

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: ÖZEL SEKTÖR İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ALAN ARAŞTIRMASI

Dr. Öğr. Üyesi Bahar DOĞRAMACI YALÇIN¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, özel sektör insan kaynakları alanında çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada örgütsel sessizlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla Van Dyne tarafından geliştirilen, Şehitoğlu ve Zehir tarafından Türkçeye çevrilen Çalışan Sessizliği Ölçeği kullanılmıştır. 41 özel sektör insan kaynakları birim çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada ilk olarak örgütsel sessizlik ile ilgili olarak teorik bir çerçeve çizilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalara değinilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgüt yararına sessizlik boyutunda kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Diğer taraftan savunma amaçlı sessizlik boyutunda deneyime göre de istatistiksel açıdan anlamlı fark elde edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin boyutlarından biri olan örgüt yararına sessizlik boyutunun yüksek bir ortalama değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu bulguları destekleyen araştırmalarla birlikte, farklı sonuçlara ulaşılan çalışmalar da yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, İnsan Kaynakları*

JEL Kodu: O15, Y800

The Relationship between Demographic Characteristics and Organizational Silence: A Field Study on Private Sector Human Resources Unit Employees

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between organizational silence perceptions and demographic characteristics of employees in the field of private sector human resources. In order to determine the level of organizational silence in the research, Employee Silence Scale developed by Van Dyne and translated into Turkish by Şehitoğlu and Zehir was used. In this research, which was carried out on 41 private sector human resources unit employees, firstly, a theoretical framework was drawn about organizational silence and researches in the literature were mentioned. According to the results obtained in the research, a statistically significant difference was found in the silence dimension for the benefit of the organization according to seniority. On the other hand, there was a statistically significant difference according to experience in the dimension of defensive silence. At the same time, it was concluded that the silence dimension for the benefit of the organization, which is one of the dimensions of organizational silence, has a high average value. In the literature, there are studies that support these findings, as well as studies with different results.

Keywords: *Silence, Organizational Silence, Human Resources.*

JEL Code: O15, Y800

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi Lüleburgaz Meslek Yüksekokulu İnsan Kaynakları Programı
bahardogramaciyalcin@klu.edu.tr orcid: 0000-0002-9463-6231

1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik kavramı, sessizlik kavramına dayanmaktadır. Kavramın, yönetimle ilgili sistemli çalışmalar arasına girmesi Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmalarıyla gerçekleşmiştir. (Harquail & Cox, 1993'ten akt. Morrison ve Milliken 2000, 707). Pinder ve Harlos tarafından da çalışan sessizliği tanımı yapılmıştır. Yazarlara göre çalışan sessizliği; bireyin, örgütsel koşullarına ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini paylaşmamasıdır. Ancak birey, bu değerlendirmelerini değişimi veya düzeltmeyi etkileyebileceğini düşündüğü kişilerle paylaşmamaktadır (Pinder ve Harlos 2001, 334).

Sessiz kalma davranışının zaman içinde farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Daha önceleri sessiz kalma davranışı örgütlerde uyum içinde çalışıldığının göstergesi olarak düşünülmüştür. Ancak günümüzde, bilinçli ve isteyerek gösterilen bir tepki ve düşünceleri esirgeme olarak düşünülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz bir geri bildirim almayı istemedikleri için, konuşmaktan çok sessiz kalmayı seçmektedir. Konuştukları takdirde kendilerinin sorun çıkarıcı, şikâyet eden ve çevresindekilerle iyi geçinemeyen biri olarak izlenim uyandıracaklarını zannettikleri için, duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş 2013, 178).

Örgütsel sessizliğin örgütün genelinde yaşanması farklı bir sonucu doğuracakken, örgütün bazı birimlerinde ortaya çıkması örgütün içinde bulunacağı süreci farklılaştırarak daha farklı sonuçlar doğuracaktır. Bu birimlerden biri de insan kaynakları birimidir.

İnsan kaynakları birimi, örgütlerde zaman içinde personel yönetimi biriminin yerini almıştır. Bu gelişim esasen yönetim anlayışlarının zaman içinde değişiklik göstermesiyle meydana gelmiştir. Klasik yönetim yaklaşımıyla örgütlerde ortaya çıkan personel yönetimi, bilimsel ve teknolojik gelişmelere paralel olarak modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte bir değişim yaşamıştır. Bu değişimle personel yönetimi yaklaşımının yerini insan kaynakları yönetimi anlayışı almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, kendinden önceki anlayışın üstlendiği tüm görevleri yerine getirmekle birlikte, insana farklı bir bakış açısına sahiptir. Daha açık bir ifadeyle, insanı işletme için en önemli kaynak olarak görmektedir (Tunçer 2012, 205–206). Böylesine önemli bir misyon üstlenen bu birimde çalışanların bilerek ve kasıtlı olarak örgüt lehine yararlı olabilecek düşüncelerini dile getirmemesi sistem yaklaşımına göre ilk önce bu birimde daha sonra örgütün diğer birimlerinde ciddi anlamda verimlilik ve performans düşmesine neden olabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik

Çoğu insan başka bir kişinin davranışını “sessiz” olarak etiketlediğinde, bu durum genellikle o kişinin aktif olarak iletişim kurmadığı anlamına gelse de, sessizlik yalnızca sestem yoksun olmak değildir. Ancak sessizlik, çalışanların ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri olmasına rağmen; bunları ifade etmemeyi seçme durumu olarak kavramsallaştırılıp sınırlandırılmıştır (Van Dyne ve diğerleri 2003: 1366). Sessizlik, hem bireysel bir davranıştır hem de bireylerin birbirlerinden etkilenmesi sonucu bir iklim haline dönüşme özelliği bulunmaktadır (Alpaslan ve Kayalar 2012, 136). Diğer taraftan Jensen (1973), sessizliğin beş ikili fonksiyona hizmet ettiğini iddia etmektedir: (1) insanları hem bir araya getirir hem de uzaklaştırır; (2) insanlara hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir; (3) bilgi sağlar ve gizler; (4) derin düşünceye ve/veya düşünce yokluğuna işaret eder; (5) hem rıza hem de muhalefeti iletebilir (Pinder ve Harlos 2001, 338). 2000’lerden günümüze kadar gelen bu dönemde konuşma ve sessizlikle ilgili çalışmalar artış göstermiştir. Sessizlik sadece “konuşmanın tersi” düşüncesinde kalmayarak, bunun ötesinde bir değerlendirmeye yönetim ve psikoloji alanındaki dergilerde konu olmuştur. Sessizlik ilk olarak “ses çıkarmama” olarak değerlendirilmiştir. Bunun altında “bağlılık göstergesi” veya “onaylama” bulunmaktadır. Ancak daha sonra hem örgüt performansını hem de çalışanları olumsuz etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır (Macit ve Erdem 2020, 97–98).

Son yıllarda çalışan sessizliğinin örgütler açısından zararlarının daha fazla fark edilmesine paralel olarak konu ile ilgili akademik araştırmaların sayısında da artış görülmektedir. Araştırmaların; örgütlerde istenmeyen bu davranışın nedenlerine, etkilerine, zararlarına ve bu zararların nasıl azaltılabileceği konularına yönelik olduğunu söylemek mümkündür (Gürer ve Deniz 2018, 92).

2.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Konulara ve bireylere göre farklılık gösteren sessiz kalma davranışının nedenlerini bir tek etkene bağlamak mümkün görünmemektedir (Macit ve Erdem 2020, 102). Örgütsel sessizliğin nedenleri “çalışanların yöneticilere güvenmemesi”, “konuşmanın riskli görülmesi”, “dışlanma korkusu”, “ilişkilerin bozulacağı korkusu” olarak sayılabileceği gibi (Çakır ve diğerleri 2021, 277) “adaletsizlik kültürü”, “sessizlik iklimi”, “geçmiş tecrübeler”, “izolasyon korkusu”, “karakter”, “yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları”, “yöneticinin yapısı”, “iş ve iş görene olan

önyargılı inanışlar”, “mobbing”, “yöneticilere güvenilmemesi” olarak sıralanabilir (Ebik 2017, 10—15).

Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini açıklamaya çalışan bazı kuramlar bulunmaktadır (Algın 2014, 26). Bu kuramlar; Bekleyiş Kuramı, Sessizlik Sarmalı Kuramı, Planlı Davranış Kuramı (Fayda-Maliyet Analizi) ve Kendini Ayarlama Kuramı olarak sıralanabilir (Pata ve Gemlik, 2021: 40).

1. Bekleyiş Kuramı (Vroom, 1964): Her insan nasıl ki farklı ihtiyaç, istek ve hedeflere sahipse; istedikleri ödül yapısı bakımından da diğer insanlardan farklılık göstermektedir. Dolayısıyla insanların, istedikleri ödüllere ulaşabilmek için alternatif davranış tarzları içinden kendi algılarına göre bir tercih yapmaları gerekmektedir (Kavi 2018, 93). Sessizlik söz konusu olduğunda ise Bekleyiş Kuramı şu şekilde yorumlanabilir: Şayet çalışan, düşüncelerini açıkça ifade etmesinden dolayı iş yerinde olumlu bir tepki alıyorsa; aynı davranışını tekrarlayacak ve bu durum çalışanın daha sonra da bu şekilde davranma ihtimalini artıracaktır. Aksi halde çalışan düşüncelerini dile getirdiği halde beklentisi karşılanmıyor ise sessiz kalmak isteyecektir (Algın 2014, 26).

2. Sessizlik Sarmalı (Noelle – Neumann, 1974): Neumann’a göre insanın doğasında dışlanmaktan çekinme bulunmaktadır. Bu durum da bireyleri güçlü olanın yanında olmaya itmektedir. Bu kuramın temelinde bireylerin hissettiği rahatsızlık yer almaktadır. Bu rahatsızlığı bireyler kendi fikirlerinin azınlıkta kaldığını düşündüklerinde hissederler. Nihayetinde hâkim olarak algılanan fikirler daha da çok güç kazanarak seçenekler azalır. Yazara göre bu eğilimleri algılayarak fikirlerini buna göre uyarlayan bireyler fazlaştıkça doğru fikirlerden biri daha baskın hale gelecektir. Böylece bir kişinin konuşması, diğer kişinin sessiz olması eğilimi bir sarmal süreci başlatmış olacak bu süreç de söz konusu fikrin hâkimiyetini giderek artıracaktır (Algın 2014, 26–27).

3. Planlı Davranış Kuramı (Ajzen, 1985): Planlı Davranış Kuramı’na göre davranışı belirleyen niyettir. Niyet ise daha önceden düşünülen sonucu elde etmektir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar 2017, 141). Planlı Davranış Kuramı’nın örgüt içindeki sessizlikle olan ilişkisi ise şu şekilde açıklanabilir: Çalışanlar, kendi fikirlerini ifade etmeden önce çevrelerinden gelebilecek olumlu ya da olumsuz tepkiyi hesap etmektedir. Böylece çalışanlar bu davranışı yapma ya da yapmama niyetine sahip olurlar. Sonuç olarak sessizliğin planlı bir davranış olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Algın 2014, 28–29).

4. Kendini Uyarlama Kuramı: Kendini uyarlama olgusu, benlik imajının kontrolü olarak da bilinmektedir. Bu olgu bireyler arası ilişkilerde diğer insanlara sunulan imajın manipülasyonunu ifade eder. Bu ilişkilerde, diğer insanların geri bildirimlerine, tepkilerine göre ve belirli bir etki meydana getirmek gayesiyle benlik sunumu denetlenip uyarlanmaktadır (Bilgin 2016, 204). Belirtmek gerekir ki beğenilmenin ve toplumda kabul görmenin ülkemizdeki birçok insanın davranış seçiminde önemli rol aldığını söylemek mümkündür (Çakıcı 2007, 154).

2.3. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Son yıllarda sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların üç boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu boyutlar; “kabul edilmiş sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik”tir (Şehitoğlu ve Zehir 2010, 89).

Kabul edilmiş sessizlik (acquiescent silence), teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir çalışan, bir departman toplantısı sırasında, toplantıya dahil olmak için gayret gösterme konusundaki isteksizliğine dayanarak, yorum yapmaktan kaçınabilir. (Van Dyne ve diğerleri 2003, 1366). Savunma amaçlı sessizlik ise kendini dış tehditlerden korumaya yönelik kasıtlı ve proaktif davranıştır (Schlenker ve Weigold, 1989’dan akt. Van Dyne ve diğerleri 2003, 1367). Kabul edilmiş sessizliğin aksine, savunmacı sessizlik daha proaktiftir. Aynı zamanda farkındalığı ve alternatifleri değerlendirmeyi içermektedir. Son olarak örgüt yararına sessizlik ise, özgecilik veya işbirlikçi güdülere dayalı olarak diğer insanlara veya kuruluşa fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve diğerleri 2003, 1367–1368).

3. İNSAN KAYNAKLARI BİRİM ÇALIŞANLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik çalışanların duygu, düşünce ve bilgilerini, işlerinin ve kurumlarının iyileştirilmesinde kullanılmasından kasten kaçınmalarıdır (Kahveci ve Demirtaş 2013, 178). Örgütsel sessizliğin birçok farklı nedene bağlı olarak ağırlıklı bir şekilde belirli departmanlarda ortaya çıkması, bir kriz nedeni olabileceği gibi krizin şiddetini, türünü dolayısıyla kriz yönetim sürecini de etkileyecektir.

İnsan kaynakları birimleri de bu departmanlardan biridir. Akgeyik, insan kaynakları yönetiminin başlıca hedeflerini şu şekilde sıralamaktadır (2012, 2):

“Bireysel amaçlar ve örgütsel amaçları bütünleştirerek, rekabetçi piyasalarda işletmeye stratejik bir üstünlük sağlar ve hedeflerine etkin biçimde ulaşmasına yardımcı olur.

Çalışanları her şeyden önce “insan” olarak kabul ederek, onların istek, beklenti ve motivasyonlarını göz önünde tutar ve sürekli gelişimlerine imkân tanır.

Çalışma yaşamının kalitesini geliştirmesi ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlamasından dolayı, çalışanların değişime açık ve başarıya odaklanmış olmalarını mümkün kılar.

Çalışanların bilgi ve becerilerini en etkin ve verimli şekilde kullanmalarına destek vererek, yaratıcılıklarını ön plana çıkarmalarına yardımcı olur.

İşletme kültürü içinde, sosyal sorumluluk ve iş ahlakı gibi kritik faktörlerin gelişimine olanak sağlar.

Bir yandan çalışanların ve işletmenin hedeflerini maksimize ederken, diğer yandan da yönetime ve diğer departmanlara katkı sağlamış olur.”

Çalışanların örgütün lehine olabilecek bilgi ve fikirlerini örgütle paylaşmaması olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin (Van Dyne ve diğerleri 2003, 1366) örgütün insan kaynakları biriminde oluşması, yukarıda belirtilen hedeflere ulaşamayacağını ifade edebilir. Özellikle örgütsel sessizliğin, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında gerçekleşmesi örgütün stratejik üstünlük sağlamasına engel olacağı söylenebilir. Dolayısıyla, işletmenin hedefleri maksimize edilemeyecek, insan kaynakları biriminin hem yönetime hem de diğer departmanlara katkı sağlaması mümkün olmayacaktır. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk gibi önemli faktörlerin gelişimine de destek olunamayacaktır. Özellikle bu iki boyutta sessizliğin olması örgütün işleyişini olumsuz etkileyeceği gibi diğer çalışanların yaratıcılıklarını, gelişimini ve motivasyonlarını da olumsuz etkilemesi beklenecektir.

Örgütsel sessizliğin özellikle kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında insan kaynakları birimlerinde ortaya çıkması bu birimlerin işlevselliğini kaybetmesine neden olacağı gibi kriz gibi sıra dışı durumlarda da krizin örgüt içinde daha şiddetli yaşanmasına ve örgütün krizin dağılma aşamasına daha erken geçmesine neden olabilir. Bununla birlikte insan kaynakları birimleri örgütlerde farklı fonksiyonları yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlar; İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alım Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Endüstri İlişkileri/Koruma, Motivasyon olarak sıralanabilir (Zaim ve Polat 2013, 38). Örneğin İşe Alım Uzmanı olarak çalışan bir kişi, yanlış işe alımlarla ilgili hiçbir faaliyete engel olmuyorsa, yanlış yapılmasına göz yumuyorsa veya en azından bu yanlışlıkları dile getirmiyorsa kabul edilmiş sessizlikten ya da savunma amaçlı sessizlikten bahsetmek mümkündür (Baltaş 2009’dan akt.: Çelebi 2018, 72).

Uygulamada karşılaşılan hatalar ya da eksiklikler ile ilgili geri bildirimler ne kadar fazla ise, örgüt yararına sessizlik boyutu dışında örgütsel sessizliğin olmaması ya da çok az olması

beklenebilir. İşletmede uygulanan politikalarda görülen hataların ya da eksikliklerin geri bildirilmesi bu politikaların tekrar gözden geçirilmesine neden olacaktır. Bu tür geri bildirimler işletmelerin veya örgütlerin değişen şartlara ayak uydurmalarını da kolaylaştıracağı gibi, onları statükocu pozisyonunda da tutmayacaktır. İnsan kaynakları departmanında örgütsel sessizliğin yaşanıyor olması, aynı zamanda insan kaynakları planlamasında, işe alım yönetiminde, eğitim ve geliştirmede, performans yönetiminde, ücret yönetiminde, endüstri ilişkilerinde ve motivasyon fonksiyonlarında geri bildirimlerin yüksek olmadığını da ifade edebilir. Dolayısıyla insan kaynakları fonksiyonlarının zaman içinde işlevselliğini yitireceği, bunun sonucunda da insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimi anlayışına dönüşebileceği ifade edilebilir.

İnsan kaynakları birimlerinde çalışanların örgüt yararına sessizliklerinin yüksek olması, onların örgüt veya işverenle ilgili her türlü bilginin kendileri tarafından saklandığını ifade edebilir. Bunun yanı sıra bu çalışanların işverenleri açısından güvenilir çalışan olduğundan da bahsedilebilir.

Örgütsel sessizliğin engellenmesi için örgüt kültürünün stratejik olarak oluşturulması oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle üst yönetimin oluşturacağı örgüt kültürü çalışanların verimliliğine olumlu katkı sağlamalıdır (Köse ve diğerleri 2001, 222'den akt.: Alparlan ve Kayalar 2012, 139).

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların hemşireler, öğretmenler, belediye çalışanları, öğretim elemanları ve kamu çalışanları gibi farklı meslek grupları üzerinde yapıldığı görülmektedir. Yapılan literatür taramasında özel sektörde insan kaynakları alanında çalışanlarla ilgili bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın bu açıdan literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür, kronolojik olarak değil; öğretmen, hemşire, belediye çalışanları, kamu ve özel sektör çalışanları olarak meslek ve sektör temelinde ele alınmıştır.

Kahveci ve Demirtaş'ın geliştirdiği Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak 426 öğretmen üzerinde Aktan tarafından yapılan araştırmada bekâr öğretmenlerin "okul ortamı" faktörüne kıyasla sessizlik görüşlerinin evli öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan mesleki kıdemi "11-15 yıl" olan öğretmenlerin "okul ortamı" faktörü ile ilgili görüşleri ortalamalarının, mesleki kıdemi "16 yıl ve üzeri" olan öğretmenlere kıyasla

daha yüksek çıktığı saptanmıştır (Aktan 2021, 107, 111).

Kadın öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma ise Yaşar tarafından gerçekleştirilmiştir. 400 kişiden oluşan araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Fatih, Bayrampaşa, Zeytinburnu İlçelerindeki ikisi ilkokul olmak üzere ağırlıklı olarak çeşitli ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada Ertekin tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarından biri de 4-6 yıl kıdeme sahip olan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin 1-3 yıl kıdeme sahip olan kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinden yüksek olmasıdır (Yaşar 2021, 69, 80).

Yalçın ve Baysal'ın geliştirdiği Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak Gün tarafından yapılan bir çalışma da Doğu Anadolu'daki bir şehir hastanesinde gerçekleştirilmiştir. En az altı aydır görev yapan hemşireler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, erkeklerin örgütsel sessizlik puan ortalamalarının kadınlara kıyasla istatistiksel olarak önemli düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir (Gün 2021, 28).

Bir başka araştırma da Ebik tarafından, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan bir özel hastaneler grubunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Van Dyne tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. 90 kişiden oluşan araştırmanın örneklemini hemşireler oluşturmaktadır. Bu araştırma sonucuna göre, yaş grupları arasında örgüt yararına sessizlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir (Ebik 2017, 34, 40).

Hemşireler üzerinde yapılan bir başka araştırma ise Yalçın tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yazarın kendisi tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre hemşirelerin genel ve örgütsel olarak düşük düzeyde sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir (Yalçın 2017, 58–59).

Senger tarafından yapılan çalışmada örneklem kitlesini Erzurum ili Büyükşehir Belediyesinde memur, işçi, taşeron işçi ve sözleşmeli personel kadrosunda çalışanlar alınmıştır. 478 kişi üzerinde yapılan çalışmada örgütsel sessizlik için Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizliğin medeni durum değişkeni açısından farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Senger 2021, 99, 122).

Bir başka çalışma da Alkayış tarafından belediye çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda medeni durumun ve eğitim durumunun örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerinde farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir (Alkayış 2015, 89, 91). Çakıcı ve Çakıcı tarafından

geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak yapılan bu çalışma İstanbul'da yerel bir belediyenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir (Alkayış 2015, 71).

Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen Çalışan Sessizliği Ölçeği kullanılarak gerçekleştirilen bir diğer araştırma Gürer ve Deniz tarafından yapılmıştır. Araştırma 700 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucundan elde edilen bulgulardan biri, kadın çalışanların korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik düzeylerinin erkek çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek olmasıdır (Gürer ve Deniz 2018, 101).

Örgütsel sessizlik konusunun aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları ile beraber de çalışıldığı görülmektedir. Tayfun ve diğerleri tarafından 413 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmininde düşüş ortaya çıkmaktadır (Tayfun ve diğerleri 2016, 40, 43).

Literatürde sessizlik davranışları ile çalışanların kayırmacılık algıları arasındaki ilişki de incelenmiştir. Polat tarafından gerçekleştirilen bu çalışma Ankara'da inşaat sektöründe istihdam edilen 144 kamu personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırmada Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Kahya (2013) tarafından yapılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan biri kadrolu çalışanların sözleşmeli çalışanlara göre örgütsel sessizlik davranışlarının daha yüksek seviyede oluşudur (Polat, 2016).

Örgütsel sessizlik ile ilgili bir diğer araştırma Çakır ve diğerleri tarafından yapılmıştır. Meta analizi yapılarak ortaya konan bu araştırmada 45 tez incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumlarında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bunun yanında statü bağlamında yöneticilerin örgütsel sessizlik algılarının, yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çakır ve diğerleri 2021, 271).

Literatürde örgütsel sessizlik konusunun birlikte çalışıldığı konular arasında Duygusal Zeka (Düzgün, 2022), Cam Tavan Sendromu (Sever, 2021), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Öncer ve Avcı, 2021), Psikolojik Sermaye (Macit vd., 2020), Örgütsel Bağlılık (Yaşar ve Akçay, 2021), Örgüt İklimi (Tatar ve Ayık, 2020), Beş Faktör Kişilik Özellikleri (Dağlar 2020; Işık ve Küçükşahin, 2020), Psikolojik Güçlendirme (Çevik ve Yüncü, 2021), Örgüt Kültürü (Yılmaz vd., 2020; Macit

ve Erdem, 2020), Nepotizm (Erkekli ve Yavuz, 2020) ve Yaşam Doyumu da (Akbaş vd., 2020) bulunmaktadır.

5. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu çalışmanın amacı özel sektör insan kaynakları alanında çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. İnsan kaynakları birim çalışanlarının kendi düşüncelerini dile getirmekten kaçınması örgüt ortamında güvensizliğe ve hoşnutsuzluğa sebep olabilmektedir. Ancak örgütsel sessizlik iyi yönetildiği takdirde verimlilik ve performans seviyelerinde artışa ve çalışanların işten ayrılma isteklerinde azalmaya neden olabilecektir.

Bu nicel çalışma tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Tarama tipi araştırmalar, büyük kitlelerin araştırmaya konu özelliklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen betimsel çalışmalardır (Can, 2019: 8). Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler Google Forms kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yeterli örnekleme ulaşıldığı düşünüldüğü için anket 41 kişiye uygulanmıştır. İki kısımdan oluşan anketin bir bölümü cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve deneyimden oluşan demografik bilgilerden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyinin belirlenebilmesi için Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen Şehitoğlu ve Zehir tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Şehitoğlu ve Zehir 2010, 97–98). Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır. Bunlar kabul edilmiş sessizlik—5 madde, savunma amaçlı sessizlik—4 madde— ve örgüt yararına sessizliktir—5 madde (Gürsel, 2018: 127). Çalışmada ölçek soruları ‘1-Kesinlikle Katılmıyorum’ ile ‘5-Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde 5’li Likert tipi olarak değerlendirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀1: Yaş gruplarına göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁1: Yaş gruplarına göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda en az bir grup diğerlerinden farklıdır.

H₀2: Cinsiyete göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁2: Cinsiyete göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀3: Medeni duruma göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁3: Medeni duruma göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀4: Kıdeme göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁4: Kıdeme göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀5: Deneyim süresine göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁5: Deneyim süresine göre katılımcılar arasında kabul edilmiş sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀6: Yaş gruplarına göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁6: Yaş gruplarına göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda en az bir grup diğerlerinden farklıdır.

H₀7: Cinsiyete göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁7: Cinsiyete göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀8: Medeni duruma göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁8: Medeni duruma göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀9: Kıdeme göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁9: Kıdeme göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H₀10: Deneyim süresine göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁10: Deneyim süresine göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀11: Yaş gruplarına göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁11: Yaş gruplarına göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda en az bir grup diğerlerinden farklıdır.

H₀12: Cinsiyete göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁12: Cinsiyete göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀13: Medeni duruma göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁13: Medeni duruma göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀14: Kıdeme göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁14: Kıdeme göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık vardır.

H₀15: Deneyim süresine göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık bulunmamaktadır.

H₁15: Deneyim süresine göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık vardır.

5.2. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler, Güvenilirlik, Kruskal Wallis ve Mann Whitney U test sonuçları bulunmaktadır.

5.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; katılımcıların 29'u kadın, 12'si erkektir. 20 katılımcı evli iken, 21'i bekârdır. Katılımcıların 20'sinin yaşı 21-30 aralığında iken 9'u 32-40 yaş aralığında olup, 12'si de 41 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Ayrıca, 19 katılımcı 1-5 yıl kıdeme sahipken, 22 katılımcı 7 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Son olarak 26 katılımcı, 1-15 yıl deneyime sahipken, 15 katılımcı 18 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

5.2.2. Güvenirlik Analizi

Araştırmanın güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı 0,540 bulunmuştur. Cronbach's Alpha değerinin $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında olduğu durumlarda ölçeğin düşük derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Can 2019, 391). Her zaman geçerli olmasa da madde sayısının az olduğu durumlarda Cronbach's Alfa gerçek güvenirlikten daha düşük sonuçlar verebilmektedir (Kula Kartal ve Mor Dirlik 2016: 1874).

5.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1'e göre Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin ortalaması 2,88'dir. Bu bulgu, örgütsel sessizliğin orta derecede olduğunu göstermektedir. Boyutlar arasındaki en yüksek ortalama örgüt yararına sessizlik boyutuna aittir.

Tablo 1: Boyutlara Göre Ortalama ve Standart Sapma

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Kabul Edilmiş Sessizlik	1,88	0,609
Örgüt Yararına Sessizlik	4,60	0,593
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,42	1,046
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	2,88	0,446

5.2.4. Fark Testler

Tablo 2'de kabul edilmiş sessizlik boyutunda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis test sonuçları gösterilmektedir. Cinsiyet, medeni durum, kıdem ve deneyim düzeylerinde yapılan Mann Whitney U testine göre anlamlı fark elde edilememiştir. Benzer şekilde kabul edilmiş sessizlik boyutunda yaş düzeyinde yapılan Kruskal Wallis testine göre de anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 2: Kabul Edilmiş Sessizlik Boyutunda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kabul Edilmiş Sessizlik		N	Rank	P
Cinsiyet	Kadın	29	20,12	,461
	Erkek	12	23,13	
	Toplam	41		
Medeni Durum	Bekar	21	18,67	,198
	Evli	20	23,45	
	Toplam			
Yaş	21-30 yaş	20	19,25	,655
	32-40 yaş	9	22,67	
	41 yaş ve üzeri	12	22,67	
	Total	41		
Kıdem	1-5 yıl	19	20,97	,989
	7 yıl ve üzeri	22	21,02	
	Total	41		
Deneyim	1-15 yıl	26	21,17	,902
	18 yıl ve üzeri	15	20,70	
	Total	41		

Tablo 3'te örgüt yararına sessizlik boyutunda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi sonuçları gösterilmektedir. Cinsiyet, medeni durum ve deneyim düzeylerinde gerçekleştirilen Mann Whitney test sonuçlarına göre anlamlı bir fark elde edilememesine karşın kıdem düzeyinde anlamlı bir fark ($,017$) bulunmuştur. Diğer taraftan yaş düzeyine göre yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3: Örgüt Yararına Sessizlik Boyutunda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Test Sonuçları

Örgüt Yararına Sessizlik		N	Rank	P
Cinsiyet	Kadın	29	23	,142
	Erkek	12	17	
	Toplam	41		
Medeni Durum	Bekar	21	22	,656
	Evli	20	20	
	Toplam	41		
Yaş	21-30 yaş	20	22	,830
	32-40 yaş	9	20	
	41 yaş ve üzeri	12	20	
	Total	41		
Kıdem	1-5 yıl	19	17	,017
	7 yıl ve üzeri	22	25	
	Total	41		
Deneyim	1-15 yıl	26	21	0,897
	18 yıl ve üzeri	15	21	
	Total	41		

Tablo 4'te savunma amaçlı sessizlik boyutunda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi sonuçları gösterilmektedir. Cinsiyet, medeni durum ve kıdem düzeylerinde gerçekleştirilen Mann Whitney U testine göre anlamlı bir fark bulunamamasına karşın deneyim düzeyinde anlamlı bir fark ($,020$) elde edilmiştir. Bununla birlikte yaş düzeyinde yapılan Kruskal Wallis testine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

Tablo 4: Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutunda Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Savunma Amaçlı Sessizlik		N	Rank	P
Cinsiyet	Kadın	29	20,24	0,526
	Erkek	12	22,83	
	Toplam	41		
Medeni Durum	Bekar	21	21,33	0,854
	Evli	20	20,65	
	Toplam	41		
Yaş	21-30 yaş	20	23,45	0,328
	32-40 yaş	9	16,39	
	41 yaş ve üzeri	12	20,38	
	Toplam	41		
Kıdem	1-5 yıl	19	20,16	0,674
	7 yıl ve üzeri	22	21,73	
	Toplam	41		
Deneyim	1-15 yıl	26	24,29	0,020
	18 yıl ve üzeri	15	15,30	
	Toplam	41		

6. SONUÇ

Araştırmada, “ H_{10} : Deneyim süresine göre katılımcılar arasında savunma amaçlı sessizlik boyutunda farklılık vardır” ve “ H_{14} : Kıdeme göre katılımcılar arasında örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık vardır” hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgüt yararına sessizlik boyutunda kıdem düzeyinde anlamlı bir fark ($,017$) bulunmuştur. Buna göre 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların sessizlik düzeyleri, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlardan yüksektir. Buradaki farklılığın nedeni; çalışanların zamanla örgütü benimseyip kollamaya çalıştıklarını, örgüte duygusal bağlılığın belirli bir süre sonra ortaya çıktığını ortaya koyuyor olabilir.

Literatürde bu sonucu desteklemeyen bulgular da mevcuttur. Örneğin Gürsel tarafından 372 belediye çalışanı üzerinde yapılan çalışmanın sonucuna göre, kurumdaki çalışılan süre ile örgüt yararına sessiz kalma eğilimi arasında belirgin bir ilişki elde edilememiştir (Gürsel 2018, 144). Bununla birlikte savunma amaçlı sessizlik boyutunda “deneyim” düzeyinde de anlamlı bir fark

(,020) elde edilmiştir. Buna göre 1-15 yıl deneyime sahip olanların sessizlik düzeyleri, 18 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlardan daha yüksektir. Bu farklılığın nedeni, çalışanların işyerinde kendilerini güvende hissetmemesi ile ilgili olabilir. Deneyim ile kastedilenin bireyin çalışma hayatı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan sessizlik ile ilgili bir tutumlarının da olduğu söylenebilir. Dolayısıyla mevcut işlerini korumak veya terfi etmek ya da örgütü henüz iyi tanımadıkları için gerçek düşüncelerini dile getirmemeyi daha güvenli bulabilirler.

Araştırmada elde edilen bulgulardan bir diğeri örgüt yararına sessizliğin yüksek bir değere sahip olmasıdır. Bunun yanında diğer sessizlik boyutlarının düşük seviyede olduğu görülmektedir. Literatürde bu bulguyu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Gürsel tarafından yapılan çalışmada da örgüt yararına sessizlik boyutunda yüksek bir ortalama tespit edilmiştir (Gürsel 2018, 131). Bu bulgu, çalışanların kurumlarının yararını gözettiğini, bu nedenle kurumları ile ilgili özel bilgileri, sırları, başkaları ile paylaşma eğilimlerinin düşük olduğunu gösterebilir. Aynı zamanda kurumları ile ilgili gizli bilgileri muhafaza etmeye de önem verdiklerini ifade edebilir.

Araştırmada, “cinsiyet”, “yaş” ve “medeni durum” a göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Literatürde bu bulguları destekleyen sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin Yaşar tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan biri de öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamamasıdır (Yaşar, 2021: 30). Ebik tarafından özel ve kamu sektörü üzerinde yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik cinsiyet, yaş, kıdemsel farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde Şehitoğlu tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunamamıştır (Şehitoğlu 2010, 136).

Bundan sonraki çalışmalarda örgütsel sessizliğin yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve deneyimle birlikte başka faktörlerle de ilişkisinin analiz edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu faktörler; gelir durumu, meslek, eğitim durumu, anne baba tutumu, çocuk sayısı, kaçınıcı çocuk olduğu, yetişme çağının nerde geçirildiği, yetişme çağında bakımı ile kimin ilgilendiği, yetişme çağında hane geliri ve aile türü olarak sıralanabilir.

KAYNAKÇA

AKBAŞ M., GEMLİK N., ÇATAR R. Ö. 2020. Örgütsel Sessizlik Ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Vakıf Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi. Sayı: 3. 98 –126.

AKGEYİK T. 2012. İnsan Kaynakları Yönetimi. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ekin Yayınevi.

AKTAŞ V. 2021. İlkokullarda Okul İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Siirt.

ALGIN İ. 2014. Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ALKAYIŞ L. 2015. Mobbing Ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ALPARSLAN A. M. Ve KAYALAR M. 2012 Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. Mehmet Afif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 6, Bahar, 136–147.

BİLGİN N. 2016. Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Bağlam. İstanbul.

CAN A. 2019. SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, 7. Baskı, Ankara.

ÇAKICI A. 2007. Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 145–162.

ÇAKIR Ö., TANĞ Y., GÜLAY E. 2021. Demografik Değişkenler Bağlamında Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması, Akdeniz İİBF Dergisi. 21(2), 271–296.

ÇELEBİ İ. 2018. Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

ÇEVİK H. ve YÜNCÜ V. 2021. Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir İnceleme. Manas Journal of Social Studies. Vol. 10 Issue 3, 1796–1814.

DAĞLAR H. 2020. Journal of Business Research-Turk / İşletme Arastirmalari Dergisi. Vol. 12 Issue 3, 2487–2500.

DÜZGÜN A. 2022. Turizm Sektöründe Duygusal Zekâ ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Antalya Örneği, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), 296–310.

EBİK E. G. 2017. Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

ERKEKLİ S. ve YAVUZ E. 2020. Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Rekreasyon Faaliyeti Gösteren Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*. Vol. 9 Issue 5, 3313–3337.

GÜN E. 2021. Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi, *Erzincan Binalı Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Erzincan*.

GÜRER A. ve DENİZ N. 2018. Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53 (1) : 91–110.

GÜRSEL Ö. 2018. Örgütsel Sessizlik Ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya*.

IŞIK M. ve KÜÇÜKŞAHİN D. 2020, Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Mağaza Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 3, 257–276.

KAĞITÇIBAŞI Ç. ve CEMALCILAR Z. 2017. Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar, *Evrım*, 20. Basım, İstanbul.

KAHVECİ G. ve DEMİRTAŞ Z. 2013. Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalıştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 43, 167–182.

KAVİ E. 2018. Örgütsel Motivasyon, *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular*, Edt.: Ersin Kavi, Dora, 2. Baskı.

KULA KARTAL S. ve MOR DİRLİK E. 2016. Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.

MACİT G. ve ERDEM R. 2020. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 15, Sayı 2, 765–792.

MACİT M., KARAMAN M., EKİM H. 2020. Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sessizlik, *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 423-444.

MILLIKEN F. J. ve MORRISON E. W. 2003. Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40:6, 1563–1568.

MORRISON E. W. ve Milliken F. J. 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Rewiev*, Vol.: 25, No: 4, 706–725.

ÖNCER A. Z. ve AVCI E. İşveren Markası Algısı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 2021, 185-199.

ÖZDEMİR L. ve SARIOĞLU UĞUR S. 2013. Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 257–281.

PATA Y. S. ve GEMLİK N. 2021 Örgütsel Sessizlik Kavramına Hemşirelik Mesleği Açısından Bakış, Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, (1), 38–48.

PINDER C. C. ve HARLOS K. P. 2001. Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20, 331–369.

POLAT B. 2016. Çalışanların Kayırmacılık Algıları ile Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

SENGER N. 2021. Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

SEVER, H. (2021). The Relationship between Glass Ceiling Syndrome and Organizational Silence of Female Employees in the Aviation Sector, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 47, Denizli, 139–155.

ŞEHİTOĞLU Y. 2010. Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞEHİTOĞLU Y. Ve ZEHİR C. 2010. Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, AMME IDARESİ DERGİSİ, C. 43, S. .4, 87–110.

TATAR H. ve AYIK A. 2020. Journal of Social Research & Behavioral Sciences. Vol. 6 Issue 11, 49–72. 24p.

TAYFUN A., ALPER İ., KÜÇÜKERGEN K. G. 2016. Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Üzerindeki Belirleyici Rolü, Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi 1, 35–49.

TUNÇER P. 2012. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1), 203–233.

VAN DYNE L., ANG S., BOTERA I. C. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 40:6.

YALÇIN B. 2017. Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dr. Öğr. Üyesi Bahar DOĞRAMACI YALÇIN
Araştırma Makalesi/ Bölgesel Çalışmalar
Research Article/Regional Studies

Makale Gönderim Tarihi (Date of Submission): 26.05.2023

Makale Kabul Tarihi (Date of Acceptance): 12.06.2023

YAŞAR T. 2021, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

YAŞAR T. AKÇAY P. 2021. Kadın Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki, Turkish Studies - Education, 16(2), 1247–1273.

YILMAZ F., PÜLAT R., SÖYÜK S. 2020. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences , Vol. 9 Issue 3, 1–20, 20p.

ZAIM H. ve POLAT M. 2013. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 64-65, 1-2, 35–59.