güvenilir kabul edilmiştir. Geçerlik analizi için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; Kabul Edilen Sessizlik (Madde 2, 3, 16, 25 ve 28), Kabul Edilen Seslilik (Madde 8, 10, 14 ve 30), Savunma Amaçlı Sessizlik (Madde 17 ve 19), Savunma Amaçlı Seslilik (Madde 9, 11, 15, 21 ve 22), Örgüt Yararına Sessizlik (Madde 4, 6, 13, 23 ve 27) ve Örgüt Yararına Seslilik (Madde 7, 18, 20, 26 ve 29) olmak üzere toplam 6 faktöre ayrıştığı bulunmuştur. Altı faktör ile yapılan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %61,45 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan ancak faktör yükleri 0,30'un altında yer alan 1, 5, 12 ve 24 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmış ve sonraki analizlere dâhil edilmemiştir (Tablo 1).

Tablo 1.
Örgütsel Sessizlik/Seslilik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik ve Faktör Analizi Özet Tablosu

Faktörler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha (α)
Faktör 1: Kabul edilen sessizlik			
2. Kurumumda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	0,857	10,16	0,734
3. Kurumumda iş gelişimini daha çok faydalı olacağını düşündüğümden, benimle ilgili olmayan bir konuda fikrimi söylemem.	0,821		
16. Kurumumda çalışma arkadaşlarımın doğru karara alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	0,765		
25. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için iyileşme (yenilik, düzelleme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,743		
28. Kurumumda sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	0,611		
Faktör 2: Kabul edilen seslilik			
8. Kurumumda benimle ilgisi olmayan konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	0,819	9,55	0,750
10. Çalışma arkadaşlarımın tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	0,763		
14. Kurumdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirler söylerim.	0,612		
30. Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	0,598		

Tablo 1. Devamı

Faktörler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha (α)
Faktör 3: Savunma amaçlı sessizlik		4,36	0,724
17. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	0,774		
19. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	0,655		
Faktör 4: Savunma amaçlı seslilik		11,33	0,740
9. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	0,805		
11. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştırıcı biçimde ifadeler kullanırım.	0,647		
15. Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	0,608		
21. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	0,601		
22. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	0,519		
Faktör 5: Örgüt yararına sessizlik		11,30	0,721
4. Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	0,789		
6. Kurumum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	0,672		
13. Kurumumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	0,558		
23. Kurumdaki işbirliğini korumak için gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0,528		
27. Kurumumun yararına olduğu için özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0,507		
Faktör 6: Örgüt yararına seslilik		14,75	0,764
7. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	0,837		
18. Kurumumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	0,821		
20. Kurumun yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	0,806		
26. Kurumumun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	0,793		
29. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	0,682		
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Genel)		61,45	0,862
KMO Örneklemin Uygunluğu Ölçümü	0,890		
Bartlett Küresellik Testi			
Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	1410,650		
Serbestlik Derecesi (sd)	435		
Anlamlılık (p)	0,000		

Demografik Bulgular

Katılımcıların %72,9'u erkek olup yaşları 21 ile 52 arasında değişmektedir. Yaş gruplarına bakıldığında en büyük grubun %35,3 ile 32-41 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına bağlı olarak Y ve X kuşakları ayrıldığında, katılımcıların %52,6'sının (70 katılımcı) X kuşağında ve %43,6'sının (58 katılımcı) Y kuşağında olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyi ağırlıklı olarak lise (%36,1) ile lisans ve üstü (%34,6) mezunlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %55,6'sı evli ve büyük bölümü %43,6 ile saha çalışanıdır. Sektörde çalışma süresi 1-38 yıl arasında değişen katılımcıların ortalama sektörde bulunma süresi 7,1 yıl olarak hesaplanmıştır. En büyük sektörde çalışma süresi grubunu 5 yıl ve altındakiler oluşturmaktadır. Son olarak, çalışmaya katılanların şu anki işte çalışma süresi ortalaması 3,5 yıl olarak hesaplanmıştır. En düşük 1 ve en yüksek 34 yıl olan şimdiki işte çalışma süresi için en büyük grubu %65,4 ile 3 yıl ve altı bir süredir çalışanlar oluşturmaktadır.

X ve Y Kuşağı Katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Altı alt boyuttan oluşan Örgütsel Sessizlik/Seslilik Ölçeğinin maddeleri, çalışmaya katılanlar tarafından '1' (Kesinlikle katılmıyorum) ile '5' (Kesinlikle katılıyorum) seçeneklerine göre değerlendirilmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki aralıkların eşit olduğu varsayımından hareketle (aralık/seçenek sayısı; $4/5=0,80$) elde edilen ortalama puanlar şu şekilde değerlendirilmiştir:

1,00-1,80	Çok düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok yüksek

Tablo 2'de çalışmaya katılan X ve Y kuşağı bireylerin örgütsel sessizlik/seslilik boyutlarına ilişkin hesaplanan ortalama puanları (düzeyleri) yer almaktadır.

Tablo 2.
X ve Y Kuşağı Katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları

Boyut/Ölçek	Kuşak	Betimsel İst.			t-test		
		n	\bar{X}	ss	t	sd	p
Kabul edilen sessizlik	X kuşağı	70	3,20	0,98	1,01	126	0,316
	Y kuşağı	58	3,37	0,81			
Kabul edilen seslilik	X kuşağı	70	3,85	0,87	0,52	126	0,607
	Y kuşağı	58	3,78	0,72			
Savunma amaçlı sessizlik	X kuşağı	70	2,37	1,24	0,13	126	0,897
	Y kuşağı	58	2,34	1,03			
Savunma amaçlı seslilik	X kuşağı	70	3,17	1,02	0,37	126	0,710
	Y kuşağı	58	3,23	0,95			
Örgüt yararına sessizlik	X kuşağı	70	4,17	0,76	2,23	126	0,024*
	Y kuşağı	58	3,79	0,83			
Örgüt yararına seslilik	X kuşağı	70	4,30	0,82	2,14	126	0,036*
	Y kuşağı	58	3,95	0,65			
Örgütsel sessizlik	X kuşağı	70	3,63	0,42	2,18	126	0,032*
	Y kuşağı	58	3,29	0,39			

*p<.05

H1: X ve Y kuşağına mensup bireylerin örgütsel sessizlik/seslilik davranışları farklılık göstermektedir.

Tablo 2’de, X ve Y kuşağının Örgütsel Sessizlik/Seslilik Ölçeği puanlarının karşılaştırılmasından görüldüğü üzere X ve Y kuşağı bireylerinin, *kabul edilen sessizlik* [$t_{(126)}=1,01$; $p>.05$], *kabul edilen seslilik* [$t_{(126)}=0,52$; $p>.05$], *savunma amaçlı sessizlik* [$t_{(126)}=0,13$; $p>.05$] ve *savunma amaçlı seslilik* [$t_{(126)}=0,37$; $p>.05$] düzeyleri/puanları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat Örgütsel Sessizlik/Seslilik Ölçeğinin geneli ve iki alt boyutu (*örgüt yararına sessizlik* ve *örgüt yararına seslilik*) bakımından X ve Y kuşağı puanları arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre; X ve Y kuşağı bireylerinin, *örgüt yararına sessizlik/seslilik* düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın X kuşağı bireyleri lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(126)}=2,23$; $p<.05$]. Kuşağına bağlı olarak ortalama puanlar incelendiğinde; X kuşağı bireylerin ($\bar{X}=4,17$) çalıştıkları yere ilişkin *örgüt yararına sessizlik/seslilik* düzeylerinin/puanlarının, Y kuşağı bireylerden ($\bar{X}=3,79$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

X ve Y kuşağı bireylerinin, *örgüt yararına seslilik* düzeyleri arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine X kuşağı bireyleri lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(126)}=2,14$; $p<.05$]. Grupların ortalama puanları incelendiğinde; X kuşağı bireylerin ($\bar{X}=4,30$) çalıştıkları yere ilişkin *örgüt yararına seslilik* düzeylerinin/puanlarının, Y kuşağı bireylerden ($\bar{X}=3,95$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Son olarak, X ve Y kuşağı bireylerinin, genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında da anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın yine X kuşağı bireyleri lehine olduğu bulunmuştur [$t_{(126)}=2,18$; $p<.05$]. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; X kuşağı bireylerin ($\bar{X}=3,63$) genel örgütsel sessizlik düzeylerinin/puanlarının, Y kuşağı bireylerinden ($\bar{X}=3,29$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda H1 doğrulanmıştır.

X ve Y Kuşağı Katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

H2: X ve Y kuşağına mensup bireylerin demografik özellikleri sessizlik/seslilik davranışları üzerinde farklılık oluşturmaktadır.

Demografik özelliklerin analizi için frekans analizi, X ve Y kuşağı katılımcılarının örgütsel sessizlik/seslilik düzeyleri arasında fark olup olmadığını araştırmak üzere bağımsız gruplar t-testi ve X ve Y kuşağı katılımcılarının örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş pozisyonu, sektörde çalışma süresi ve şu anki iş yerindeki çalışma süresine) göre örgütsel sessizlik/seslilik düzeyleri arasında fark olup olmadığını araştırmak üzere ise iki-yönlü varyans analizi (Two-Way ANOVA) uygulanmıştır.

H2a: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları cinsiyete bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Kuşakların "Cinsiyet" özelliğinin örgütsel sessizlik/seslilik puanlarına ilişkin etkisini bulmak üzere yapılan iki yönlü ANOVA testi sonuçları; cinsiyetin örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları üzerindeki ortak etkisinin (Kuşak*Cinsiyet) anlamlı olmadığı ancak cinsiyetin genel örgütsel sessizlik ($F_{(1, 123)}=12,72$; $p<.001$) düzeyine temel etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yapılan Post hoc Tukey testine göre Cinsiyet değişkeninin, genel örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde 'orta' derecede etkisi olduğu ve toplam varyansın %9,4'ünü ($\eta^2_{\text{Cinsiyet}}=0,094$) açıkladığı bulunmuştur. Gren, Salkind ve Akey'e (2000) göre, η^2 (Eta) değerleri 0,01-0,06 arası küçük, 0,06-0,14 arası orta ve 0,14'ten yukarısı büyük etki derecesini göstermektedir. Tüm alt gruplarda kadınların genel örgütsel sessizlik düzeyi erkeklerden anlamlı bir şekilde daha yüksek bulunmuştur [(X kuşağı: $\bar{X}_{\text{Kadın}}=3,67$; $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,41$) (Y kuşağı: $\bar{X}_{\text{Kadın}}=3,68$; $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,36$) (Genel: $\bar{X}_{\text{Kadın}}=3,67$; $\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,39$)]. H2a doğrulanmıştır ve kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütsel sessizliğe bürünmelerine ilişkin literatür ile (Milliken et. al., 2003; Brinsfield, 2009) paralellik göstermektedir.

H2b: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları eğitime bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Post hoc Tukey testine göre; eğitim değişkeninin, genel örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde 'orta' derecede etkisi olduğu ve toplam varyansın %6,3'ünü ($\eta^2_{\text{Eğitim}}=0,063$) açıkladığı görülmüştür. Tüm alt gruplarda lisans ve üstü eğitime sahip katılımcıların genel örgütsel sessizlik düzeyi ilköğretim mezunu katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek bulunmuştur [(X kuşağı: $\bar{X}_{\text{İlköğretim}}=3,28$; $\bar{X}_{\text{Lisans ve üstü}}=3,51$) (Y kuşağı: $\bar{X}_{\text{İlköğretim}}=3,41$; $\bar{X}_{\text{Lisans ve üstü}}=3,65$) (Genel: $\bar{X}_{\text{İlköğretim}}=3,37$; $\bar{X}_{\text{Lisans ve üstü}}=3,58$)]. Bu nedenle, H2b kısmen doğrulanmıştır.

H2c: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları medeni durumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

X ve Y kuşağı katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik/seslilik puanlarına ilişkin iki yönlü ANOVA testi sonuçları medeni durumun örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları üzerindeki ortak etkisi (Kuşak*Medeni durumu), hiçbir boyut ve geneli için anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Diğer bir deyişle, X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları medeni durumlarına bağlı olarak farklılık göstermemektedir. H2c reddedilmiştir.

H2d: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları iş pozisyonlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

X ve Y kuşağı katılımcıların iş pozisyonlarının örgütsel sessizlik/seslilik puanlarına ilişkin iki yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, sadece kabul edilen sessizlik ($F_{(3, 112)}=3,05$; $p<.05$) ve savunma amaçlı sessizlik ($F_{(3, 112)}=3,21$; $p<.05$) boyutu için anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, X ve Y kuşağı katılımcıların kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri iş pozisyonlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kuşak*Pozisyon ortak değişkeninin, kabul edilen sessizlik düzeyi üzerinde 'orta' derecede etkisi olduğu ve toplam varyansın %7,5'ini ($\eta^2_{\text{Pozisyon}}=0,075$) açıkladığı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek üzere yapılan post-hoc Tukey testine göre; İş sahibi/ortak/yönetici ($\bar{X}=3,86$) ve uzman/uzman yardımcısı ($\bar{X}=3,77$) Y kuşağı bireylerin kabul edilen sessizlik düzeyleri, iş sahibi/ortak/yönetici ($\bar{X}=3,24$) ve uzman/uzman yardımcısı ($\bar{X}=3,19$) X kuşağı bireylerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Pozisyon değişkeninin, savunma amaçlı sessizlik düzeyi üzerinde 'orta' derecede etkisi olduğu ve toplam varyansın %7,9'unu ($\eta^2_{\text{Pozisyon}}=0,079$) açıkladığı bulunmuştur. Post hoc Tukey testine göre; Uzman/uzman yardımcısı (\bar{X}

=3,14) Y kuşağı katılımcıların *savunma amaçlı sessizlik düzeyleri*, iş yeri sahibi/ortak/yönetici ($\bar{X}=2,14$) ile saha çalışanlarından ($\bar{X}=2,16$) daha yüksektir. H2d kısmen doğrulanmıştır.

H2e: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları sektörde çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

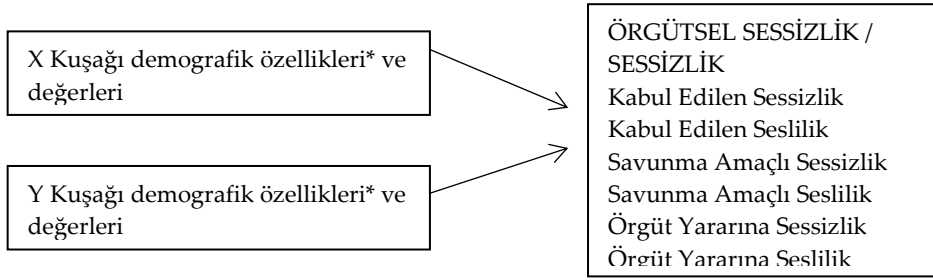
Katılımcıların, kuşakları (X/Y) ile sektörde çalışma sürelerinin örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları üzerindeki ortak etkisi (Kuşak*Sektörde çalışma süresi), hiçbir boyut ve geneli için anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$). Diğer bir deyişle, X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları sektörde çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Buna ek olarak, katılımcıların (X kuşağı, Y kuşağı veya genel) sektörde çalışma süresine bağlı olarak da örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır (yani sektörde çalışma süresinin temel etkisi de anlamlı bulunmamıştır). Başka bir deyişle, sektörde çalışma süresi katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini etkilememektedir. H2e red edilmiştir.

H2f: X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları iş yerinde çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Katılımcıların, kuşakları (X/Y) ile iş yerinde çalışma sürelerinin, örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları üzerindeki ortak etkisi (Kuşak*İş yerinde çalışma süresi), sadece *kabul edilen sessizlik* düzeylerinde anlamlı bulunmuştur ($p<.05$). Diğer bir deyişle, X ve Y kuşağı katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri/puanları iş yerinde çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. X kuşağı katılımcılarının iş yerinde çalışma süreleri her hangi bir farklılaşmaya neden olmazken ($p>.05$), 7 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,10$) bir süredir aynı iş yerinde çalışan Y kuşağı katılımcıların *kabul edilen sessizlik* düzeyleri 3 yıl ve altı ($\bar{X}=3,71$) ile 4-6 yıldır ($\bar{X}=3,78$) aynı yerde çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. H2f kısmen doğrulanmıştır.

IV. SONUÇ

Sessizlik, bireyin gösterdiği bir davranış biçimi olabileceği gibi, sürekli etkileşim halinde bulunan bireylerin birbirlerinden etkilenecek şekilde oluşturduğu ortak bir iklim şeklinde de görülebilmektedir. Yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı örgütlerde de örgütsel sessizlik, ya da tam tersine örgütsel sessizlik, örgüt iklimine bağlı olarak gelişebilmekte, ya da gelişen sessizlik/seslilik davranışı iklimi etkilemektedir. Elbette bu sessizlik/seslilik davranış biçiminin oluşumunda yalnızca bireyler ve örgüt iklimi etken değildir. Bireylerde bazı karakteristik özelliklerin toplanmasında rol oynadığı bir takım araştırmalarla ortaya konulan “çoklu kuşak” kavramı, çalışanların iş değerlerinin oluşumunda da etkilidir. Çalışanların iş değerleri arasında yer alan örgütsel sessizlik/seslilik kavramları bu çalışmada, X ve Y kuşak sınıflandırması çerçevesinde irdelenmiş ve Şekil 1’de oluşturulan yapısal model test edilmiştir.



Şekil 1.

Araştırmanın Yapısal Modeli

* Yaş, Cinsiyet, Eğitim, Medeni durum, Pozisyon, Sektörde çalışma süresi, Şu andaki işte çalışma süresi

Literatürde tespit edilen, örgütsel sessizlik/seslilik davranışı üzerinde etkili ve belirleyici özelliklerden birisinin kuşak farkları olduğu görüldüğünden bu yönde iki hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

“H1: X ve Y kuşağına mensup bireylerin örgütsel sessizlik/seslilik davranışları farklılık göstermektedir.” şeklinde oluşturulan hipotez, özellikle örgütsel sessizliğin altı alt boyutundan sadece ikisinde; *örgüt yararına sessizlik* ve *örgüt yararına seslilik* boyutlarında X kuşağı bireyleri lehine fark olduğu bulgusuyla kısmen doğrulanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bu sonuç, X kuşağının Y kuşağından daha sessiz olduğunu ileri süren literatürdeki çalışmalara farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Yani örgüt yararına olduğu durumda X kuşağı, hem sessizlik hem de seslilik davranışı göstererek X kuşağının daha sessiz olduğunu ileri süren bulguların aksini gösterir bir tutum sergilemektedir. Bu da X kuşağının örgütsel bağlılığının daha yüksek olabileceği ile ilişkilendirilebilir ve bir başka araştırmaya konu

edilebilir.

Ancak burada dikkat çekilmesi gereken bir nokta, bu sessizlik/seslilik davranışının bireyin yalnızca belli bir kuşağa ait olmasından mı kaynaklandığının pek de ayırt edilemiyor olmasıdır. Bu sebeple bireyin yaş haricindeki, cinsiyet, eğitim, medeni durum, pozisyon, sektörde çalışma süresi ve iş yerinde çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin de örgütsel sessizlik/seslilik üzerinde farklılaşmaya sebep olup olmadığını test etmek amacıyla H2 (X ve Y kuşağına mensup bireylerin demografik özellikleri sessizlik/seslilik davranışları üzerinde farklılık oluşturmaktadır.) oluşturulmuştur. Cinsiyete bağlı olarak kadınların erkeklerden daha sessiz olduğu yönündeki bulgu, bir başka çalışmada “Külkedisi Sendromu” ve “Görünmez Kadın Sendromu” (Gündüz, 2017) “Sağır Kulak sendromu” ile ilişkilendirilebilir. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin özellikle *örgüt yararına sessizlik* boyutunda artıyor bulunması literatürü destekler niteliktedir. Medeni durumun herhangi bir farklılığa yol açmaması ilgi çekici bir diğer noktadır. Zira evli kişilerde işlerini kaybetme korkusu daha fazla olduğundan genelde daha fazla sessiz kaldıkları literatürde gösterilmektedir. Uzman/uzman yardımcısı Y kuşağı katılımcıların *savunma amaçlı sessizlik* düzeylerinin, iş yeri sahibi/ortak/yönetici bireylere göre daha yüksek çıkması yine literatürü doğrular niteliktedir. Sektörde çalışma süresinin hiçbir etkisi olmadığı, ancak iş yerinde çalışma süresi uzun olanların *kabul edilen sessizlik* davranış biçimi göstermelerinin uzun yıl aynı yerde çalışmanın belki de *öğrenilmiş çaresizlik* ya da *sinizm* kaynaklı olduğunu düşündürtebilir.

Gösterilen sessizlik davranışının sadece birey, bireyin ait olduğu kuşak, ya da demografik özellikler kaynaklı olmaması, sadece ve sadece yaptığı iş gereği olduğu da düşünülmelidir. Bu bağlamda, diğer araştırmacılara bu hususu da kapsayan bir çalışma yürütmeleri önerilmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Anket, yalnızca bir akaryat şirketinin 10 istasyonunda çalışanlarına uygulandığından, araştırmanın tüm X Kuşağı ve Y Kuşağı için, ya da akaryakit dağıtım sektörü için genellenmesi doğru değildir. Bu sektörde yapılacak daha detaylı bir araştırma ile sektörel bir takım yargılara ulaşılabilir. Ancak bu çalışma yine de kuşakların örgütsel sessizlik/seslilik davranış biçimlerini belirlemek adına yol gösterici niteliktedir. İleride yapılacak çalışmalarda hem coğrafya genişletilip hem de anket sayısı artırılarak daha büyük ve daha geniş örnekleme ulaşılarak araştırmanın genel geçerliliği artırılabilir. Ayrıca araştırmada elde edilen nicel (anket) veriler nitel bir çalışma ile desteklenerek daha doğru ve yorumlanabilir

sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

X ve Y Kuşağı mensuplarının örgütsel sessizlik/seslilik farklılıklarının incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırma gerek literatüre gerekse de uygulamada yöneticilere önemli katkılar sağlayabilecek niteliktedir. Bu araştırmanın literatüre yaptığı en önemli katkı, yöneticilerin örgüt iklimlendirmesinde X ve Y kuşağı özelliklerini dikkate alabilmeleri adına yol gösterici olmasıdır. Örgütsel sessizliğin örgütün gelişimini önleyici yanı göz önünde bulundurulurken bunun önlenmesi için gerekli örgütsel destek (yönetim açıklığı, şeffaflık, çalışan katılımı gibi iş tatmini artırıcı her tür teşvik) sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Yeni Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 165-182.
- Ağırdır, B. (2013). Y Kuşağı İnovasyon Araştırması. Millward Brown; Deloitte Eğitim Vakfı.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. ve Buckley, M. R. (2017). What Works for You May Not Work for (Gen) Me: Limitations of Present Leadership Theories for the New Generation, *The Leadership Quarterly*, 28(1): 245-260.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2): 124-141.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112.
- Bell, E. L. E., Meyerson, D., Nkomo, S. ve Scully, M. (2003). Interpreting Silence and Voice in the Workplace: A Conversation about Tempered Radicalism Among Black and White Women Researchers. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 39(4): 381-414.
- Benson, J. ve Brown, M. (2011). Generations at Work: Are There Differences and Do They Matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9): 1843-1865.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Blackman, D. ve Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5): 569-585.
- Bourne, B. B. (2009). Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y. Unpublished Master Thesis, University of Phoenix, USA.
- Böhm, S. ve Bruni, A. (2003). Silent Sounds Critical Dialogues on Organization. *Emphemera*, 3(4): 260-264.

- Börekçi, D. Y. ve Eren, N. (2014). Kuşaklar Bazında Değişen İş Şekillendirme Davranışı: Sosyal Medya Kullanımının Etkisi. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirisi, Konya, 46-52.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensions, Development of Measures. Unpublished Doctoral Thesis, The Ohio State University.
- Brown, D. (2003). Ways Dietitians of Different Generations Can Work Together. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 103(11): 1461.
- Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 891-906.
- Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model. American Academy of Advertising Conference Proceeding.
- Chester, E. (2003). Answering Generation Why: Learn the Management Approach and Employee Services that Resonate with Today Youth. *Employee Services Management Magazine*, 8-9.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. ve Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4): 375-394.
- Crampton, S. M. ve Hodge J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4): 1-6.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Daboval, J. (1998). A Comparison Between Baby Boomers and Generation X Employees' Bases and Foci of Commitment. Unpublished Doctoral Thesis, Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, FL.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2): 71-78.
- Duvendack, C. M. (2010). Correlation of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians, Unpublished Doctoral Thesis, Capella University.
- Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fletcher, D. ve Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organization Articles*, 14(2): 155-174.
- Gephart, K. J., Detert, J. R., Trevino, K. L. ve Edmondson, C. A. (2009). Silenced by Fear: the Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29: 163-193.

- Gren, S.B., Salkind, N. J. ve Akey, T.M. (2000). *Using SPSS for Windows Analyzing and Understanding Data*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gündüz, Ş. (2017). *İş Yerinde Yaşanan Sendromlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 39-57.
- İşçimen, D. S. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve bir Örnek Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5(4): 41-49.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahisar, T. (2013). Dijital Nesil, Dijital İletişim ve Dijitalleşen (!) Türkçe. *AJIT Online Academic Journal of Information Technology*, 4(12): 72-83.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2): 129-139.
- Koç, G. (2007). Y Kuşağı Kısa Yoldan Kazanmak İstiyor, MediaThink, 26.
- Köse, S., Oral, L. ve Tetik, H. T. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas*, 2(3): 149-165.
- Krywulak, T. ve Roberts, M. (2009). Winning the "Generation Wars": Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace. Conference Board of Canada.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1): 65-76.
- Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*, 87(6): 53-55.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., Schalk, R. (2012). Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4): 553-573.
- Lyons, S. T., Schweiter, L. ve Ng, E. S. W. (2015). How Have Careers Changed? An Investigation of Changing Career Patterns Across Four Generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1): 8-21.
- Mannheim, K. (1952). *The Sociological Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge*. P. Kecskemeti (Ed.). London: Routledge & Kegan Paul, 165-193.
- McMullin, J., Comeau, T. ve Jovic, W. (2007). Generational Affinities and Discourses of Difference: A Case Study of Highly Skilled Information Technology Workers. *British Journal of Sociology*, 58(2): 297-316.
- Mengi, Z. (2009). İş Başarısında Kuşak Farkı. <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> (10.10.2017).
- Milliken, J., F., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (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. *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2004). Sounds of Silence. *Journal of Management Studies*, 40(7): 32-37.

Özer Süral, Ö., Eriş, E.D. ve Timurcanday Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38: 123-141.

Özer, P. S. (2007). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Ed. M. Şerif Şimşek, Aydan Çelik, Ayten Akatay). Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, P. S., Eriş, E. D., ve Timurcanday, Ö. N. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya, 31-34.

Park, C., W. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle Blowing on it Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4): 901-918.

Patalano, C. (2008). A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y, Unpublished Doctoral Thesis. H. Wayne Huizengo School of Business & Entrepreneurship Nova Southeastern University.

Pinder, C. C. ve Harlos, K.P. (2001). Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.

Premeaux, S. ve Bedeian, G. (2003). Breaking the Silence: the Moderating Effects of Self - Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1537-1562.

Puybaraud, M. (2010). Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010, Global Workplace Innovation. <http://www.gbcsa.org.za/wp-content/uploads/2013/06/NZGBC-Gen-Y-and-The-Workplace-Annual-Report-2010.pdf> (15.06.2017).

Rosemary, M. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence. 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 1-7.

Rusch, A. (2005). Institutional Barriers to Organizational Learning in School Systems: The Power of Silence. *Educational Administration Quarterly*, 41(1): 83-120.

Schwarz, T. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5): 80-85.

Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı?* İstanbul: O Kitaplar.

Sığı, Ü. Ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12): 131-154.

Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4):

363-382.

- Smyrl, B. J. (2011). Leading a Multi-Generational Workforce: Understanding Generational Differences for Effective Communication. College of Professional Studies Professional Projects, Marquette University.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 395-408.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M. ve Mainiero, L.A. (2009). Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes. *Career Development International*, 14(2-3): 284-302.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, T(3): 114-134.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. University of Minnesota. https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gendiff_workplace.pdf (10.02.2018)
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerine Karşılaştırmalı bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and extrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5): 1117-1142.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Wallace, J. (2006). Work Commitment in the Legal Profession: A Study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13(2): 137-151.
- Welter, V. (2004). Analysis of the Characteristics of Generation X and Baby Boomers in Multigenerational Teaching Staffs in Michigan. Unpublished Doctoral Thesis, Central Michigan University.
- Westerman, J. W. ve Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*, 12(2): 150-161.
- Yağlıcıoğlu, D. (2013). *Değişim Gemisini Yönetmek. İK ters düz.* İzmir: Peryön Yayınları.
- Yu, H. ve Miller, P. (2005). Leadership Style: The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1): 35-50.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 45(45): 342-353.
- Zemke, R., Raines C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace.* New York: Amacom Books.