

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesiFidan Alhas¹**Özet**

Bu çalışmanın amacı, iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma Kars Karayolları 18. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında olarak negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. İş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı yönde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucu da ortaya konmuştur. İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi doğrudan karayollarında inceleyen bir çalışma olmaması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. İş yerinde meydana gelebilecek olan her nezaketsizlik davranışının örgütsel sessizliğine neden olamayacağı ise çalışmanın katkısını oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarını birlikte ele alan çok az sayıda çalışma olduğu ve bu çalışmanın kısıtlı alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Yeri Nezaketsizliği, Örgütsel Sessizlik, Karayolları

JEL Kodları: M10, M12, M19

Study of the relationship between workplace incivility and organizational silence**Abstract**


The aim of this study is to investigate the relationship between workplace incivility and organizational silence. Study Kars Highways 18. It was carried out on the personnel working in the Regional Directorate. As a result of the study, it was revealed that there is a weak negative relationship between workplace incivility and organizational silence. It has been determined that there is no significant relationship between workplace incivility and managerial and organizational reasons, which are the sub-dimensions of organizational silence, work-related fears, fear of isolation and fear of damaging relationships. In addition, it has been revealed that there is a separate and significant relationship between workplace decency and fears related to experience, which is a sub-dimension of organizational silence. The fact that there is no study that directly examines the relationship between workplace incivility and organizational silence on highways constitutes the originality of the study. The contribution of the study is that every behavior of incivility that may occur at work cannot cause organizational silence. When the literature is examined, it is thought that there are very few studies that address the concepts of workplace incivility and organizational silence together and that this study will contribute to a limited area.

Keywords: Workplace Incivility, Organizational Silence, Highways

JEL Codes: M10, M12, M19

1. Giriş

Çalışanların yoğun rekabet ortamının getirdiği zorluklarla baş edebilmeleri, rekabete karşı koyabilmeleri ve müşterilerin beklentilerinin karşılayabilmeleri için daha fazla çaba göstermeleri ve daha fazla emek sarf etmeleri gerekmektedir (Kayabaşı, 2007: 31-32). Çalışanların daha fazla çaba ve emek sarf etmeleri için de iş yerinde meydana gelen bütün olaylardan haberdar olmalıdırlar. İş yerinde gerçekleşen bütün olaylar hakkında bilgisi olan çalışanlar ise üretken olabilir, verimli olabilir ve nitelikli ve kaliteli ürünler üretebilirler. Bu nedenle çalışanın duygu ve düşüncesini daha iyi bir biçimde anlatabileceğine inanması iş yeri için önemli bir avantaj olarak görülebilir. Ayrıca çalışanlardan gelebilecek her türlü farklı ve değişik bilgi iş yerinin rekabette bir adım önde olmasını sağlamaktadır. Ancak iş yerinde kendisine karşı nezaket dışı davranışlarda bulunduğu düşünün çalışanlar ise duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınacaklardır (Erok, 2018: 42).

¹ Corresponding author, Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye, fdalhas@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-4254-3519

Çalışanların kendilerine karşı nezaket dışı davranışlar gösterildiğini düşünmeleri de iş yerinde sessiz kalmalarına neden olacaktır. Çünkü herhangi bir düşünceyi, yeniliği ve değişikliği yerine getirmeleri konusunda kendilerine olan güvenleri tam olsa da bu tür davranışlara maruz kaldıktan sonra fikirlerini ifade etmekte tereddüt edecek ve yaratıcı önerilerde bulunmaktan kaçınacaklardır (Tutar vd., 2021: 563-564). İş yerinde çalışanların bu tür duygular geliştirmeleri örgütsel sessizlikle sonuçlanmaktadır.

Kendilerine değer verilmediğini hisseden ve nezaket dışı davranışların düşük yoğunluklu, sürekli veya karşılıklı olarak uygulandığını düşünen çalışan iş yerine karşı sessiz kalma gibi bir tepki geliştirecektir (Andersson & Pearson, 1999:457). Bildiği bilgiyi saklayan ve fikrini beyan etmekten çekinen çalışanlar ise iş yeri için bir maliyet oluşturmaktadır (Göktaş Kulualp, 2016: 746). Bu nedenle iş yerinde görülen nezaket dışı davranışların bir an önce tespit edilmesi iş yerinde görülebilecek sessizlik gibi olumsuz davranışların ortadan kaldırılabilmesi için son derece önemlidir (Çiçek & Çiçek, 2020: 269).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar yoğun olarak akademisyenler, hemşireler, öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Ancak hem yönetim işinin hem de yönetici ve çalışanların yoğun olduğu bir kurum olan karayollarında nezaketsizlik ve sessizlik arasındaki ilişki olabileceği üzerinde yeteri kadar durulmadığı düşünülmüştür. Bu nedenle daha önceden Tutar vd., (2021)'in yaptıkları çalışmada iş yeri nezaketsizliğin örgütsel sessizliğe neden olabileceği ifade edilmiştir. Kumral & Çetin (2018) tarafından yapılan çalışmada iş yeri dışlanması örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü görevi olduğu ifade edilmiştir. Kumral (2017) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise, iş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, yapılan bazı çalışmalarda nezaketsizliğin liderler tarafından yapıldığı ve çalışanlarda sessizliğe neden olduğu üzerinde durulmuştur (Erol, 2012; Bildik, 2009). Bu ve buna benzer sonuçlardan hareketle iş yeri nezaketsizliğinin her zaman için örgütlerde sessizliğe neden olmayacağı düşünülmüştür. Bu çalışmada ise, tamamen nezaketsizlik ve sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Çalışmada iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Literatürde iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlar ile çalışanların örgüt içinde sessiz kalmaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çok az sayıda çalışma olduğu görülmüş ve bu noktadaki eksiklik giderilmeye çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmayla birlikte iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenerek alana katkı sağlanmak istenmiştir. İş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığını direkt olarak inceleyen bir çalışma olmaması çalışmanın önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda iş yerinde çalışanların iş yeri nezaketsizliğine uğramaları ile örgüt içinde sessizlik göstermeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Yeri Nezaketsizliği

Nezaket kavramı, örgütsel davranışta çok sayıda bilim adamı tarafından ele alınmış ve (Walsh vd., 2012: 408) iş yerinde görülen nezaket davranışlarının diğer davranışlar biçimlerinden daha farklı olduğu ifade edilmiştir (Dereli, 2008). Buna göre nezaket, iş yerinde çalışan bireylerin birbirlerine karşı gösterdiği saygı, kibarlık, nazik olma ve iyi niyetli davranma olarak tanımlanabilir. Nezaketsizlik ise, genellikle bir iş yerinde çalışan bireyin diğer çalışanın karşı göstermiş olduğu kaba davranışları ve sabırsızlık gibi kırıcı davranışları içeren, bir başkasının haysiyetine saygısızlık gösterilmesi nedeniyle ortaya çıkan aynı zamanda bir bireyin başka bir bireye nazik bir şekilde davranması gerekirken bir dikkat eksikliği sonucu yanlış bir davranış göstermesi sebebiyle sonuçlanan bir davranış şeklidir (Lim & Lee, 2011: 96). Bu bağlamda iş yeri nezaketsizliği iş yerinde görülen ve sapkın davranışlar içeren nezaket dışı davranışlardır (Vagharseyyedin, 2015: 116).

İş yeri nezaketsizliği, iş yerinde çalışan bir bireyin diğer bireye karşı göstermiş olduğu birçok saygı dışı davranışından oluşan, amacı kesin ve net bir biçimde belli olmayan negatif içerik barından bir davranış türüdür (Kanten, 2014: 12). Bu nedenle iş yeri nezaketsizliği konusundaki temel yapı

taşlarında karşılıklı saygı için gerekli iş yeri normlarını ihlal edilerek hedefe zarar vermek için belirsiz bir niyetle ve düşük yoğunlukla gerçekleşen sapkın davranış olarak tanımlamak da mümkündür (Cortina & Magley, 2009: 272). Öte yandan bir iş yerinde görülen davranışın iş yeri nezaketsizliği olarak adlandırılabilmesi için sadece iş yeri normlarını ihlal etmesi gerekmez. Bazen de diğer çalışanların anlamayacağı şekilde başka yollardan da iş yeri nezaketsizliği yapılabilir. Yani bir çalışanın iş yerinde sergilemiş olduğu nezaketsizlik davranışının her bir çalışana göre farklılaştığını da söylemek mümkündür (Bal Taştan, 2014: 64).

İş yeri nezaketsizliğinin diğer iş yeri sapkınlıklarına göre daha belirgin özellikleri yoktur. Bu nedenle iş yeri nezaketsizliğinde önemli olan nokta düşük yoğunluğa sahip olma ve niyetinin belirsiz olmasıdır (Schilpzand vd., 2016: 57). Örneğin, iş yerinde kendisine iyilik yapan bir bireye “teşekkür ederim” dememek, masanın üstünde boş çay bardağı bırakmak, uygunsuz vakitlerde aramak, yere çöp atmak, yüksek sesle konuşmak ve sürekli olarak bağırarak iş yerinde görülebilecek iş yeri nezaketsizliği türlerindedir (Anderson & Pearson, 1999: 453). Bu tür davranışlar gösteren iş yeri çalışanları diğer bireyler tarafından kaba, nazik olmayan ve başkalarına saygı gösteremeyen bireyler olarak bilinirler ve genellikle iş yerinde sevilmezler. Bu durumda iş yeri nezaketsizliği için medeni olmayan davranışlar gösteren, başkalarının özerklik alanının suistimal eden ve saygı gösterme davranışlarının yoksun olan bireyler olarak tanınırlar (Barker-Caza & Cortina, 2007: 335).

Bireylerin bu tür özellikleri çoğu çalışan tarafından hafife alınmadığından dolayı her birey üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir. Çünkü bazı bireyler diğerlerine göre daha alıngan ve daha duygusal olabilirler. Yüksek duygusallığa ve alınganlığa sahip olan bireyler nezaket dışı davranışlara maruz kaldıkları zamanlarda diğer bireylerden daha sert tepki verebilirler.

İş yeri nezaketsizliği düşük yoğunluklu olsa bile mağdur üzerinde zararlı duygusal sonuçları olduğu düşünülmektedir. Üstelik bu tür bireylerin iş yerinde meydana gelen iş yeri nezaketsizliğe karşı tepkilerinde daha yoğun olabilmektedir. Ayrıca diğer bireylere göre daha fazla iş stresine sahip olma, daha fazla bilişsel dikkat dağınıklığını gösterme, psikolojik olarak sıkıntılı olma, daha düşük iş tatmini gösterme ve nihayetinde kurumdan ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu söylenebilir (D’ambra & Andrews, 2014: 2).

İş yeri nezaketsizliğinde tam olarak niyetin en olduğu da bilinmediği için iş yerindeki bütün çalışanlara bir çalışana karşı yapılan nezaket dışı davranışı kendi üstlerine alınabilirler. Bu durumda iş yeri nezaketsizliği için niyetin belirsiz olduğunu da söylemek mümkündür (Hershcovis, 2011: 503). İş yerindeki bu tür nezaket dışı davranışlar hafif ve belirsiz olabilir ancak bir süre sonra daha yoğun bir hale gelerek daha agresif ve şiddetli davranışlara dönüşebilir (Taylor vd., 2012: 317).

İş yeri nezaketsizliğiyle ilgili literatürde yer alan çalışmalardan bazıları şunlardır: Zia-ud-Din vd., (2017)’ne göre iş yerinde yaşanan yetersizlik duygusu çalışanlarda devamsızlığa neden olabilir. Bu çalışmanın amacı, yetersizlik faktörlerini ve bu faktörlerin nasıl kontrol edilebileceğini kontrol etmektir. Bu çalışmanın sonucu ise, iş yeri yetersizliği ile çalışanların devamsızlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Demsky vd., (2019) tarafından yapılan çalışmada olumsuz iş düşüncesinin ve iyileşme deneyimlerinin iş yeri beceriksizliği ile çalışanın uykusuzluk belirtileri arasındaki ilişkiyi açıklamadaki rolü incelemektedir. Çalışmada stresin kararlı biliş modeline ve çaba kurtarma modeline dayanarak iş yerinde beceriksizliğin olumsuz iş düşüncesi yoluyla uykusuzluk belirtileri ile ilişkili olduğu ılımlı bir arabuluculuk modeli olduğu sonucu ortaya konmuştur.

Balconco-Donoso vd., (2019) tarafından yapılan amacı, çalışma saatlerinde nezaketsizlik yaşamının etkilerinin evde hemşirelerin günlük iyilik hallerini açıklayıp açıklayamayacağını ve bu ilişkinin bir özellik olarak duygusal düzensizlik düzeyleri tarafından yönetilip yönetilemeyeceğini analiz etmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, hemşirelerin duygusal düzensizliklerinin günlük iş yeri nezaketsizliği ile günlük yorgunluk ve geceleri evde olumlu duygulanım arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Ancak günlük nezaketsizliğin bu sonuç değişkenleri üzerinde doğrudan etkisi olmadığı ortaya konmuştur.

Holm vd., (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, iş yerinin sosyal bir süreç olarak yetersizliğini araştırmak, bileşenlerini ve her ikisiyle olan ilişkilerini incelemektir. Genel olarak yapısal denklem modellemesinden elde edilen sonuçlar, kısıktırılan iş yeri nezaketsizliğinin büyük ölçüde iş arkadaşının nezaketsizliğine tanıklık ederek açıklandığını, olumsuz sonuçların ise algılanan düşük sosyal destek, düşük kontrol ve yüksek iş talepleri yoluyla arabuluculuk yoluyla deneyimli gözetmen nezaketsizliğinin yüksek derecede açıklandığını göstermektedir.

Doshy & Wang (2014) tarafından yapılan bu makalenin amacı, iş yeri nezaketsizliğinin işletmelerde nasıl ortaya çıktığını ve hedeflerin medeni olmayan davranışlarla nasıl başa çıktığını anlamaktır. Çalışmadan elde edilen sonuç güç dinamiklerinin, faillerin niyetlerinin ve kişiliğinin yanı sıra örgütsel politikaların eksikliğinin, hedeflerin zararlı sonuçlarla karşı karşıya kalmasına neden olan iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesinde büyük rol oynadığını göstermektedir.

Shi vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın üç amacı: iş yeri nezaketsizliğinin yeni hemşirelik personelinin iş tükenmişliği üzerindeki etkisini araştırmak, iş yeri nezaketsizliğinin ve iş tükenmişliği arasındaki ilişkide anksiyetenin kısmi aracılık rolünü doğrulamak, iş yeri nezaketsizliği ve iş tükenmişliği arasındaki ilişkiyi yöneten esnekliği incelemektir. Çalışmadan elde edilen sonuç, iş yeri nezaketsizliğinin yeni hemşirelerin kaygı ve iş tükenmişliği ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Seslilik, çalışanın iş yerinde gelişen olaylara karşı fikrini beyan etmesi, gelişen olaylarda aktif olarak rol oynaması ve yanlış veya hatalı durumları eleştirmesi olarak tanımlanabilir. Sessizlik ise, çalışanın iş yerinde meydana gelen olaylara karşı sessiz kalmasıyla birlikte ortaya çıkan, fikrini beyan etmemesiyle devam eden ve olası sorunlar hakkında konuşmamasıyla son bulan bir durumdur (Korkmaz, 2018: 203).

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapı olup 2003 yılı itibariyle artık üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar uysal sessizlik, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olarak ifade edilmiştir (Van Dyne vd., 2003: 1362). Uysal sessizlik, kasıtlı olarak kalınan pasif bir sessiz davranış olarak tanımlanır. Savunma sessizliği, misilleme korkusuna dayanan işle ilgili bilgilerin kasıtlı olarak ihmal edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Prososyal sessizlik ise, işle ilgili bilgilerin işletmede dahil olmak üzere başkalarının yararına saklanmasıdır (Bogosian, 2012'den akt. Bagheri vd., 2012: 49).

Başka bir açıdan bakıldığında örgütsel sessizlik, iş yerinde maliyeti artıran, çabaları boşa çıkaran, önerilen planlara karşı düşük ilgisiz kalmayla sonuçlanan ve çeşitli şekillerde ortaya çıkan verimsiz bir örgütsel süreçtir (Shojaie vd., 2011: 1732). Bir başka deyişle örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve bilgilerini ifade etmektен kaçınmaları anlamına gelir ve örgütsel programlar ve hedeflerde başarının en büyük engellerinden biri olarak görülür (Managheb vd., 2018: 74).

Çalışanlar iş yerinin başarısının daimi olmasını gerektiğini bilmelerine rağmen işle ilgili iyileştirme veya değişim hakkındaki görüşlerini bireysel veya toplu olarak gizleyebilirler. Çalışanlar görüşlerini, önerilerini ve fikirlerini ifade etmektен kaçınmak içinde iş yerinde sessiz kalmayı da tercih edebilirler.

Çalışanların iş yerinde düşüncelerini bildirmeleri çalışanın örgütsel karar alma sürecine katılımını kolaylaştırır (Emelifeonwu & Valk, 2019). Ancak bu durumun aksine çalışanların iş yerinde meydana gelen sorunlara ilişkin fikirlerini beyan etmemeleri, endişelendikleri konular hakkında yorum yapmamaları ve yöneticilerinden kendilerine karşı bir yaptırım uygulayacaklarını düşünmeleri iş yeri için büyük sorunlar yaratabilir (Öztürk, 2019: 367). Örneğin, bu sorunlar arasında çalışanların yaratıcılıklarını, deneyimlerini ve kabiliyetlerini gösterememeleri yer alabilir. İş yerinde çalışanların sessiz kalmaları girişimcilik yeteneklerinin körelmesine, iş performansının düşmesine ve işe ilişkin üretkenliklerinin azalmasına neden olmaktadır (Kanbur, 2018: 386).

Örgütsel sessizliğe ilişkin alternatif görüşler arasında olumsuz geri bildirimler ve doğru bilgileri engelleyerek karar verme süreci ve değişim süreçleri üzerinde zararlı etkilere neden olmada yer

almaktadır (Huang vd., 2005). Örgütsel sessizlik örgütsel değişim ve gelişme için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olarak da görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000: 707).

İş yerlerinde görülebilen sessizlik davranışına neden olan üç faktör vardır. İlk olarak olumsuz bir tutum olarak etiketlenme veya örgütsel sorunlara neden olma korkusu, ikincisi yöneticiyle olan ilişkilerinin etkileneceğinden korkma, üçüncüsü davranış durumu değiştirmeyeceğinden çalışanın fikrini ifade etmekten kaçınmasıdır (Rahman, 2020: 16). Ayrıca iş yerinde çalışanlar karşılaştıkları çeşitli olumsuz durum ve olaylardan kaçınmak içinde bilinçli olarak sessiz kalmaktadırlar (Acaray vd., 2015: 145). Çalışanlar iş yerinin gelişmesi ve ilerlemesi için gerekli olan teknik, fiziki ve ekonomik sorunlarla ilgili olan konularda bilinçli olarak fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler (Benli & Cerev, 2017: 414). Bu yüzden iş yerleri rekabet etme açısından diğer rakiplerinin gerisinde kalabilmekte ve ekonomik açıdan büyük kayıplar yaşayabilmektedirler.

Örgütsel sessizlikle ilgili literatürde yer alan çalışmalardan bazıları şunlardır: Sholekar & Shoghi (2017) yapılan çalışmanın amacı, örgüt kültürünün Tahran'daki İslam Azad Üniversitesi öğretim üyelerinin örgütsel sessizliği ve sesi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmadan elde edilen sonuç, örgüt kültürünün Tahran'daki İslam Azad Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerinin örgütsel sessizliği ve sesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Rayan vd., (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, sessizlik için gözetmen desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmenin yanı sıra sessizlik için denetimci desteği ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi test etmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçta, gözetmenin sessizliğe olan desteği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Liang & Wang (2016) tarafından yapılan çalışma, çalışanların örgütsel sessizliğinin ve örgütsel politika algısının belirli bir örgütsel iklime ve çevreye sahip devlet işletmelerinde örgütsel sessizliğin oluşum sürecinde nasıl bir arabuluculuk rolü oynadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuç, lider-üye değişiminin örgütsel sessizlik ile önemli bir negatif korelasyona sahip olduğunu ve lider-üye değişiminin örgütsel politika algısı ile önemli bir negatif korelasyona sahip olduğunu göstermektedir.

Hozorui vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel söylentileri kontrol ederek örgütsel sessizlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmadan elde edilen sonuç, örgütsel sessizliğin örgütsel söylentileri kontrol ederek örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Wu vd., (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı, denetimli bir arabuluculuk modeli geliştirerek olumsuz liderliğin (özellikle yıkıcı liderliğin) çalışanların sessizliği üzerindeki temel etkisini araştırmaktır. Çalışmadan elde edilen sonuç, çalışanların yıkıcı liderlikle karşılaştıklarında rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü duyguları nedeniyle iş yerinde sessizliğe başvurabileceklerini ve yüksek iş karmaşıklığının varlığının yıkıcı liderliğin olumsuz etkisini daha da kötüleştirdiğini ortaya koymaktadır.

2.3. İş Yeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Eskiden iş yerlerinde çalışan bireyin örgüte karşı sessiz kalması iyi ve hoş bir durum olarak görülmekteydi. Bununla birlikte bugün araştırmacılar geleneksel bakış açısının aksine sessizlik atmosferinin bir örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olacağını göstermiştir (Parcham & Ghasemizad, 2017: 25-26). Çalışan bireylerin iş yerinde karşılaştıkları nezaket dışı davranışlar karşısında bazen sert tepkiler verebilirler bazen de sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Genellikle iş yerine karşı sert tepki vermeyi tercih eden çalışanlar üretkenlik dışı davranış, sanal kaytarma, cinsel taciz gibi davranışlar göstermeyi tercih edebilirler. Ancak iş yerine karşı daha az tepki yani yumuşak tepki gösterenler ise, iş yerinde ortaya çıkan problemlere karşı duyarsız kalırlar, yöneticilerinin fikirlerine önem vermezler, iş yeri için çaba göstermek istemezler (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014). İş yerinde kendilerine karşı kaba ve sert davranıldığını düşünen çalışanların

motivasyonlarında bir azalma görülür ve davranışlarında umursamazlıkta hakimdir (Managheb vd., 2018: 75).

Çalışanlara göre kendilerine kötü ve nezaket dışı davranışlarda bulunan örgüt için herhangi bir iyi davranış sergilemeye gerek yoktur hatta herhangi davranışta da bulunmak gereksizdir (Emre, 2010: 36). Eğer iş yerinde bulunan çalışanlar ve yöneticiler, çalışanlarına karşı belirsiz ithamlarda bulunuyorsa ve kötü davranışlar gösteriyorsa örgüt için yapılabilecek tek şey sessiz kalıp hiçbir şeyle ilgilenmemektedir (Alparslan & Kayalar, 2012: 140). Çünkü iş yerine karşı verilebilecek en iyi cevap sessiz kalmaktır (Macit & Erdem, 2020: 95).

Çalışanın iş yerinde gelişen olaylara karşı sessiz kalması örgüt içinde meydana gelen sorunlara karşı da duyarsız kalmasına neden olmaktadır. İş yerinde meydana gelen kötü ve olumsuz kalınması aslında çalışanların örgüte karşı göstermiş oldukları bir cezalandırma biçimidir. Örneğin, iş yerinde çalışanlar kendilerine karşı negatif ve olumsuz davranışlarda bulunulduğunu düşündüklerinde kendileri de bir süre sonra aynı türden davranış sergilemeye başlayabilirler. Bu durumda örgütün giderek daha da kötü bir hal almasına neden olabilir. Bu davranış biçimi yani iş yerinde çalışanın sessiz kalması diğer iş yeri nezaketsizliği davranışlarına göre daha belirsizdir. Aslında etki etmeyeceği düşünülse de örgütte sessiz biçimde ilerlediğinden iş yerine en çok zarar verebilecek sapkın davranışlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel sessizliğin aslında iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlardan kaynaklandığını söylenmektedir (Sguera vd., 2016).

2.4. Gereç ve Yöntem

2.4.1. Çalışmamın Amacı ve Önemi

Çalışmada iş yerinde nezaketsizlik davranışıyla karşılaşan çalışanların sessizlik davranışı gösterme eğiliminde olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Yapılan çalışmalar genellikle akademisyenler, öğretmenler ve hemşireler üzerinde yapıldığı için kamu kurumlarından biri olan karayollarında çalışan yöneticiler ve memurlar üzerinde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünden dolayı bu örneklem seçilmiştir. Ayrıca bu konuyla ilgili literatürde karayollarında yapılan bir çalışma olmayışı da çalışmayı farklı kılmaktadır.

2.4.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Cortina vd., (2001) tarafından geliştirilen tek boyutlu olarak sınıflandırılan iş yeri nezaketsizliği ölçeği ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen beş boyutlu olarak sınıflandırılan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

H1: İş yeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

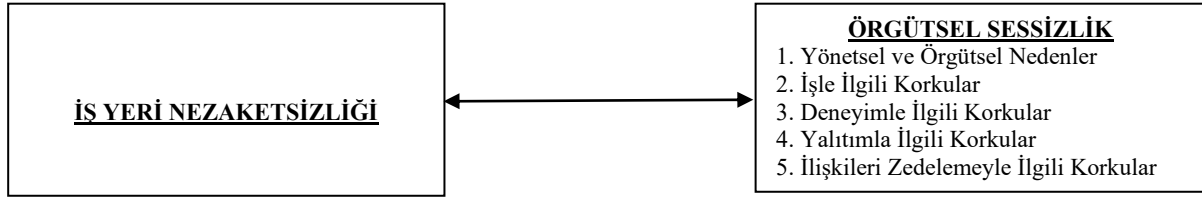
H1a: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili korkular pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeyle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1. Çalışmanın Modeli

2.4.3. Çalışmanın Örnekleme ve Evreni

Çalışmanın amacı iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın ana kütesini Türkiye’de faaliyet gösteren Karayolları Genel Müdürlüğü’dür. Ancak Türkiye’deki bütün karayolları çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem seçimine gidilmiştir. Yapılan çalışmaya ilişkin anketlerin kolay ve hızlı toplanabilmesi için kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Karayolları Genel Müdürlüğü bünyesinde Türkiye genelinde toplam 26520 çalışan mevcuttur (<https://www.kgm.gov.tr/>). Bu kapsamda nicel değişkenli çalışmalar için kullanılan örneklem hesaplama formülüne göre 26520 büyüklüğünde bir evren için en az 379 örnekleme ulaşmanın yeterli olacağı tespit edilmiş ve 381 adet anket toplanmıştır. Örneklem hesaplamada ise Bartlett vd., (2001) tarafından geliştirilen Gürbüz & Şahin (2018:129) aktarılan hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Örnekleme alınan birey sayısı evreni bilinen örnekleme yöntemi ile aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (26520)

n: Örnekleme alınacak birey sayısı (?)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Değerler yerine yazıldığında;

$$\frac{26520 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2(26520 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 379$$

Karayolları Genel Müdürlüğü’nde çalışan personele meslek gruplarına göre tabakalama yapılmıştır. %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 379 olarak tespit edilmiş olup çalışanlar memur ve yönetici olarak iki grupta ele alınmıştır. Kars 18. Bölge Müdürlüğü’nde çalışanların memur ve yönetici olarak ele alınmasının nedeni ise yönetici grubunda yer alan çalışanların sayıca az olmasıdır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunluğunda genellikle aynı grupların ele alındığı görülmüştür. Örneğin, iş yeri nezaketsizliğiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Kumral (2017)’in yaptığı çalışmanın hemşireler; Bal Taştan (2014)’nin yaptığı çalışmanın hemşireler; Şenerkal & Çobanoğlu (2015)’nin yaptığı çalışmanın akademisyenler üzerinde yapıldığı görülmüştür. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalarda Algin (2014)’nin yaptığı çalışmanın akademisyenler; Tayfun & Çatır (2013)’in yaptığı çalışmanın hemşireler; Gül & Özcan (2014)’nin yaptığı çalışmanın kamu çalışanları; Acaray vd., (2015)’nin yaptığı çalışmanın özel sektörde çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmüştür. Ancak şu ana kadar yapılan çalışmalarda yöneticiler ve memurlar arasında yapılan bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu iki meslek grubu üzerinde durulmuştur.

Çalışmada yöneticiler tarafından uygulanan iş yeri nezaketsizliğin çalışanları üzerinde sessizliğe neden olabileceği düşünülmüştür. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Çakıcı (2008) tarafından akademisyenler ve idari personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda iş yerinde yöneticiler tarafından uygulanan iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların büyük bir çoğunluğunu sessizlik davranışına sevk ettiği sonucu ortaya konmuştur. Dönmez (2016) tarafından yapılan çalışmada idari görevi olmayan öğretmenlerin idari görevi olan öğretmenlere göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği sonucu ortaya konmuştur. Afşar (2013) tarafından yapılan çalışmada ise, yönetsel görevde bulunan öğretmenlerin sessizlik düzeyinin yönetsel olmayan görevde bulunan öğretmenlere göre daha az olduğu sonucu ortaya konmuştur.

2.4.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Çalışmaya ilişkin verilerin toplanabilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak “İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Cortina vd., (2001) tarafından geliştirilen ve 7 ifade ve tek boyuttan oluşan ve Polatçı ve Özçalık (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve güvenilirlik çalışması yapılan “İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi temel alınarak Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ve 30 madde ve beş boyuttan oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ilk 13 maddesi yönetsel ve örgütsel nedenler, sonraki 6 madde işle ilgili korkular, sonraki 4 madde deneyimle ilgili korkular, sonraki 4 madde yalıtımla ilgili korkular ve son 3 madde ise ilişkileri zedeleme korkusundan oluşmaktadır. İki ölçekte de ifadelerin puanlandırılması Likert tipi 5’li ölçekleme ile yapılmıştır. Çalışmanın yapılabilmesi için İnönü Üniversitesi’nin, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan (09.12.2021 tarih ve 24/5 sayılı kararlar) etik onay alınmış ve çalışmanın yürütüldüğü Kars Karayolları 18. Bölge Müdürlüğü’nden (24.11.2021/E-65889437-100/639764 sayılı kararı) kurum izinleri alınmıştır. Çalışma için karayollarında çalışan personele gerekli bilgilendirme yapılmış olup veriler tamamen gönüllük esasına dayanarak toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anketler elden dağıtılmıştır. Veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu değerlendirmeler için frekans dağılımları, basıklık, çarpıklık, ortalama, standart sapma, normal dağılım, keşfedici faktör analizi (KFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve korelasyon analizi yapılmıştır.

2.4.5. Bulgular

2.4.5.1. Betimsel İstatistikler

Karayollarında çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları aşağıdadır.

Tablo 1. Karayollarında Çalışan Personele Ait Bilgiler (N=381)

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE (%)
CİNSİYET		
Kadın	54	14,2
Erkek	327	85,8
YAŞ		
30 yaş ve altı	53	13,9
31-40 yaş	98	25,7
41-50 yaş	177	46,5
51 yaş ve üzeri	53	13,9
MEDENİ DURUM		
Evli	138	36,2
Bekar	243	63,8
KADRO UNVANI		
Memur	289	75,9
Yönetici	92	24,1

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan katılımcıların %14,2’sinin kadın ve %85,8’inin ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %13,9’unun 30 yaş ve altı yaş aralığında, %25,7’sinin 31-40 yaş aralığında, %46,5’inin 41-50 yaş aralığında ve %13,9’unun ise 51 yaş ve üzeri

yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %36,2'sinin evli olduğu ve %63,8'inin ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların %75,9'unun memur olduğu ve %24,1'inin ise yönetici olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın amacı iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek olduğundan dolayı demografik bilgilere yer verilmemiştir.

2.4.5.2. Analiz Sonuçları

2.4.5.2.1. Normal Dağılım Bilgileri, Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapma

Çalışmada elde verilerin ilk önce normal dağılıp dağılmadığı incelenmek istenmiştir. Bu nedenle elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığının incelemek amacıyla verilerin çarpıklık değerleri “Skewness” ve “Kurtosis” analizi ile test edilmiştir (Rende & Sakarya, 2020: 2903). Tablo 2 incelendiğinde verilerin -2 ve +2 aralığında yer alması gerektiği (George & Mallery, 2016) ve verilerin normal dağıldığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 2. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeğinin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapması

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
İŞYN 1	4,33	0,513	0,257	-,909
İŞYN 2	4,28	0,483	0,563	-,659
İŞYN 3	4,64	0,553	-1,221	0,514
İŞYN 4	4,29	0,513	0,283	-,585
İŞYN 5	4,58	0,548	-1,191	0,435
İŞYN 6	4,33	0,513	0,257	-,909
İŞYN 7	4,29	0,513	0,283	-,585

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapması

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
ÖSSZ 1	4,96	0,495	-,954	-,475
ÖSSZ 2	4,39	0,500	0,305	-1,590
ÖSSZ 3	4,69	0,516	-1,401	1,005
ÖSSZ 4	4,36	0,497	0,388	-1,368
ÖSSZ 5	4,70	0,488	-1,201	0,223
ÖSSZ 6	4,35	0,504	0,330	-1,158
ÖSSZ 7	4,66	0,507	-1,030	-,152
ÖSSZ 8	4,37	0,499	0,355	-1,401
ÖSSZ 9	4,71	0,479	-1,191	0,111
ÖSSZ 10	4,33	0,494	0,440	-1,160
ÖSSZ 11	4,66	0,508	-1,016	-,185
ÖSSZ 12	4,34	0,506	0,320	-1,048
ÖSSZ 13	4,66	0,495	-,954	-,475
ÖSSZ 14	4,34	0,501	0,362	-1,121
ÖSSZ 15	4,67	0,498	-1,051	-,169
ÖSSZ 16	4,33	0,508	0,301	-,957
ÖSSZ 17	4,67	0,499	-1,022	-,237
ÖSSZ 18	4,37	0,488	0,491	-1,583
ÖSSZ 19	4,65	0,495	-,816	-,856
ÖSSZ 20	4,36	0,496	0,399	-1,356
ÖSSZ 21	4,64	0,507	-,899	-,509
ÖSSZ 22	4,37	0,510	0,245	-1,241
ÖSSZ 23	4,59	0,534	-,781	-,561
ÖSSZ 24	4,35	0,500	0,363	-1,252
ÖSSZ 25	4,60	0,526	-,800	-,574
ÖSSZ 26	4,36	0,506	0,298	-1,192
ÖSSZ 27	4,61	0,520	-,780	-,667
ÖSSZ 28	4,38	0,512	0,213	-1,267
ÖSSZ 29	4,57	0,537	-,675	-,729
ÖSSZ 30	4,38	0,518	0,143	-1,211

2.4.5.2.2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İş yeri nezaketsizliği ölçeğinden elde edilen verilerin (n=381) Keşfedici Faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik test değerleri incelenmiştir. Çalışmada 1 ve 4 numaralı maddelerin toplam varyansı açıklama yüzdesi düşük olduğu için bu maddeler analizden çıkarılmıştır. KMO değeri 0,713 bulunurken, Bartlett Chi-Square değeri 458,807 ve serbestlik derecesi 10 olduğu için küresellik testi anlamlı (p=0.000) olup faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur (p<0.05) (Adeyemi vd., 2014: 348-349). Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üzerinde olması seçilen örneklemin faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 320). Bartlett küresellik testinin anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) analizi yapılırken varimax işlemine tabi tutulmuştur. İş yeri nezaketsizliği ölçeği için yapılan faktör analizinin sonucunda 1 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 50,553'ünü açıklamıştır. Ayrıca toplam varyansa bakıldığında, iş yeri nezaketsizliği ölçeğinde özdeğeri 1'den büyük olan 1 faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörün özdeğeri= 2,428 olup varyansın %50,553'ünü açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

No	Soru	Faktör Yüklü
1	İŞYN 5	0,811
2	İŞYN 7	0,794
3	İŞYN 6	0,710
4	İŞYN 3	0,582
6	İŞYN 2	0,544
Özdeğerler (Eigenvalues)		2,428
Varyans (%)		50,553

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,713
Bartlett Küresellik Testi = $\chi^2(10) = 458,807$ p<,000
Toplam Açıklanan Varyans = %50,553

Örgütsel sessizlik ölçeğinden elde edilen verilerin (n=381) Keşfedici Faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik test değerleri incelenmiştir. Çalışmada 21, 22, 14, 19 ve 11 numaralı maddeler birden fazla faktör altında yer aldığı için çıkarılmıştır. KMO değeri 0,880 bulunurken, Bartlett Chi-Square değeri 5560,369 ve serbestlik derecesi 300 olduğu için küresellik testi anlamlı (p=0.000) olup faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur (p<0.05) (Adeyemi vd., 2014: 348-349). Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üzerinde olması seçilen örneklemin faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 320). Bartlett küresellik testinin anlamlı olması maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) analizi yapılırken varimax işlemine tabi tutulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan faktör analizinin sonucunda 5 faktör belirlenmiş ve bu faktörler varyansın 65,004'ünü açıklamıştır. Ayrıca toplam varyansa bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğinde özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör olduğu görülmüştür. 1. faktörün özdeğeri= 9,028 olup varyansın 36,112'sini, 2. faktörün özdeğeri= 2,463 olup varyansın 9,853'ünü, 3. faktörün özdeğeri= 2,134 olup varyansın 8,537' sini, 4. faktörün özdeğeri= 1,430 olup varyansın 5,721'ini ve 5. faktörün özdeğeri= 1,195 olup varyansın 4,781'ini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

No	Soru	Faktör Yüğü				
		1	2	3	4	5
1	ÖS 6	0,817				
2	ÖS 4	0,775				
3	ÖS 8	0,757				
4	ÖS 10	0,718				
5	ÖS 2	0,672				
6	ÖS 12	0,632				
7	ÖS 28		0,845			
8	ÖS 30		0,831			
9	ÖS 26		0,730			
10	ÖS 24		0,695			
11	ÖS 27			0,847		
12	ÖS 25			0,847		
13	ÖS 29			0,779		
14	ÖS 23			0,734		
15	ÖS 5				0,798	
16	ÖS 7				0,721	
17	ÖS 3				0,702	
18	ÖS 9				0,687	
19	ÖS 1				0,583	
21	ÖS 18					0,685
22	ÖS 15					0,662
23	ÖS 17					0,649
24	ÖS 13					0,591
25	ÖS 16					0,570
26	ÖS 20					0,559
Özdeğerler (Eigenvalues)		9,028	2,463	2,134	1,430	1,195
Varyans (%)		36,112	9,853	8,537	5,721	4,781
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,880						
Bartlett Küresellik Testi = $\chi^2(300) = 5560,369$ $p < 0,000$						
Toplam Açıklanan Varyans = %65,004						

2.4.5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

2.4.5.2.3.1. İş Yeri Nezaketsizliği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İyi uyum kriterleri $\chi^2/df \leq 2$ (Schermelleh-Engel vd., 2003); $RMSEA \leq 0.05$ (Browne & Cudeck, 1993); $NFI \leq 1.00$ (Bentler & Bonett, 1980); $CFI \leq 1.00$ (Baumgartner & Homburg, 1996); $GFI \leq 1.00$ (Bentler, 1980; Marsh vd., 2006) olmalıdır.

Tablo 6. İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Değişken	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AVE	CR	α
İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği	1,45	0,034	0,976	0,992	0,990	0,684	0,943	0,79

İş yeri nezaketsizliği ölçeği tek boyutludur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve $\chi^2/df=6,090$; $GFI=0,950$; $NFI=0,901$; $CFI=0,915$; $RMSEA=0,116$ ve $p < 0,001$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen model uyum kriterleri istenilen sınırlarda olmadığından dolayı modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Bu indeks incelemesi sonucunda iş yeri nezaketsizliğine ilişkin 6. maddenin diğer değişkenler ile bir kovaryans bağlantısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit sonucunda ilgili madde ölçekten çıkarılarak çözümlene yapılmıştır. Bu çözümlene sonucunda $\chi^2/df=1,45$; $GFI=0,990$; $NFI=0,976$; $CFI=0,992$; $RMSEA=0,034$ ve $p < 0,001$ olarak elde edilmiştir. Buna göre ölçeğin maddelerinin iyi uyum kriterleri içinde olduğunu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin açıklanan ortalama varyansının $AVE > 0,50$ olması ve bileşik güvenilirliğinin $CR > 0,70$ olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Ölçeğin açıklanan varyansı $> 0,50$ 'den büyük ve açıklanan varyansının $0,684$ olduğu görülmüştür. Bileşik güvenilirliğinin ise $CR > 0,70$ olması gerektiği ve bileşik güvenilirliğin $0,943$ olduğu görülmüştür.

2.4.5.2.3.2. Örgütsel Sessizlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İyi uyum kriterleri $\chi^2/df \leq 2$ (Schermelleh-Engel vd., 2003); $RMSEA \leq 0.05$ (Browne & Cudeck, 1993); $NFI \leq 1.00$ (Bentler & Bonett, 1980); $CFI \leq 1.00$ (Baumgartner & Homburg, 1996); $GFI \leq 1.00$ (Bentler, 1980; Marsh vd., 2006) olmalıdır.

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Değişken	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AVE	CR	α
Yöneltil ve Örgütsel Nedenler	1,78	0,045	0,970	0,986	0,975	0,743	0,971	0,745
İşle İlgili Nedenler	1,23	0,025	0,995	0,999	0,995	0,655	0,886	0,728
Deneyimle İlgili Nedenler	1,86	0,050	0,993	0,996	0,994	0,687	0,896	0,769
Yalıtımla İlgili Nedenler	1,31	0,042	0,997	0,998	0,993	0,594	0,722	0,771
İlişkileri Zedeleme ile İlgili Nedenler	1,92	0,049	0,996	0,998	0,974	0,662	0,875	0,749

Örgütsel sessizlik ölçeği beş boyutludur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve yönetsel ve örgütsel nedenler $\chi^2/df=1,78$; $GFI=0,975$; $NFI=0,970$; $CFI=0,986$; $RMSEA=0,045$; $p<0,001$; $AVE=0,743$; $CR=0,971$ ve $\alpha=0,745$ olarak elde edilmiştir. İşle ilgili nedenler $\chi^2/df=1,23$; $GFI=0,995$; $NFI=0,995$; $CFI=0,999$; $RMSEA=0,025$ ve $p<0,001$; $AVE=0,655$; $CR=0,886$ ve $\alpha=0,728$ olarak elde edilmiştir. Deneyimle ilgili nedenler $\chi^2/df=1,86$; $GFI=0,994$; $NFI=0,993$; $CFI=0,996$; $RMSEA=0,050$ ve $p<0,001$; $AVE=0,687$; $CR=0,896$ ve $\alpha=0,769$ olarak elde edilmiştir. Yalıtımla ilgili nedenler $\chi^2/df=1,31$; $GFI=0,993$; $NFI=0,997$; $CFI=0,998$; $RMSEA=0,042$ ve $p<0,001$; $AVE=0,594$; $CR=0,722$ ve $\alpha=0,771$ olarak elde edilmiştir. İlişkileri zedeleme ile ilgili nedenler $\chi^2/df=1,92$; $GFI=0,974$; $NFI=0,996$; $CFI=0,998$; $RMSEA=0,049$ ve $p<0,001$; $AVE=0,662$; $CR=0,875$ ve $\alpha=0,749$ olarak elde edilmiştir.

Elde edilen model uyum kriterleri istenilen sınırlarda olduğundan dolayı modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Buna göre ölçeğin maddelerinin iyi uyum kriterleri içinde olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçeğin açıklanan ortalama varyansının $AVE>0,50$ ve bileşik güvenilirliğinin $CR>0,70$ olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). Ölçeğin açıklanan varyansı $>0,50$ 'den büyük olduğu ve ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansının 0,694 ile 0,743 arasında yer aldığı görülmüştür. Bileşik güvenilirliğinin ise $CR>0,70$ olması gerektiği ve ölçeğin alt boyutlarının bileşik güvenilirliğinin 0,722 ile 0,971 arasında yer aldığı görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alfasının $\alpha>0,70$ 'den büyük olduğu ve ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfasının 0,728 ile 0,771 arasında yer aldığı görülmüştür.

2.4.5.2.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının -1.00 olması mükemmel negatif ilişkiyi, +1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi ve 0.00 olması ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını gösterir (Gürbüz & Şahin, 2018: 262). Korelasyon katsayısı 0.00-0.30 arasında yer alıyorsa ilişki zayıf, 0.30-0.70 arasında yer alıyorsa ilişkinin orta ve 0.70-1.00 arasında yer alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu söylenebilir (Gürbüz & Şahin, 2018: 262). İş yeri nezaketsizliği ölçeğine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. İş Yeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler	İş Yeri Nezaketsizliği	Örgütsel Sessizlik
İş Yeri Nezaketsizliği	1	-,106*
Örgütsel Sessizlik	-,106*	1

Tablo 8 incelendiğinde iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında $r=-,106^*$ ve $p<0,01$ olduğu için istatistiki olarak negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Bu durumda H_1 'i hipotezi desteklenmemiştir. Benzer bir çalışma Demir Uğur, 2017; Porath & Pearson, 2012) tarafından yapılmış ve elde edilen

sonucun tam tersi bir sonuç elde edilmişken Sguera vd., (2016) tarafından yapılan çalışma ile de benzer bir sonuç elde edilmiştir.

Tablo 9. İş Yeri Nezaketsizliği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

BOYUTLAR	ORT.	SS.	İş Yeri Nezaketsizliği Ort.	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Korkular	Deneyimle İlgili Korkular	Yalıtım Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Ort.
1.İş Yeri Nezaketsizliği	4,54	,28	1	-,075	-,044	-,115*	-,075	-,016	-,106*
2.Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	4,52	,19	-,075	1	,213**	,177**	,131*	,056	,728**
3.İşle İlgili Korkular	4,50	,22	-,044	,213**	1	,366**	,227**	,087	,593**
4.Deneyimle İlgili Korkular	4,48	,27	-,115*	,177**	,366**	1	,534**	,294**	,650**
5.Yalıtım Korkusu	4,48	,26	-,075	,131*	,227**	,534**	1	,429**	,606**
6.İlişkileri Zedeleme Korkusu	4,42	,30	-,016	,056	,087	,294**	,429**	1	,443**
7.Örgütsel Sessizlik Ölçeği	4, 50	,15	-,106*	,728**	,593**	,650**	,606**	,443**	1

*Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-uçlu) anlamlıdır.

**Korelasyon 0,05 seviyesinde (2-uçlu) anlamlıdır.

Tablo 9 incelendiğinde iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetmel ve örgütsel nedenler arasında $r=-,075$ ve $p<0,05$ anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1a'yı destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında $r=-,044$ ve $p<0,05$ anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1b'yı destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında $r=-,115$ seviyesinde negatif yönde ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Bu durumda H1c'yi destekleyebilecek bir bulgu elde edilmiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında $r=-,075$ ve $p<0,05$ anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1d'yi destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında $r=-,016$ ve $p<0,05$ anlamlılık seviyesinin altında kaldığı için istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durumda H1e'yı destekleyecek bir bulgu elde edilmemiştir.

3. Sonuç ve Öneriler

Çalışanların iş yerinde saygı görmeleri, onlara karşı nazik davranılmaları ve görgü kuralları içinde kendilerine karşı hareket edilmeleri örgüte karşı olan bağlılığını, verimliliğini ve motivasyonunu arttıracaktır. Çünkü çalışanlar birer makine değildir. Onlar duyabilen, düşünebilen ve hissedilebilen bir varlıktır. Bu nedenle iş yerinde bireylere karşı nazik ve hoşgörülü davranılması örgütün geleceği için son derece önemlidir. Çünkü sağır kulak sendromuna göre, iş yerinde beklediklerinin aksine kendilerine kötü, kaba ve sert davranıldığını gören bireyler ise örgüte karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 73).

İş yerinde kendilerine karşı kötü ve kaba davranışlarda bulunan bireylerin bir kısmı sert davranışlar gösterirlerken bir kısmı da daha yumuşak davranışlar gösterirler (Güngör Delen, 2010: 52). Bu

tamamen iş yerinin kendilerine göstermiş oldukları nezaketsizliğin şiddetine bağlıdır. Eğer daha düşük yoğunluklu bir nezaketsizlik gösterirlerse çalışanlarda daha düşük yoğunluğa sahip olan sessizlik davranışını göstereceklerdir. Fayda maliyet teorisine göre, çalışanların iş yerinde kendilerine karşı gösterilen bu nezaket dışı davranışları görmezden geldikleri söylenemez. Çünkü bu çalışanlar örgüt içinde sessiz kalarak aslında iş yerine karşı aslında sert bir tavır takınabilirler.

İş yerinde meydana gelen kötü ve olumsuz durumlara karşı kayıtsız kalmaları aslında örgütün kötü bir duruma düşme neden olabilir. İş yeri tarafından kendilerine karşı gösterilen kötü, kaba ve sert davranışların yoğunluğuna bağlı olarak da çalışanların sessizlik miktarı ya azalacaktır ya da artacaktır (Sguera vd., 2016: 125). Öte yandan bekleyiş teorisine göre, genel olarak iş yeri tarafından beklenen nezaket davranışlarını göremeyen çalışanların motivasyonları düşecek, iş yerine katkıları azalacak ve verimliliklerinde bir düşüş gözlemlenecektir. Bu duruma ek olarak iş yeri nezaketsizliğinde hedefe zarar verme niyeti belirsiz olduğu için çalışanların kendilerine mi yoksa diğer çalışanlara mı bu nezaketsizlik davranışının gösterildiğinden tam olarak emin olamamaktadırlar. Bu yüzden çalışanların iş yerinde görülen her nezaket dışı davranış üzerilerine alınmaları da mümkün görünmektedir (Işıkkay, 2021: 524).

Tam olarak iş yeri nezaketinden zarar verme niyeti belli olmasa da bireylerin işten ve iş yerinden soğumalarının etkinliği ve verimliliğin düşmesine neden olabileceği söylenebilir. Sessizlik sarmalı teorisine göre, iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanın, kendisine yönelik yapılan bu davranışlara karşı çıkmanın bir anlamı olmadığını düşündüğü için sessiz kalmaya da devam edecektir.

Çalışmada iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya ilişkin olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda;

- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 77; Tutar vd., 2021) ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 73; Bayın vd., 2015 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). Ayrıca Can & Alparslan (2012) tarafından yapılan çalışmayla da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 74; Van Dyne vd., 2003; Gül & Özcan, 2011 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 74; Afşar, 2013 ile aynı yönde olan ve Erigüç vd., 2014 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017; Acaray, 2014; Apak, 2016; Schwappach & Gehring; 2014; Kahya, 2013; Ünlü, 2015; Ürek

vd., 2015 tarafından yapılan benzer çalışmalarda da aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir (Kumral, 2017: 74; Harmancı vd., 2018; Milliken vd., 2003 ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerimiz şunlar olacaktır: iş yerinde meydana gelebilecek nezaket dışı davranışlara karşı iş yerinde uygulanması zorunlu nezaket kuralları yazılı bir şekilde çalışanlara bildirilmelidir. İş yerinde bir çalışanın herhangi bir çalışana karşı gösterebileceği nezaket dışı davranışların geri dönülemez pek çok olumsuz duruma yol açabileceği anlatılmalı ve bu konuda aylık ya da haftalık konferanslar ve seminerler düzenlenmelidir.

İş yerinde nezaketsizlik davranışına maruz kalan bireylerin sessizlik davranışına yönelmemesi için iş yerinde çalışanlara uygun olarak oryantasyonlar düzenlenmelidir. İş yerinde nezaket dışı davranış göstermeyi sürekli hale getiren çalışanlar uyarılmalı ve cezai yaptırımları hakkında bilgi verilmelidir. İş yeri nezaketsizliğine uğrayan bireylerin bu durumu daha ağır yaşamamaları için psikolojik destek sağlanmalıdır. Ayrıca yukarıda sayılan düzenlemelere rağmen halen nezaketsizlik dışı davranış bir çalışan belli bir çalışana sürekli bir biçimde uyguluyorsa rotasyon yapılabilir.

Bu çalışma iş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında yapılmıştır. Çalışanlar iş yerinde kendilerine yapılan nezaket dışı davranışlara karşı farklı şekillerde tepki verebilir. Bu yüzden örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasında, fayda-maliyet teorisine göre iş yerinde görülen nezaket dışı davranışlar ve üretkenlik davranışı arasında, beklenti kuramına göre örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında, sessizlik sarmalı teorisine göre örgütsel sessizlik ve cam tavan arasında da yapılabilir. Ayrıca bu çalışma karayollarında yapılmıştır. Çalışma nezaketsizlik davranışlarının sık olarak görüldüğü, çalışan sayısının fazla olduğu ve iş stresinin yaşandığı kurumlar olan Devlet Su İşleri (Dsi), araştırma ve şehir hastaneleri, okullar ve üniversitelerde yapılması gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilmektedir.

Kaynakça

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32),139-157.
- Adeyemi, I. R., Razak, S. A., & Salleh, M. (2014). A conceptual model for holistic classification of insider. *Asian Journal of Applied Sciences*, 7(5), 343-359.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: konuya ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.

- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bal Taştan, S. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyopsikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(03), 60-75.
- Barker-Caza, B., & Cortina, L. (2007). From insult to injury: explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology*, (29), 335-350.
- Bartlett, J. E., Kortlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *Journal of Business Research*, 7(1), 248-266.
- Benli, A., & Cerev, G. (2017). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisi: turizm çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 411-433.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, (31), 419-456.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Türkiye.
- Blanco-Donoso, L. M., Amutio, A., Moreno-Jimenez, B., Yeo-Ayala, M. del. C., Hermsilla, D., & Garrosa, E. (2019). Incivility at work, upset at home? testing the cross-level moderation effect of emotional dysregulation among female nurses from primary health care. *Scandinavian Journal of Psychology*, (60), 267-276.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational voice: a phenomenological study of employee's lived experiences of silence in work group settings*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Faculty of Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, Washington, ABD.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Can, A., & Alparslan, A. M. (2012). Hemşireler neden sessiz kalırlar? Bir içerik analizi çalışması. 6. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 261-266, Isparta.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288.

- Cortina, L. M., Magley V. J., Williams J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.
- 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 işgören sessizliği (neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çiçek, B., & Çiçek, A. (2020). İşyeri nezaketsizliğinin yaratıcı çalışan performansı üzerindeki etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work, 7*(2), 267-282.
- D'ambra, A. M., & Andrews, D. R. (2014). Incivility, retention and new graduate nurses: an integrated review of the literature. *Journal of Nursing Management, 22*(6), 735-742.
- Demir Uğur, E. (2017). *Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Demsky, C. A., Hammer, L. B., Fritz, C., & Black, A. E. (2019). Workplace incivility and employee sleep: the role of rumination and recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 228-240.
- Dereli, S. (2008). Sözlü iletişimde nezaket stratejileri. *Türkbilig, 15*(1), 24-52.
- Doshy, P. V., & Wang, J. (2014). Workplace incivility: what do targets say about it?. *American Journal of Management, 14*(1/2), 30-42.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye.
- Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations, 41*(1), 228-252.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisi: Teknopark üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., & Songur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent?. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10*(22), 131-153.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, Türkiye.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: a simple guide and reference* (14th ed.). New York: Taylor & Francis.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, 16*(4), 745-761.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(2), 107-134.

- Güngör Delen, M. (2010). Çalışma hayatında işyeri kalabalığı olgusu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53), 43-58.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-felsefe-yöntem-analiz*. 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Harmancı S. A. K., Topçu, İ., Eşkin Bacaksız, F., Ünaldi, N., Tokgöz Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organizational silence among nurses and physicians in public hospitals. *Journal of Clinical Nursing*, (27), 1440-1451.
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying ... oh my!: a call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Holm, K., Torkelson, E., & Backström, M. (2015). Models of workplace incivility: the relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed Research International*, 1-10.
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542.
- Huang, X., Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Işıkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri nezaketsizliği: ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 521-552.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların olumsuz değerlendirilme korkusunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin rekabet gücünün geliştirilmesinde lojistik faaliyetlerin performansının artırılması: üretim işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Korkmaz, E. (2018). The relationship between organizational silence and Allen-Meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 200-213.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Kumral, T., & Çetin, C. (2018). The mediating role of workplace ostracism on workplace incivility and organizational silence relationship. *5 th International Conference on Business and Economics Studies*, New York, USA-August 10-12.

- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational silence in state-owned enterprises: intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, (6), 640-648.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: does family support help?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 95-111.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Jahromi, M. R. G., Hosseini, M., & Amirianzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, 7(12), 72-86.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & 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., & 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.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Parcham, E., & Ghasemzad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence in Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management and Informatics*, 4(1), 25-30.
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17- 34.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E326-E357.
- Rahman, A. R. A. (2020). Silence behavior in public and private higher learning institutions in selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies*, 2(1), 15-23.
- Rayan, A. R. M. Ali, N. A. M., & Moneim, M. S. K. (2020). The supervisor's support for silence and the organizational commitment: the mediating role of organizational silence behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1-8.
- Rende, B., & Sakarya, A. O. (2020). Kararlara katılımın rol stres kaynakları üzerine etkisi: beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2895-2915.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive Goodness-Of-Fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, (37), S57-S88.
- Schwappach, D. L. B., & Gehring, K. (2014). Saying it without words: a qualitative study of oncology staff's experiences with speaking up about safety concerns. *BMJ Open*, (4), 1-8.

- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2016). Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources. *Journal of Vocational Behavior, 95*(96), 115-127.
- Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., X., Fengzhe, Wnag, J., Sun, Z., Dong, X., Sun, T., & Fan, L. (2018). Impact of workplace incivility against new nurses on job burn-out: a cross-sectional study in China. *BMJ Open, 1-9*.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30*(2011), 1731-1735.
- Sholekar, S., & Shoghi, B. (2017). The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 10*(1), 113-142.
- Şenerkal, R., & Çorbacıoğlu, S. (2015). Akademik personelin algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(1), 107-135.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisi: bir örnek olay*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 114-134.
- Taylor, S. G., & Klumper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: the moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 316-329.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace incivility and organizational silence. *TEM Journal, 10*(2), 563-572.
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2021). *İstihdam şekline göre personel dağılımı*. <https://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/InsanKaynaklari/istihdam.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.10.2021).
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(3), 122-141.
- Vagharseyyedin, S. A. (2015.) Workplace incivility: a concept analysis. *Contemporary Nurse, 50*(1), 115-125.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.
- Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). Assessing workgroup norms for civility: the development of the civility norms questionnaire-brief. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 407-420.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: the moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology, 12*(1), 1-11.
- Zia-ud-Din, M., Arif, A., & Shabbir, M. A. (2017). The impact of workplace incivility on employee absenteeism and organization commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7*(5), 205-221.