

ÇALIŞANLARIN “ÖRGÜTSEL SES VE SESSİZLİK” ALGILAMALARININ DEMOGRAFİK NİTELİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE BİR ARAŞTIRMA¹

Lütfiye ÖZDEMİR^(**)
Sevtap SARIOĞLU UĞUR^(***)

Özet: Araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılarını demografik nitelikler açısından araştırmaktır. Araştırma, Sivas İlinde 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılmıştır. Veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde açıklayıcı faktör analizi, madde-toplam ölçek korelasyonu, alt ve üst % 27’lik gruplar arasındaki farklılık için t-testi, ANOVA analizi ve Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Analizlerin sonucunda “örgütsel ses” ve “örgütsel sessizlik” ölçekleri geliştirilmiştir. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel ses, örgütsel sessizlik, sessizlik iklimi, demografik nitelik.

THE EVALUATION EMPLOYEES’ “ORGANIZATIONAL VOICE AND SILENCE” PERCEPTIONS IN TERMS OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS: A STUDY IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR

Abstract: The purpose of study is to investigate public and private sector employees’ “organizational voice and silence” perceptions in terms of demographic characteristics. The research was carried out with 434 public and private sector employees in Sivas. Data were collected through questionnaire method. Exploratory factor analysis, item-total scale correlations, t-test, ANOVA analysis and Cronbach's Alpha test was applied to evaluate data. “Organizational voice” and “organizational silence” scales have been developed as a result of the analysis. There were significant differences in employees’ perceptions of organizational voice by gender and organizational silence by status. There were also significant differences in employees’ perceptions of organizational voice and silence by position and sector.

Keyword: Organizational voice, organizational silence, silence climate, demographic characteristics

I. Giriş

Günümüz bilişim çağında örgütlerde insan kaynaklarının, bilgi paylaşımının ve uyumun önemi her geçen gün artmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerekmektedir. Ancak bazen yönetimler, çalışanlarının sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak

¹ Bu makalenin özeti 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre kitabında yayınlanmıştır.

(**)Doç.Dr.İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

(***)Cumhuriyet Üniversitesi, Gemerek MYO.

tetiklemektedirler. Çalışanların sessiz kalma davranışları eskiden bir uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir.

“Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları” (Morrison ve Milliken, 2000) veya “çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgemeleri” olarak ifade edilen örgütsel sessizlik konusu günümüz örgütleri açısından oldukça önemlidir: Çünkü örgütsel sessizliğin kurumlar ve işletmeler üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve bu sessizlik kurumların ve işletmelerin her yerini kaplayabilir. Hemen hemen bütün çalışanların örgütle ilgili konularda düşünceleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır. Fakat çalışanlar genellikle bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da dile getirmemeyi zaman içerisinde öğrenmişlerdir (Piderit ve Ashford, 2003). Yöneticilerin, çalışanlardan gelen katkılara, eleştirilere ve önerilere olumsuz yaklaşması, çalışanları, yöneticilerine bu tür öneri ve eleştirilerle gitmekten alıkoymakta ve konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacaklarını düşünmeye başlayan çalışanları zamanla sessiz kalmayı tercih eder bir duruma getirebilmektedir.

Kişisel yaşamda sükûnun altın olduğu düşünülse de, örgütlerde durum daha farklıdır. Çünkü iş yaşamında sessizlik, hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmektedir. Genel olarak örgütsel sessizlik çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluğuna yol açar (Vakola ve Bouradas: 2005). Morrison ve Milliken (2000)’e göre örgütsel sessizlik çalışanlarda değerli olmama duygusuna, kontrol yokluğu algılamasına ve bilişsel uyumsuzluğa yol açabilir. Oliver (1990) de örgütsel sessizliğin işgücü devrine, motivasyon düşüklüğüne ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde düşük çaba göstermeye yol açabileceğini ifade eder (Vakola ve Bouradas: 2005). Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu, çalışanın örgütsel bağlılığında azalma görülebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların iş başarıları düşebilir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememeleri ve gelişmeye açık olamamaları gelmektedir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu düşüncelerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Çalışanlarını cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir.

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmelerinin bir şey değiştirmeyeceğine, sorunlarını anlatmanın ise tehlikeli olabileceğine inanırlar. Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak

görülebileceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. Bu durum, örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına ve çalışanların bu ortamda yaşadıkları sıkıntının ve stresin çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini olumsuz etkilemesine neden olabilir. Çalışanların gösterdikleri sessiz kalma davranışı, çalıştıkları örgüt açısından olumsuz sonuçlar getirebilir. Çalışanların başarılarının üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almamaları gerekir. Yöneticiler çalışanlara olumsuz geri besleme verirlerse, çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyleri azalma gösterebilir. Bunlar ise örgütlerin yenileşme çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturur.

Gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemine rağmen, örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim literatüründe yeterince incelenmediği görülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Türkiye’de de örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırma sayısı sınırlıdır. Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili düşüncelerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerin bulunmaması dışında içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırabileceği (Brinsfield vd., 2009: 4) düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Eğer çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü verilen bu mesajlar çalışanların tutumlarını ve davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir.

Bu araştırma, kamu ve özel sektör çalışanlarının “*örgütsel ses ve sessizlik*” algılamalarını demografik nitelikler açısından değerlendirmeyi amaçlar. Yönetim ve örgütsel davranış literatürü tarandığında, var olan çalışmaların genellikle “*örgütsel sessizlik*” üzerine odaklandığı “*örgütsel ses*” konusunda önemli bir boşluğun bulunduğu görülebilir. Bu boşluğu doldurabilmek ve yönetim literatürüne katkıda bulunabilmek, araştırmanın bir diğer amacıdır. Konuyla ilgili literatürde var olan araştırmalar ve ulaştıkları sonuçlar şunlardır: Çalışanlar tarafından bilginin kasıtlı olarak kendilerinde tutulması olarak açıklanabilen örgütsel sessizlik, birçok örgütte yaygın olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Perlow ve Williams, 2003). Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından pekçok farklı endüstri çalışanlarıyla derinlemesine görüşmeler yapılarak yürütülen güncel bir araştırma, çalışanların % 85’inden fazlasının işleriyle ilgili endişeler konusunda en az bir ya da daha fazla sessiz kaldıklarını ve önemli bir konuyu yöneticilerine iletemediklerini ortaya koymuştur. Çakıcı ve Çakıcı (2007), tarafından 310 otel çalışanı ile Türkiye’de yapılan benzer bir araştırmada da, çalışanların yaklaşık % 56’sı, iş yaşamları boyunca sessizlik deneyimi yaşadıklarını, bilgi ve tecrübelerini bilinçli olarak paylaşmamayı seçtiklerini belirtmişlerdir.

Çalışan sessizlik davranışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların bir çoğunda demografik niteliklerin etkisinin çok fazla dikkate alınmadığı görülebilir (Liu vd., 2009; Amah ve Okafor, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Premeaux ve Bedeian, 2003; Huang vd., 2005). Oysa çeşitli

çalışmalarda (Morrison ve Milliken, 2000) demografik niteliklerin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu kavramsal olarak belirtilir. Çünkü yöneticiler ve çalışanlar arasında farklılık (yaş, cinsiyet, ırk vb.) yüksek düzeyde ise, çalışanların örgütsel sessizliğe olan inançları daha güçlü olur. Bu bağlamda Kahveci (2010: 92)'nin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak üzere yaptığı araştırmaya göre, kadınlar, erkekler oranla daha fazla sessiz kalmakta ve sorunlarını daha az dile getirmektedirler. Yöneticilerin örgütsel sessizlik davranışı kurumdaki hizmet süresine göre, anlamlı farklılık göstermektedir. Son olarak Erenler (2010) tarafından 374 otel işletmesi üzerinde yapılan araştırma, örgütsel sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediğini, eğitim durumunun ise farklılığa sebep olduğunu bulmuştur.

Bu araştırma, önceki çalışmalardan farklı olarak demografik nitelikleri daha kapsamlı ele alır ve özgün olarak kamu ve özel sektör çalışanlarının “*örgütsel ses ve sessizlik*” algılamalarını bir arada inceler. Sonuç olarak araştırmada “*örgütsel ses*” ve “*örgütsel sessizlik*” alt ölçekleri geliştirilir. Bu ölçekler, demografik nitelikler açısından değerlendirildiğinde, cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında; statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunur. Pozisyon durumuna göre yöneticiler ve çalışanlar arasında sektöre göre de kamu ve özel sektörde çalışanlar arasında hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamaları açısından anlamlı farklılıklar görülür.

II. Örgütsel Ses Ve Sessizlik

Türk Dil Kurumu'na göre sessizlik “*sükût, ortalıkta gürültü olmama durumu*” (TDK, 2005: 1741; www.tdk.gov.tr) olarak açıklanır. Dyne ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları tanıma göre sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir. Erenler (2010) araştırmasında sessizliğin beş fonksiyonundan bahsetmektedir. Buna göre sessizlik;

- Kişileri bir araya getirebileceği gibi uzaklaştırabilir de,
- İlişkilere zarar verebileceği gibi iyileştirebilir de,
- Bilgi sağlayabileceği gibi gizleyebilir de,
- Derin düşüncelere ya da hiçbir düşüncenin olmayışına işaret edebilir, son olarak
- Hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Görüldüğü gibi sessizlik, kişileri birbirine bağlayabildiği gibi, görüş ayrılığı göstermeye kadar uzanan farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre ise sessizlik kişinin içinde bulunan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durumdur. Diğer bir ifade ile sessizlik, kişinin kendi içinde var olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimidir (Brinsfield vd., 2009: 20). Sessizlik ilk anda konuşmanın zıttı olarak

anlaşılsa da, bütün sessizlikler sadece sesliliğin karşıtı değildir. Çalışanların güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda da bir sessizlik vardır (Dyne vd., 2003). Erenler (2010) araştırmasında sessizliğin farklı fakat birbiriyle ilişkili beş anlamını açıklamıştır. Buna göre sessizlik;

- Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek;
- Herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu,
- Bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması,
- İletişim kurma ya da yazma başarısızlığı,
- İlgisizlik ya da belirsizlik şeklinde tanımlanmaktadır.

Sessizlik kavramına dayalı olan örgütsel sessizlik kavramı yönetim literatürüne Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmalarıyla girmiştir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği spesifik biçimde “*yöneticinin tutumlarının ve inançlarının bir sonucu*” olarak ele alır. Bu görüşe göre, yöneticilerin olumsuz geri besleme korkusu, insanların doğaları gereği tembel oldukları şeklindeki inançları ve örgütsel kültür, örgütlerde sessizliğin oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca Morrison ve Milliken (2000), karar almanın merkezileşmesi, yukarıya doğru formel geri besleme mekanizmasının yokluğu gibi bazı kurumsal uygulamaların örgütsel sessizliğe katkıda bulunabildiğine işaret etmektedir. Sessiz kalan çalışanlar, örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgemektedirler. Genel olarak örgütsel sessizlik, işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye yönelik olarak çalışanların duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini bilinçli olarak esirgemeleridir.

Örgütsel sessizlik; bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006). Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği, “*örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması*” olarak tanımladıkları “*ses*” in karşıtı olarak ele almışlar ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Bowen ve Blackmon (2003), bir çalışanın örgütle ilgili bir konu veya sorun hakkındaki kişisel görüşünü paylaşmamayı seçmesiyle başlayabilen sessizlik sürecinin, zamanla birçok konu hakkında, çalışanın düşüncelerini belirtmeye isteksiz hale gelmesiyle ekip üyeleri arasında yayılarak örgütsel düzeyde bir sorun haline dönüşebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bir konu karşısında sessiz kalarak başlayan bu durum, çalışanların diğer konular karşısında sessiz kalma olasılığını arttırabilmektedir. Ellis ve Dyne (2009: 54) da bu görüşe paralel olarak, bir çalışanın düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesiyle başlayan sessizlik davranışının zaman içerisinde diğer çalışanlara yayılmasına engel olunmazsa örgütün bütününe sirayet edebileceğini ve örgüt

kültürüne zarar verebileceğini belirtmiştir. Örgütsel sessizlik ayrıca örgütsel öğrenmeye ve değişmeye potansiyel bir engeldir. Bu durum gerçek çoğulcu örgütlerin gelişmesini engelleyebilir. Gerçek çoğulcu örgütler çalışanlarını kendi düşüncelerini ifade etme yönünde cesaretlendirebilen örgütlerdir. Diğer taraftan örgütsel sessizlik etkili örgütsel öğrenmeyi ve olumsuz geri bildirimini engelleyebilir (Kahveci, 2010: 9). Bu bilgiler ve tanımlar ışığında örgütsel sessizliğin boyutları şu şekilde özetlenebilir (Kahveci, 2010: 10):

- Çalışanlar olaylar hakkında konuştukları zaman, dışlanacakları endişesini yaşarlar.
- Çalışanların sessiz kalmalarında, yöneticilerin olumsuz geri beslemeleri etkilidir.
- Sessizlik, örgütsel karar vermenin etkisini azaltır.

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki çoğulcu bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütte çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanlar dışlanma korkusu, terfi edememe, sorun çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklayamamaktadırlar. Buna karşın örgütler, hayatta kalabilmek için değişen çevreye yanıt verebilmeli, takım çalışması yapabilmeli ve bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005). Son olarak Farrell (1983), sessizliği statükonun kabulü olarak değerlendirmiş, sessizliğin hareketsizliği temsil ettiğini varsaymıştır. Bu yüzden sessizlik davranışı uzun bir süre tatminsiz ve adil davranılmamış çalışanların ihmal edilmiş yanıtı olarak kalmıştır (Kolarska ve Aldrich, 1980; Withey ve Cooper, 1989).

Birçok araştırmacının tersine Cohen (1990) sessizliğin her durumda “*kabul etme*” anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmış ve sessizliğin başka anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür. Cohen (1990), özellikle adil davranılmayan ya da kötü davranışlara maruz kalmış çalışanlar arasında sessizliğin hangi anlamlara gelebileceğini araştırmıştır. Sessizliğin “*red*” olarak kavramsallaştırılmasıyla tutarlı olarak Parker ve August (1997) da bazı tatminsiz çalışanların sessizliği çıkışla birleştirebileceklerini diğer bir ifadeyle sessizce işten ayrılacaklarını öne sürmüştür.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara özgürce katılamamaları durumunda görülür. Sessizlik durumunda, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve kişisel olarak rahatsız edici olayları bastırmak zordur. Örgütte sık sık susturulan konuları adlandırmak için “*tartışılmaz*” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, çalışan başarısı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel sorunlardır.

Örgütsel sessizliğin karşıtı olarak sesin yönetim literatüründe evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1539). Ancak kimi bilim adamlarına göre örgütsel ses, örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek amacıyla çalışanların düşüncelerini istekli olarak söyleyebilmeleridir (Banerjee ve Somanathan, 2001). Konuşma sayesinde örgüt üyeleri, örgütün politikalarını ve prosedürlerini, hem örgütün hem de çalışanların rol kimliklerini öğrenmek için bir anlayış geliştirirler. Örgütsel ses, kurumsal değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde, ses, isteğe bağlıdır ve çalışanlar, çoğu zaman tam olarak özgürce konuşmaya karşı isteksizdirler. Bu nedenle örgüt üyeleri örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini açıklayacakları zaman onların tam olarak özgür ve dürüst bir şekilde konuşup konuşmayacaklarına karar vermek gerekmektedir.

Hirschman (1970) ise sesi, örgütsel tatminsizliğe bir cevap olarak dikkate alan ilk sosyal bilimcidir. Hirschman bunu örgütsel başarıda bir düşüş sonrasında ya da örgüt-çalışan ilişkisinin çalışanlarca kötüye gittiğinin algılandığı durumlarda, bireylerin nasıl davrandığını gösteren bir tipoloji önererek yapmıştır. Hirschman (1970)'a göre çalışanlar tatminsizliğe “çıkış” ve “ses” olmak üzere iki farklı şekilde cevap verirler. Çıkış, çalışanın örgütle ilişkisinin sürdürülmemesini bir başka ifadeyle ayrılmasını ifade ederken, ses ise; şikayet etmek, öneriler sunmak, sorunları yöneticilerle tartışmak, hoşla gitmeyen durumu değiştirmek için aktif girişimde bulunmaktır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 40; Hirschman, 1970). Buchanan ve Boswell (2002)'in daha sadık çalışanların “ses”i seçme eğiliminde olacaklarını öne sürdüğü çalışması, çalışan sesi (employee voice) ve açıkça konuşmaya (speaking up) ilgi duyan araştırmacılar için faydalı bir temel sağlamış ve çalışanın tatminsizliğe cevabı hakkında bilgi veren temel bir araştırma olarak kabul görmüştür.

III. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında öncelikle örgütsel ses ve sessizlikle ilgili literatür taranarak bu alanda yapılmış olan araştırmalardan yararlanılmıştır (Çakıcı, 2010; Çakıcı, 2008; Çakıcı, 2007, Erenler, 2010; Bowen ve Blackmon, 2003; Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Henriksen ve Dayton, 2006). Özellikle Erenler (2010)'in, “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması” ile Çakıcı (2010)'nın “Örgütlerde İşgören Sessizliği” çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan anket, Sivas ilinde kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Anket, yöneticiler ve çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerle uygulanmıştır.

Ankette tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanılmak üzere toplam 32 soru yer almaktadır. Bunların 7'si “demografik nitelikler”e ilişkin kapalı uçlu sorular; 25'i de Likert (5'li) ölçeğine göre hazırlanmış “örgütsel ses ve sessizlik” le ilgili açık uçlu sorulardır. Likert yöntemine göre

hazırlanan sorular, “5 = tamamen katılıyorum” seçeneğinden “1 = kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Ölçekte tersten işaretlenmesi gereken 12 olumsuz madde yer almaktadır (Tavşancıl ve Keser, 2002). Gönderilen toplam 600 anketten 434 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 60’tır. Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimciler için geliştirilmiş olan SPSS istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Madde analizi yapılarak madde-toplam ölçek ilişkisine (madde-toplam ölçek korelasyonu) bakılmıştır. Ayrıca ayırt edici geçerlilik bağlamında; % 27’lik alt ve üst gruplar arasında farklılığın olup olmadığını saptamak amacıyla t-testi (independent samples t test) yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik analizi için ise Cronbach Alpha testi uygulanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde; katılımcıların demografik niteliklerini irdelemek amacıyla frekans dağılımları yapılmıştır. Geliştirilen ölçeklerde katılımcıların demografik niteliklerine göre oluşturulan gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığını irdelemek amacıyla t-testi ve One Way ANOVA testi (tek yönlü varyans analizi) uygulanmıştır (Özdamar, 2002).

A. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örneklem kapsamında özel ve kamu sektörü çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını incelemek ve bu algıların demografik nitelikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır. Bu şekilde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, statü ve sektör değişkenlerinin çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları üzerindeki etkilerini belirlemektir.

B. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmacıların çalışmada esas aldıkları varsayımlar şunlardır:

- “Örgütsel ses” ve “örgütsel sessizlik” ölçekleri araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayabilecek, yeterli ve geçerli bilgileri yansıtabilecek niteliktedir.
- Katılımcıların “örgütsel ses” ve “örgütsel sessizlik” ölçeklerine verdikleri cevaplar onların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
- Araştırmanın örneklemini evreni temsil edebilecek yeterlidir.

C. Örneklem Kümesinin Seçimi

Bu araştırma; 2011 yılında Sivas ili Suşehri ilçesinde bulunan kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi ilçedeki tüm kamu kurum ve özel işletmelerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan kurum ve işletmeler, tesadüfî örneklem tekniği ile seçilmiş ve katılımcıların gönüllülüğü esas alınmıştır. Sonuç olarak

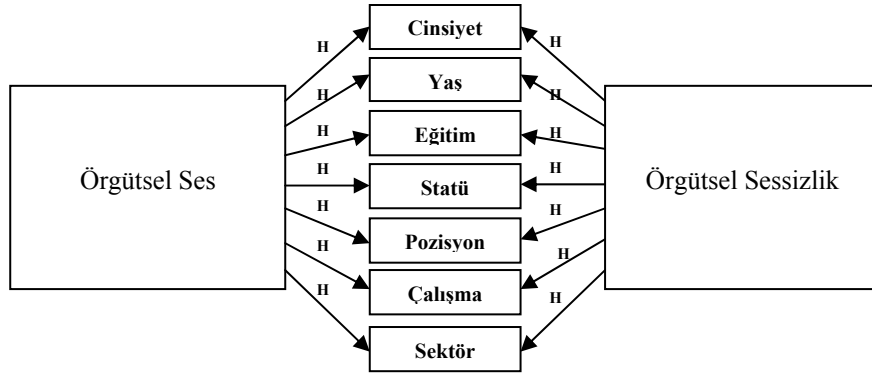
bu araştırmanın örneklemini, 212'si kamu çalışanlarından 222'si de özel çalışanlardan olmak üzere toplam 434 katılımcıdan oluşmaktadır.

D. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarıyla ilgili olarak ulaşılan sonuçlar sadece Sivas ili Suşehri ilçesi ile sınırlıdır. Bu sonuçların tamamen diğer illerdeki kamu ve özel sektöre genellenmesi mümkün olamaz. Bu çalışmada teknik kısıtlılıklar nedeniyle ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilebilmesi için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ancak sonraki çalışmalarda açıklayıcı faktör analiziyle birlikte doğrulayıcı faktör analizinin kullanılması daha yararlı olabilecektir.

E. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının çeşitli demografik niteliklere göre farklılık gösterip göstermediği ölçülmüştür. Araştırmacıların geliştirdikleri hipotezler bağlamında oluşturulan model, Şekil 1’de görülebilir.



Şekil 1: Araştırmada Test Edilen Model

Şekil 1’de görüldüğü gibi, örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, statü, pozisyon, çalışma yılı ve sektör gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği çalışma kapsamında ele alınmıştır. Her bir demografik değişken esas alınarak örgütsel ses ve sessizlik algılamaları açısından hipotezler geliştirilmiştir.

IV. Araştırmanın Analizi Ve Bulguları

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir (Büyüköztürk, 2003). Verilerin faktör analizi için uygun çıkması üzerine ölçeğin yapı geçerliliğini ve faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı (exploratory) faktör analizi, faktörleştirme tekniği olarak da temel bileşenler analizi

kullanılmıştır (Kline, 1994). Birbiriyle ilişkili maddelerin bir araya gelerek bir faktör oluşturması ve faktörlerin daha kolay yorumlanabilmesi amacıyla Varimax eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Analizlerde faktörlerin her biri için faktör yükleri ve açıklanan varyans oranları incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için de Cronbach Alpha testi yapılmıştır. Ayrıca, madde-toplam korelasyon istatistiklerine bakılmıştır. Ayırt edici geçerlilik bağlamında; madde analizi yapılarak maddeler için alt-üst gruplar ortalamaları farkına dayalı olarak t-testi hesaplanmıştır.

A. Algılanan Örgütsel Ses ve Sessizlik Boyutları

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemede, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir arada toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan açıklayıcı faktör analizi (Büyüköztürk, 2003; Özdamar, 2002) yapılmıştır. Faktör analizi bir ölçekteki maddelerin birbirini dışta tutan daha az sayıda faktöre ayrılıp ayrılmadığını anlamak amacıyla yapılır. Faktör analizi sonuçlarını değerlendirebilmede temel ölçüt, ölçekte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanan faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Bu çalışmada bir maddenin bir faktörde gösterilebilmesi için şu ölçütler esas alınmıştır:

- Her bir faktörün özdeğerinin en az 1 olması,
- Her bir faktördeki maddelerin faktör yüklerinin en az .45 değerine sahip olması,
- Her bir faktöre yüklenen maddelerin anlam ve içerik olarak tutarlı olması,
- Buldukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktördeki yük değerleri arasındaki farkın en az .10 ve daha yukarı olması (binişik olmaması)'dır. Böylece faktörler arasındaki bağımsızlığın artırılmasına çalışılmıştır.

Örgütsel Ses Ölçeğini (ÖSÖ) geliştirmek amacıyla anketten toplam 25 değişken alınmıştır. Bu 25 değişken esas alınarak faktör analizinde öncelikle örneklemden elde edilen verilerin yeterli olup olmadığını saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Kaiser bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda orta, .50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Tavşancıl, 2002). ÖSÖ'ye ilişkin bu çalışmada yapılan ilk faktör analizinde KMO katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Bu değer, faktör analizi yapabilmek için önerilen en yüksek KMO değeri olan 1'e yakın bulunduğu için 'çok iyi' olarak ifade edilebilir. Ayrıca Barlett testi ile elde edilen Ki-Kare değeri ($X^2=2208.685$, $Sd=300$, $p<.00$) anlamlı çıkmıştır. Hem KMO sonucu hem de Barlett testi sonucu verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle her iki analizle ilgili sonuçlar, örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyonlar olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin boyutlarını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis), Kaiser kriteri (özdeğeri 1'den büyük olan faktörler) (Lester ve Bishop, 2000) ve her faktöre düşen yüksek ağırlıklı değişkenleri minimize edebilmek için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Araştırmacılar, değişkenlerin faktör yüklerinin .45'in altında olmadığı, binişik değişkenlerin bulunmadığı ve madde silindiğinde elde edilen güvenilirlik katsayısının ölçeğin tümü için hesaplanan güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı kriterleri sağlanıncaya kadar faktör analizi yapmıştır. Bu analizlerin ve madde-toplam ölçek korelasyonunun sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 1: Algılanan Örgütsel Ses ve Sessizlik Boyutları

Maddeler	Özdeğerler	Varyanslar	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri	Madde-Toplam Korelasyon
Örgütsel Ses	2.80	31.47	.74		
(5) Kurumda iş ile ilgili yanlış olduğunu düşündüğüm uygulamalar olduğunda karşı çıkar, dile getiririm				.804	.758
(6) Kurumda yönetimle ilgili sorun olduğunda bunu ilgili yönetime açıkça dile getiririm				.802	.792
(17) Kurumumda yaşadığım sıkıntıları dile getirmekten kaçınmam				.662	.638
(21) Kurumumda yaşanan aksaklıklara sürekli çözüm önerileri getiririm				.613	.674
(1) Kurumda kendimi özgürce ifade edebiliyorum				.548	.638
Örgütsel Sessizlik	1.36	20.48	.65		
(4) Kurumda iş ile ilgili yeni bir yapılanma olduğunda kabullenirim				.788	.742
(19) Kurumda bana ne görev verilirse karşı çıkmadan kabullenir ve yerine getiririm				.719	.753
(3) Kurumda düşüncelerime eleştiri geldiğinde kabullenir; hatalysam düşüncelerimi değiştiririm				.601	.675
Açıklanan Toplam Varyans: 51.95					

**p=.001

Tablo 2’de görüldüğü gibi, analiz sonucunda ölçekte öz değeri (eigen value) 1’den büyük iki faktör saptanmıştır. Bu iki faktörün açıkladıkları toplam varyans % 51.95’tir. Kline (1994) toplam varyansı açıklama düzeyinin % 40’ın üzerinde olmasını, yapı geçerliği için önemli göstergelerden biri olarak kabul etmektedir. Toplam varyansın % 31.47’si birinci ve % 20.48’i ikinci faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktörde yük değerlerinin .804 ile .548 arasında değiştiği ve ikinci faktörde yük değerlerinin .788 ile .601 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca maddenin ölçekten çıkarılıp/çıkarılmayacağını saptamak amacıyla, madde silindiğinde, alpha katsayılarındaki değişimlere ve ortalamalardaki değişime bakılmıştır. Her bir madde ölçekten çıkarıldığında, alpha katsayısının yükselmediği görülmüştür. Bu maddelerin güvenilirliği değiştirmeyen, ölçeği destekleyen maddeler olduğuna ve ölçekten çıkarılmamaları gerektiğine karar verilmiştir. Varimax eksen döndürme tekniği sonucunda birinci faktörün beş maddeden (5, 6, 17, 21, 1) ve ikinci faktörün üç maddeden (4, 19, 3) oluştuğu bulunmuştur. Maddelerin içerikleri incelendiğinde, birinci faktöre “*örgütsel ses (ÖSES)*” ve ikinci faktöre “*örgütsel sessizlik (ÖSESSİZ)*” isimleri verilmiştir. Algılanan örgütsel ses ve sessizlik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Beş maddeden oluşan algılanan “*örgütsel ses*” ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .74 ve üç maddeden oluşan “*örgütsel sessizlik*” ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı alpha: .65 bulunmuştur.

Ayırt edici geçerlik kapsamında öncelikle katılımcıların ölçekten aldıkları toplam puanlar, düşükten yükseğe doğru sıralanmıştır. Yapılan sıralama sonrasında alt ve üst % 27’lik gruplardan 117’şer olmak üzere toplam 234 kişi belirlenmiştir. Her bir maddenin bu iki grubu ayırt edip etmediğine bakılmış ve söz konusu maddelerin alt gruba üst grubu birbirinden anlamlı düzeyde ayırt edip etmediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. T-testi ile ulaşılan sonuçlar, Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 2: *Algılanan Örgütsel Ses ve Sessizlik Ölçekleri İçin Alt-Üst % 27’lik Grupların Madde Ortalama Puanları Arasındaki Farkların Anlamlılığı*

Maddeler	Gruplar	\bar{x}	S	t	P
1. (5) Kurumda iş ile ilgili yanlış olduğunu düşündüğüm uygulamalar olduğunda karşı çıkar, diler getiririm	Alt %27	4.5043	.7946	5.092	.00*
	Üst %27	3.8632	1.1057		
2. (6) Kurumda yönetimle ilgili sorun olduğunda bunu ilgili yönetime açıkça dile getiririm	Alt %27	4.4786	.9247	5.887	.00*
	Üst %27	3.6325	1.2498		
	Üst %27	3.3675	1.2219		

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Ses ve Sessizlik Ölçekleri İçin Alt-Üst % 27'lik Grupların Madde Ortalama Puanları Arasındaki Farkların Anlamlılığı (Devamı)

3. (17) Kurumumda yaşadığım sıkıntıları dile getirmekten kaçınmam	Alt %27	4.1368	1.3059	1.781	.042**
	Üst %27	3.8547	1.1085		
4. (21) Kurumumda yaşanan aksaklıklara sürekli çözüm önerileri getiririm	Alt %27	4.2393	.9528	5.388	.00*
	Üst %27	3.4786	1.1934		
5. (1) Kurumda kendimi özgürce ifade edebiliyorum	Alt %27	4.5897	.9112	4.777	.00*
	Üst %27	3.8974	1.2757		
6. (4) Kurumda iş ile ilgili yeni bir yapılanma olduğunda kabullenirim	Alt %27	4.9060	.3212	13.088	.00*
	Üst %27	3.3333	1.2594		
7. (19) Kurumda bana ne görev verilirse karşı çıkmadan kabullenir ve yerine getiririm	Alt %27	4.7521	.4531	23.239	.00*
	Üst %27	2.3162	1.0393		
8. (3) Kurumda fikirlerime eleştiri geldiğinde kabullenir; hatalysam fikirlerimi değiştiririm	Alt %27	4.8974	.3047	13.141	.00*
	Üst %27				

*p<.001. NAlt % 27 = 117. NÜst % 27 = 117

*p<.05. NAlt % 27 = 117. NÜst % 27 = 117

** Parantez içindeki sayılar, anketteki madde numaralarıdır.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ölçekte yer alan maddeler, alt grupta üst grubu birbirinden anlamlı düzeyde ayırt edebilmektedir. Tüm bu sonuçlar, ölçeğin belirli bir yapıyı diğer yapılarla karıştırmadan kendi içinde tutarlı bir şekilde ölçebildiğini ve uygun bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

B. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanlar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, statü ve sektör değişkenleri esas alınarak istatistiksel açıdan değerlendirilmiştir. Tablo 4, katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Niteliklerine Göre Dağılımı

Demografik Nitelikler			Demografik Nitelikler			Demografik Nitelikler		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim	Frekans	Yüzde
Kadın	104	24.0	20 ve altı	18	4.1	İlköğretim	64	14.7
Erkek	330	76.0	21-30	201	46.3	Lise	119	27.4
Toplam	434	100.0	31-40	136	31.3	Üniversite	215	49.5
Pozisyon	Frekans	Yüzde	41 ve üzeri	79	18.2	Lisansüstü	36	8.3
Yönetici	112	25.8	Toplam	434	100.0	Toplam	434	100.0
Çalışan	322	74.2						
Toplam	434	100.0	Çal. Süresi	Frekans	Yüzde	Statü	Frekans	Yüzde
Sektör	Frekans	Yüzde	0-1	69	15.9			
Kamu	212	48.8	2-5	140	32.3	İşçi	217	50.0
Özel	222	51.2	6 ve üzeri	225	51.8	Memur	217	50.0
Toplam	434	100.0	Toplam	434	100.0	Toplam	434	100.0

Tablo 4'te görüldüğü gibi, katılımcıların yüzde 76 (330)'sı erkek iken yüzde 24 (104)'ü kadındır. Yaşa göre ise katılımcıların yüzde 46.3 (201)'ü 21 - 30 yaş grubu arasında yer almaktadır. Eğitim durumuna göre de katılımcıların yüzde 49.5 (215)'i üniversite eğitimine sahiptir. Pozisyona göre ise çalışanların yüzde 25.8 (112)'i yönetici ve yüzde 74.2 (322)'si çalışan konumundadır. Çalışma süresine göre de katılımcıların yüzde 51.8 (225)'i 6 yıl veya üzeri grubunda yer almaktadır. Statü durumuna göre işçi ve memurlar eşit dağılım sergilemektedir. Son olarak sektöre göre dağılımda katılımcıların yüzde 51.2 (222)'si özel sektörde, yüzde 48.8 (212)'i kamu sektöründe çalışmaktadır.

C. Hipotezler ve Analiz Bulguları

Araştırmacılar, çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ölçebilmek amacıyla hipotezler geliştirmişlerdir. Cinsiyete göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin t-Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Örgütsel Ses	Kadın	104	3.8808	.7397	-2.941	432	.003
	Erkek	330	4.1200	.7183			
Örgütsel Sessizlik	Kadın	104	3.9038	.7442	-1.165	432	.099
	Erkek	330	4.0030	.7958			

Tablo 5'te görüldüğü gibi, algılanan örgütsel sessizlik ($t = -1.165$, $p > .05$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna karşılık algılanan

örgütsel ses ($t = -2.941$, $p < .01$) kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılaşmaktadır. Tukey testine göre, erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha yüksek bir örgütsel ses algılamasına sahiptir. “*H1: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları cinsiyete göre farklılaşmaktadır*”. Sonuç olarak H1 hipotezi örgütsel sessizlik açısından reddedilirken, örgütsel ses açısından kabul edilmektedir.

Yaşa göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Yaşa Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Ses	Gruplararası	2.848	3	.949	1.792	.148
	Grupiçi	227.767	430	.530		
	Toplam	230.615	433			
Örgütsel Sessizlik	Gruplararası	2.078	3	.693	1.128	.337
	Grupiçi	264.068	430	.614		
	Toplam	266.147	433			

Tablo 6’da görüldüğü gibi, katılımcıların yaşa göre örgütsel ses ($F(3, 430) = 1.792$, $p > .05$) ve örgütsel sessizlik algılamaları ($F(3, 430) = 1.128$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “*H2: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları yaşa göre farklılaşmaktadır*”. Sonuç olarak H2 hipotezi doğrulanmamıştır.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Ses	Gruplararası	.909	3	.303	.567	.637
	Grupiçi	229.707	430	.534		
	Toplam	230.615	433			
Örgütsel Sessizlik	Gruplararası	3.581	3	1.194	1.955	.120
	Grupiçi	262.565	430	.611		
	Toplam	266.147	433			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel ses ($F(3, 430) = .567, p > .05$) ve örgütsel sessizlik algılamaları ($F(3, 430) = 1.955, p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. “H3: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir”. Sonuç olarak H3 hipotezi doğrulanmamıştır.

Statüye göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Statüye Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin t-Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Örgütsel Ses	İşçi	217	4.1032	.7356	1.158	432	.247
	Memur	217	4.0221	.7233			
Örgütsel Sessizlik	İşçi	217	3.9662	.8795	-.347	432	.003
	Memur	217	3.9923	.6770			

Tablo 8’de görüldüğü gibi, işçiler ve memurların örgütsel ses algılamalarında anlamlı bir farklılık ($t = 1.158, p > .05$) yoktur. Buna karşılık, işçiler ve memurların örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık ($t = -.347, p < .001$) görülmektedir. Tukey testi sonucuna göre, memurlar işçilerden daha yüksek bir örgütsel sessizlik algılamasına sahiptirler. “H4: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları statüye göre farklılaşmaktadır”. Sonuç olarak H4 hipotezi örgütsel ses açısından reddedilirken, örgütsel sessizlik yönünden kabul edilmektedir.

Pozisyona göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Pozisyona Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin t-Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Örgütsel Ses	Yönetici	112	4.4500	.5903	6.859	432	.00
	Çalışan	322	3.9280	.7262			
Örgütsel Sessizlik	Yönetici	112	3.9554	.8785	-.374	432	.043
	Çalışan	322	3.9876	.7497			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, katılımcıların örgütsel ses ($t = 6.859, p < .001$) ve örgütsel sessizlik ($t = -.374, p < .05$) algılamaları buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tukey testi sonucuna göre, yöneticiler çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel ses algılamasına sahiptirler. Buna karşılık, çalışanların örgütsel sessizlik algılaması yöneticilerden daha yüksektir.

“H5: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları buldukları pozisyona göre farklılaşmaktadır”. Sonuç olarak H5 hipotezi hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik açısından kabul edilmektedir.

Çalışma süresine göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Çalışma Süresine Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Ses	Gruplararası	3.000	2	1.500	2.840	.060
	Grupiçi	227.615	431	.528		
	Toplam	230.615	433			
Örgütsel Sessizlik	Gruplararası	2.612	2	1.306	2.136	.119
	Grupiçi	263.535	431	.611		
	Toplam	266.147	433			

Tablo 10’da görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresine göre örgütsel ses (F (2, 431)= 2.840, p > .05) ve örgütsel sessizlik algılamaları (F (2, 431)= 2.136, p > .05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“H6: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları çalışma süresine göre farklılaşmaktadır”. Sonuç olarak H6 hipotezi doğrulanmamıştır.

Sektöre göre katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Sektöre Göre Örgütsel Ses ve Sessizliğe İlişkin t-Testi Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Örgütsel Ses	Kamu	212	3.9425	.7248	-3.394	432	.001
	Özel	222	4.1775	.7175			
Örgütsel Sessizlik	Kamu	212	4.0126	.6578	.865	432	.000
	Özel	222	3.9474	.8883			

Tablo 11’de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışılan sektöre göre örgütsel ses (t = -3.394, p < .01) ve örgütsel sessizlik (t =.865, p < .001) algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır. Tukey testi sonucuna göre, özel sektör çalışanları kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel ses algılamasına sahiptirler. Buna karşılık, kamu çalışanları özel sektör çalışanlarından daha yüksek bir örgütsel sessizlik eğilimi içindedir. “H7: Katılımcıların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları çalıştıkları sektöre göre

farklılaşmaktadır”. Sonuç olarak, H7 hipotezi hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik açısından kabul edilmektedir.

V. Sonuç Ve Tartışma

Küresel değişme ve gelişmeler ülkeleri olduğu gibi örgütleri de derinden etkilemiştir. Günümüz örgütleri geçmişin mekanik örgütlenme biçimlerinden uzaklaşarak güncel yönetim yöntemlerini benimsemek zorunda kalmışlardır. Çünkü çalışanlarını mekanik yöntemlerle yöneten örgütler, rekabet üstünlüğü sağlayamayacakları gibi varlıklarını da devam ettiremezler. Bugünün örgütleri için çalışanlarını demokratik bir anlayışla yönetebilmek önemli bir konu olmuştur. Çalışanlar düşüncelerini, görüşlerini ve eleştirilerini dile getirerek seslerini çıkardıklarında, demokratik yönetime önemli katkılarda bulunabilmektedirler. Ancak değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayamayan veya çıkarlarına dokunduğu için çalışanların sesinin çıkmasını istemeyen örgütler bulunmaktadır. Hatta bazı örgütler, sessizliği çalışanlar için bir alışkanlık haline getirerek örgütsel sessizliğin kurumsallaşmasına katkıda bulunmaktadırlar. Ancak örgütsel sessizliğin bilginin önemli olduğu günümüz koşulları için geçerli olduğu söylenemez. Çünkü artık örgütler de bilgi üreten birimler haline gelmiştir. Örgütlerin bilgi üretebilmeleri için öncelikle çalışanlarına önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle karşılaşılan sorunlar bizzat onların yaptıkları işlerle ilgiliyse, yönetimin mutlak olarak çalışanlarının sesini dinlemeleri gerekmektedir. Çünkü örgütsel sesin olmadığı örgütsel sessizliğin egemen olduğu örgütlerde çalışan sessizliğinden doğabilecek pek çok sorun vardır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye yönelik olarak düşüncelerini, duygularını ve bilgilerini bilinçli şekilde esirgemesidir. Örgütsel sessizliğin karşıtı olan örgütsel ses ise kurumsal hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklamasıdır. Örgütsel sesliliğin olduğu örgütlerde çalışanların iş başarılarında artma görülür ve dolayısıyla iş tatminleri artar. Çalışanlar arasında ve yönetimle çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kurulabilir. Bütün bunların sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılığı artar ve işgücü devri düşür. Son olarak kurum ve işletmeler çalışanlarının sesini dinlediklerinde, değişmelere ve gelişmelere uyum sağlayabilirler ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunabilirler.

Araştırmacılar örgütsel ses ve sessizlik konusunun örgütler için bahsedilen öneminden dolayı araştırma yapma gereksinimi duymuşlardır. Ayrıca örgütsel ses ve sessizlik konusunun bir arada yönetim ve örgütsel davranış araştırmalarında hak ettiği yeri alamadığı ve literatürde yeterince incelenmediği görülmüştür. Araştırma, amacı gereğince kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını demografik değişkenler açısından değerlendirmiştir.

Araştırmada algılanan örgütsel ses ve sessizlik boyutları “*örgütsel ses alt ölçeği*” ve “*örgütsel sessizlik alt ölçeği*” olmak üzere iki faktör altında

toplanmıştır. Örgütsel ses alt ölçeği, “kurumda iş ile ilgili yanlış olduğunu düşündüğüm uygulamalar olduğunda karşı çıkar, diler getiririm”, “kurumda yönetimle ilgili sorun olduğunda, bunu ilgili yönetime açıkça dile getiririm”, “kurumumda yaşadığım sıkıntıları dile getirmekten kaçınmam”, “kurumumda yaşanan aksaklıklara sürekli çözüm önerileri getiririm” ve “kurumda kendimi özgürce ifade edebiliyorum” maddelerinden; örgütsel sessizlik alt ölçeği ise “kurumda iş ile ilgili yeni bir yapılanma olduğunda kabullenirim”, “kurumda bana ne görev verilirse karşı çıkmadan kabullenirim ve yerine getiririm” ve “kurumda düşüncelerime eleştiri geldiğinde kabullenir; hatalıysam düşüncelerimi değiştiririm” maddelerinden oluşmaktadır. Araştırmada hipotezler doğrultusunda yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Hipotez Analizlerinin Sonuçları

Örgütsel Ses	Analiz Sonucu		Örgütsel Sessizlik
H1: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Doğrulandı	Doğrulanmadı	H1: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları cinsiyete göre farklılaşmaktadır
H2: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları yaşa göre farklılaşmaktadır	Doğrulanmadı	Doğrulanmadı	H2: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları yaşa göre farklılaşmaktadır
H3: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları eğitime göre farklılaşmaktadır	Doğrulanmadı	Doğrulanmadı	H3: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları eğitime göre farklılaşmaktadır
H4: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları statüye göre farklılaşmaktadır	Doğrulanmadı	Doğrulandı	H4: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları statüye göre farklılaşmaktadır
H5: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları pozisyona göre farklılaşmaktadır	Doğrulandı	Doğrulandı	H5: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları pozisyona göre farklılaşmaktadır
H6: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları çalışma yılına göre farklılaşmaktadır	Doğrulanmadı	Doğrulanmadı	H6: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları çalışma yılına göre farklılaşmaktadır
H7: Katılımcıların örgütsel ses algılamaları sektöre göre farklılaşmaktadır	Doğrulandı	Doğrulandı	H7: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılaşmaktadır

Tablo 12’de görüldüğü gibi, araştırmada örgütsel ses algılamasının cinsiyete göre, örgütsel sessizlik algılamasının da statüye göre farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamasının pozisyona ve sektöre göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Cinsiyete göre erkeklerin örgütsel ses algılaması kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Morrison ve Milliken (2000)'e göre cinsiyet, çalışan sessizlik davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Cinsiyetin ele alındığı bazı araştırmalar, erkeklerin iletişim girişiminde bulunma ve düşüncelerini sunma eğilimi gösterirken kadınların fikir birliği için çabalama eğiliminde olduklarını, her iki cinsten de kişilerin bulunduğu gruplarda kadınların daha az etki sahibi olduklarını göstermiştir (LePine ve Dyne, 1998). Cinsiyet ile ilgili başka bir araştırma, kadınların, erkeklerin varlığı durumunda daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur (Pinder ve Harlos, 2001). Near ve Miceli (1996) de muhbirlik isimli araştırmada, erkeklerin daha fazla örgütsel ses eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bir araştırmada da sessizlik davranışı ile cinsiyet arasında bir ilişkiye rastlanmamış ve çalışan sessizlik davranışının cinsiyete bağlı olmadığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde bizim araştırmamızda da örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık anlamlı bir farklılığın olduğu erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir örgütsel ses algılamasına sahip olmaları, toplumsal ve dolayısıyla örgütsel kültür ile açıklanabilir. Çünkü kültür, erkeğin mi yoksa kadının mı daha yüksek bir örgütsel sese sahip olabileceği konusunda belirleyici bir faktördür. Türkiye'de kültürümüzden kaynaklanan çocuk yetiştirme düzeni, toplumsal sosyalizasyon ve kadınlarla ilgili stereotipler nedeniyle kadınların sessizlik davranışına daha eğilimli olabilecekleri düşünülmüştür.

Araştırma, yaşa göre örgütsel ses ve sessizlik algılamaları açısından anlamlı bir farklılığa ulaşamamıştır. Ancak Near ve Miceli (1996) muhbirlik üzerine yaptıkları araştırmada, yaşları büyük olan çalışanların örgütsel hataları önlem alabileceğini düşündükleri otoritelerle paylaşma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Yüksek düzeyde eğitimin çalışanların güvenlerini artıracacağı, sorunların ve fırsatların farkına varabilmeyi sağlayacağı ve olası çözümler üretebilmeye katkıda bulunacağı düşüncesiyle araştırmacılar, eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamasında farklılık olacağı hipotezini geliştirmişlerdir. Ancak araştırma, eğitim grupları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Ayrıca LePine ve Dyne (1998) da eğitim düzeyinin örgütsel ses davranışını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. 441 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları, en azından biraz kolej eğitimi almış olan çalışanların, hiç kolej eğitimi almamış çalışanlara göre örgütsel ses davranışıyla daha ilgili olduklarını ortaya koymuştur. Erenler (2010)'in yaptığı bir araştırma ise, örgütsel sessizlik davranışının "*eğitim durumu*" na göre farklılık gösterdiğini doğrulamış, ilkokul, ortaokul ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların, öz güvenlerinin daha düşük olmasıyla ve düşük öz güvenin bu tür çalışanları boyun eğmeye ve tepkisizleşmeye yöneltmesiyle açıklanabilir. Son olarak Çakıcı (2010)'nın araştırması, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koymuştur.

Araştırma, statü durumuna göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında anlamlı bir fark bulamazken, örgütsel sessizlik algılamalarında önemli bir farklılığa ulaşmıştır. Bu sonuca göre, memurlar işçilerden daha yüksek bir örgütsel sessizlik algılamasına sahiptir. Bunun temel nedenlerinden biri memur statüsünde bulunan çalışanların “gözlerimi kaparım, vazifemi yaparım” sözü bağlamında davranış sergileyen “memur zihniyetli” kişiler olmaları ile ilgili olabilir. Diğer bir nedeni de işçilerin arkalarında bulunan “sendikal güç”ün onları sessiz kalmamaları konusunda teşvik etmesi olabilir. Literatürde çalışanların statülerine göre örgütsel ses ve sessizlik üzerine araştırmaya rastlanamamıştır. Araştırma, pozisyona göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu sonuç, geliştirilen hipotez doğrultusunda beklenen bir bulgudur. Buna göre; yöneticilerin örgütsel ses algılamaları çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında var olan bu “örgütsel sessizlik duvarı” yöneticilerin yaşları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri ve statüleri arttıkça açılacaktır. Literatürde çalışanların pozisyonlarını esas alan örgütsel ses ve sessizlik üzerine araştırmalara rastlanamamıştır.

Çalışma süresine göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Fakat bu konuda literatür tarandığında, araştırmacılar kıdeme göre örgütsel ses ve sessizlik konusunda farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Near ve Miceli (1996) kıdemli olan çalışanların örgütsel ses eğilimlerinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Buna karşılık Erenler (2010), örgütsel sessizlik davranışının kıdeme göre farklılık göstermediğini saptamıştır.

Son olarak, araştırma sektöre göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, özel sektör çalışanlarının örgütsel ses algılamaları kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık kamu sektörü çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamalarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonucun nedenlerinden biri, kamu çalışanlarının yasalar, yönetmelikler ve kurallar doğrultusunda hareket etme zorunluluklarının bulunmasından dolayı örgütsel sessizliğin egemen olduğu söylenebilir. Kuşkusuz ki, özel kesim de yasalar ve yönetmelikler doğrultusunda hareket etmek zorundadır. Ancak özel sektörün hareket serbestisinin kamu sektörüne göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, örgütsel ses ve sessizlik konusunda şu önerilerde bulunabiliriz: Günümüz kurum ve işletmeleri için örgütsel sessizlik değil; örgütsel ses giderek önem kazanmaktadır. İşletmeler çalışanlarının daha etkili ve verimli olmalarını bekliyorsa, onların sesine kulak vermelidirler. Ayrıca çalışanların bilgi üretebilmeleri, onların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini sesli olarak dile getirebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, örgütsel sessizliği ortadan kaldıracı örgütsel sesi yükseltici önlemler alınmalıdır. Bu

nedenle yöneticiler, açık kapı politikasını benimseyebilirler. Yönetim ve çalışan arasındaki örgütsel sessizlik duvarının yıkılabilmesinde güç mesafesinin azaltılabilmesi de önemlidir. Örgütsel ses, örgüt kültürünün bir parçası olabilmelidir. Yöneticiler çalışanlarının düşüncelerine karşı olumsuz geri beslemede bulunmamalıdır. Çünkü olumsuz geri besleme, örgütsel sessizliği büyük ölçüde teşvik edecektir. Başta kadınlar olmak üzere tüm çalışanlar, cezalandırma olmaksızın düşüncelerini serbest bir şekilde söyleyebilme yönünde teşvik edilmelidirler. Bunlara ilaveten örgütlerde 'ses'e kulak verildiğinde sadece dinlemekle kalmamalı, bununla birlikte ilgili sesin nedenleri, doğacak sonuçları, varsa çözüm önerileri gibi olgular da dikkate alınarak, örgütsel sesin değerlendirilmesinin de yapılması önem arz etmelidir.

Kaynaklar

- Amah, O.E., ve Okafor, C.A. (2008), "Relationships among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self - Esteem and Locus of Control", *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), ss. 1 11.
- Banerjee, A., ve Somanathan, R. (2001), "A Simple Model of Voice", *The Quarterly Journal of Economics*, February, ss. 189 227.
- Bowen, F. ve Blackmon K. (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1393 1417.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009), "Historical Review and Current Conceptualizations", (Ed. Greenberg J.ve Edwards M. S.), *Voice and Silence in Organizations*, England: Emerald Group Publishing, ss. 3 37.
- Buchanan – Olson, J. B. ve Boswell, W. R. (2002), "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), ss. 1167 1174.
- Büyüköztürk, Ş. (2003), *Veri Analizi El Kitabı*, 3. Baskı, PEGEM-A Yayınları, Ankara.
- Cohen, J. (1990), "Things I Have Learned (So Far)", *American Psychologist*, 45, ss. 1304 1311.
- Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss. 145 162.
- Çakıcı, A. (2008), "Örgütlerde Sessiz Kalın Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), ss. 117 134.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Detay Yayınları, Ankara.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007), "İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, ss. 389 400.

- Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40:6
- Ellis, J. B. ve Dyne, L. V. (2009), "Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Prediction Based on Communication Competence Theory", Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*, ss. 37 61.
- Erenler, E. (2010), Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Eroğlu, A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011) "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, ss. 97 124.
- Farrell, D. (1983) "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26, ss. 596 607.
- Fletcher, D. ve Watson, T. (2007), "Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices, Personal, Organizational and Social Realities", *Organization Articles*, 14(2), ss. 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, ss. 163 193.
- Henriksen, K., ve Dayton, E., (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *HSR: Health Services Research*, 41(4).
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Huang, X., Vliert, E.V.D., Vegt, G.V. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross – Nationally", *Management and Organization Review*, 1(3), ss. 459 482.
- Kahveci, G. (2010), İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Kline, P. (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, New York.
- Kolarska, L., ve Aldrich, H. (1980), "Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers Responses to Organizational Decline", *Organizational Studies*, 1, ss. 41 58.
- A. LePine, J. ve Van Dyne, L., (1998), "Predicting Voice in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 83(6), ss. 853 868.

- Lester, P. E. ve Bishop, L. K. (2000), *Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences*, İkinci Baskı, The Scarecrow Press, Inc., London.
- Liu, D, Wu, J. ve Ma, J. (2009), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Telecommunication Company”, *Computer and Industrial Engineering International Conference*, 6-9 July, ss. 1647 1651.
- 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), ss. 706 725.
- Morrison, E. W, Milliken, F. J. 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), ss. 1453 1476.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1996), “Whistle – Blowing: Myth and Reality”, *Journal of Management*, 22(3), ss. 507 526.
- Oliver, N. (1990) “Rewards, Investments, Alternatives and Organisational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss. 19 31.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Etam Yayınevi, Eskişehir.
- Parker, L. ve August, D. (1997), “Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover”, *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management*, Boston.
- Perlow, L., ve Williams, S. (2003), “Is Silence Killing Your Company?”, *Harvard Business Review*, 81(5), ss. 52 58.
- Piderit, S.K., ve Ashford, S.J. (2003), “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up about Gender - Equity Issues”, *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1477 1502.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, ss. 331 369.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003), “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self - Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace”, *Journal of management studies*, 40(6), ss. 1537 1562.
- Tangirala, S., ve Ramanujam, R. (2008), “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, 61, ss. 37 68.
- Tavşancıl, E. (2002), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tavşancıl, E. ve Keser, H. (2002), “İnternet Kullanımına Yönelik Likert Tipi Bir Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 1, ss. 79 100.

Türk Dil Kurumu, 2005: 1741; www.tdk.gov.tr

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Emerald Research*, 27(5), ss. 441 458.

Withey, M.J. ve Cooper, W.H. (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, 34, ss. 521 539.