

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
MAĞAZA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN FIVE FACTOR PERSONALITY  
TRAITS AND ORGANIZATIONAL SILENCE:  
AN AMPIRIC STUDY ON STORE EMPLOYEES**

**Murşit IŞIK\*, Duygu KÜÇÜKŞAHİN\*\***

\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mursitisik@sdu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-9855-6290

\*\* Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, duyugukucukshahin1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1925-0646

**ÖZ**

Günümüz bilişim çağında örgütlerin sahip oldukları çalışanların, örgüte farklılık katan ve rekabet üstünlüğü kazandıran önemli birer değer oldukları kabul edilerek, çalışanlardan örgütsel kararlara katılmaları, görüşlerini açıkça ifade etmeleri ve sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir. Fakat çalışanların, görüşlerini dile getirmeyi riskli bularak genellikle sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi, fikir veya sorunlarını bilinçli olarak ifade etmekten kaçınmaları durumudur. Örgütler de sessizliğe neden olan birçok faktör bulunabileceği gibi çalışanların kişilik özelliklerinin de sessizliği etkileyebilecek önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Kişilik, bireyleri birbirinden farklılaştıran, aynı olayları birbirlerinden farklı algulamalarını ve farklı çözümler geliştirmelerini sağlayan özellikler bütünü olarak çalışanın davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde çalışanların fikirleri optimum çözümü sağlayabilecek iken onları sessizliğe iten faktörlerin belirlenmesi sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır.

*Bu çalışma; çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiş olup, yapılan analizler sonucunda çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Mağaza Çalışanları

**Jel Kodları:** D23, C42

**ABSTRACT**

*In today's information age, due to the employees who are working in the organization are expected as a value that contributes differences to the organization and gaining competition superiority, attending organizational decisions, expressing their opinions clearly and taking responsibility are expected from the employees. However, it is seen that employees generally prefer silence by finding it risky to express their opinions. Organizational silence is the situation where employees refrain from expressing their information, suggestions, ideas or problems consciously. There are many factors that cause silence in organizations as well as employee personality traits are thought to be an important factor that can affect silence. Personality has a significant effect on the behaviors of the employee as a set of features that differentiate individuals and enable them to perceive the same events differently and develop different solutions. While the ideas of the employees can provide the optimum solution in solving the problems that may be encountered in organizations, determining the factors that push them to silence makes it worth researching silence.*

*This research aims to investigate the relationship between personality traits and organizational silence attitudes, it was found that there was a significant relationship between personality traits and organizational silence behaviors.*

**Keywords:** Organizational Silence, Five Factors Personality Traits, Store Employees

**Jel Codes:** D23, C42

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde en önemli faktör şüphesiz örgütün sahip olduğu çalışanlarıdır. Çalışanların; örgüt içerisinde karar veren, sorunları çözen ve sorulara cevap veren nitelikte oluşlarından dolayı bir örgütün ayakta kalmasında ve faaliyetlerini devam ettirebilmesinde önemli bir etkiye sahip oldukları düşünülmektedir. Günümüz bilişim çağında örgütlerin sahip oldukları çalışanların, örgüte farklılık katan ve rekabet üstünlüğü kazandıran önemli birer değer oldukları kabul edilerek örgütlerde insan kaynaklarının, uyumun ve bilgi paylaşımının önemi gitgide artmaktadır. Tüm bunlar dikkate alındığında, örgütlerin başarı elde edebilmeleri için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, farklı düşünce yapılarının oluşturduğu çeşitlilikten faydalanabilmeleri için iletişim olanakları yüksek ve iş ilişkilerinin samimi olduğu bir örgüt yapısı oluşturması, çalışanların işleri ile ilgili önerilerini, kaygı, fikir ve düşüncelerini kolaylıkla söyleyebilecekleri örgütsel koşulları sağlaması gerekmektedir.

Çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri örgütsel koşullar sağlanmadığı takdirde çalışanlar örgütsel faaliyet, süreç ve kararlara katılamayacak ve çalışanlar örgüt içerisinde sessiz kalarak kayıtsız bireylere dönüşecektir. Çalışanların bu sessizliğe bürünme tercihleri örgütte yeni fikirlerin, yaratıcılığın ve gelişmelerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Her ne kadar günlük yaşamda sükûtun altın olduğu düşüncesi hâkim olsa da örgütlerde durum oldukça farklıdır. Çünkü örgütsel sessizliğin mevcut olduğu yapıda, süreçler arası aksaklıklar, iletişim kopuklukları, vaktinde çözülemeyen sorunlar gibi örgütün işleyişini

olumsuz etkileyebilecek çeşitli durumlar ortaya çıkmaktadır.

Başarılı bir yapının var olduğu örgütlerde, örgütsel sessizliğin olmaması ve yönetimin çalışanlarıyla daha barışık ilişkiler sürdürmesi bu örgütlerin ortak özelliklerindedir. Örgütlerde tepki vermek kadar sessiz kalmayı tercih etmek de zor bir karardır. Çakıcı (2008:118) çalışmasında, çalışanların tepki verme veya sessiz kalma davranışlarını etkileyen nedenleri bireysel, yönetsel ve örgütsel sebepler olarak açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların sessiz kalma davranışlarının yazında genel olarak kabul görmüş bu nedenlere dayandırıldığı görülmektedir fakat farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların, sessiz kalmayı tercih etmelerinin altında yatabilecek nedenlerden biri olan kişilik özelliklerinin etkisi de büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışanların benzer olay karşısında farklı tutum ve davranışlar gösterdiği, içinde buldukları benzer durumlar hakkında farklı stratejiler geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Gözlemlenen bu farklılıklar çalışanların kişilik özelliklerinden kaynaklanabilmekte ve kişilik özelliklerinin neden olduğu farklılıklar çalışanın tüm iş yaşantısını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma nedenlerinin ve bu nedenlerin altında yatan faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı, çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu bağlamda öncelikle örgütsel sessizlik ve kişilik özellikleri ile ilgili kuramsal açıklamalarda bulunulmuştur. Daha sonra çalışanların beş faktör kişilik özellikleri ile

örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkiler ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Örgütsel Sessizlik

Sessizliğin kelime anlamı; sessiz olma, ortalıkta gürültü olmaması durumudur (Türkçe Sözlük, 2005:1678). Sessizlik kavramına bağlı olan örgütsel sessizlik kavramı en basit haliyle, işgörenlerin örgütsel konular hakkında sessizliği tercih etmeleri olarak açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili yapılmış araştırmalar çoğunlukla iki temel çalışmaya dayandırılmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan ilki Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır ve söz konusu araştırmacılar örgütsel sessizlik kavramını çalışmalarını literatüre kazandırmışlardır. Morrison ve Milliken (2000:707) örgütsel sessizliği; “işgörenlerin işlerini ve örgütlerini geliştirmesiyle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde esirgemeleri” olarak açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik konusunda yapılmış temel çalışmalardan diğeri ise Pinder ve Harlos’a (2001) aittir. Pinder ve Harlos (2001: 334) örgütsel sessizliği; “değişime etki etme ya da düzeltme yeteneğinde olduğu halde çalışanların, örgütleri ile ilgili konularda, bilişsel, davranışsal veya duygusal görüşlerini ifade etmekten kaçınması” şeklinde açıklamaktadır (Çakıcı, 2008:118). Örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından net açıklanamayan ve kavramsallaştırılamayan bir olgudur (Ülker ve Kanten, 2009: 113). Meriç (2017:78) örgütsel sessizliği açıklarken Dyne, Ang ve Botero’nun (2003:1360) çalışmasına atıfta bulunarak örgütsel sessizliği; bilinçli şekilde yapılan bir davranış tercihi olarak ele alır ve iş ile ilgili görüşlerin veya olumsuz fikirlerin iş süreci içerisinde çalışanlar tarafından ifade edilmemesi, yani açığa vurulmaması olarak açıklamaktadır. Pinder ve Harlos (2001:338-339) sessizlik tutumunun beş tane ikili fonksiyonu olduğunu açıklamaktadır. Bunlar:

1. Sessizlik, insanların bir arada kalmalarını sağlayabileceği gibi onları ayrı kalmaya da itebilir.
2. Sessizlik, insanlara fayda katabileceği gibi zarar görmelerine de sebep olabilir.
3. Sessizlik, bilgi sağlayabileceği gibi bilginin gizli tutulmasına da sebep olabilir.
4. Sessizlik, insanları derin düşüncelere itebileceği gibi hiçbir şey düşünmemelerine de sebep olabilir.
5. Sessizlik kabulün göstergesi olabileceği gibi muhalefetin de bir simgesi olabilir.

Anlaşılabileceği üzere sessizlik; muğlak, kaygan ve çok boyutlu yönüyle anlaşılması kolay olmayan bir kavramdır (Çakıcı, 2007:148).

Çalışanlar, aktif olarak örgütsel faaliyetler içinde buldukları için yaşanan aksaklık ve sorunları görebilmeleri ve yol gösterici nitelikte olabilmeleri nedeniyle, yapılan çalışmalar örgütlerde en güvenilir kaynakların çalışanlar olduğunu göstermektedir (Dilek ve Taşkıran, 2016:407). Fakat araştırmacılar çalışanların örgütleriyle ilgili yapıcı fikirlerini veya endişe, kaygı ve alternatif görüşlerini açıkça dile getiremediklerini ve genellikle sessizlik davranışı gösterdiklerini ifade etmektedirler (Erenler, 2010:1). Örgütlerin, küresel rekabet şartlarında başarı sağlayabilmek adına çalışanlarıyla uyum içerisinde olmaları gerektiğini bilmelerine rağmen çoğu zaman onların sessizliği tercih etmelerini bilinçli veya bilinçsiz olarak tetikleme çalışanların sessiz kalma tercihlerinin bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Gül ve Özcan, 2011:110). Çalışanların öneri, katkı veya eleştiri gibi geribildirimlerine karşı yöneticilerin tavır ve tutumları çalışanların sessizlik tercihlerini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple yönetimlerin çalışanlarıyla daha barışık olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Örgütsel sessizliğin çalışanların performansını ve örgütsel performansı önemli derecede etkilediği kabul edilmektedir (Ülker ve Kanten, 2009:113). Çalışanların sessizliği tercih etmeleri örgütsel konular hakkında herhangi öneri veya çözüm sunmaktan kaçınmaları

anlamına gelmektedir. Sessizliğin hâkim olduğu örgütte zamanla çalışanlar arasındaki farklılıklar kaybolmakta ve örgütteki çalışanlar tek tip işgören haline dönüşmektedir. Birbirinin benzeri olan işgörendenlerin çalışmalarında veya yaptıkları işin niteliğinde herhangi bir farklılık görülmemekte ve böylece örgüt işgörenden etkin ve verimli faydalanmamaktadır (Meriç, 2017:83).

Çalışanların, çeşitli sebeplerden dolayı örgüt içerisinde sessizliğe büründükleri görülmektedir. Çalışanların bu sessizliğe bürünme davranışları, her zaman kendi istekleri ile ortaya çıkmamaktadır. Örgütlerde hâkim olan kültür, örgüt yapısı, bazı dönemlerde örgütlerin içinde bulunduğu ekonomik kriz, çalışanların pozisyon değişikliği korkusu, işten çıkarılma korkusu gibi olgular sessizliğin altında yatan sebeplerdir. Gül ve Özcan (2011:112-113) çalışmalarında, çalışanların örgütte sessiz kalma nedenlerini; çalışanların yöneticilerine güven duymaması, konuşmanın risk taşıyabileceğinin düşünülmesi, izolasyon korkusu ve çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulacağı korkusu olarak dört ana başlık altında toplamışlardır. Çakıcı (2008:125) çalışan sessizliğinin sebeplerini örgütsel ve yönetsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, ilişkilere zarar verme korkusu ve dışlanma korkusu olarak beş faktöre dayandırmaktadır. Görülüşü üzere örgütsel sessizlik içerisinde birçok nedeni barından çok boyutlu bir kavramdır. Bu sebeple örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin bilinmesi, çalışan sessizliğinin azaltılmasında ve giderilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Sessizlik, genellikle farklı düşünceler ortaya çıktığında, çalışanlar düşüncelerini dile getirmenin olası sonuçlarıyla yüzleşmek istemediklerinde başlamaktadır (Erenler, 2010:35).

Çalışanların sessizlik tercihleri bir uyum göstergesi olarak algılanıp, örgüte veya kendisine yararı olduğu düşünülse de aslında tam tersi zararı olmaktadır. Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına sebep olan etkenlerden dolayı çalışanların sessizlik davranışları çeşitlilik göstermektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik türleri olarak; Dyne, Ang ve Botero (2003) ve Briensfield (2009) tarafından yapılan çalışmalara dayanarak literatürde üç temel örgütsel sessizlik türü açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik türlerinden ilki olan “*kabullenici sessizlik (acquiescent silence)*”: Örgütteki gelişmelere rıza göstererek, oluşan koşulları olduğu gibi kabullenen çalışanların; örgüt içerisinde görüş, düşünce, bilgi ve fikirlerini ifade etmemeleri olarak açıklanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz 2009:59). Bu sessizliğin altında yatan en önemli faktör, boyun eğme davranışıdır. Sessizliği kabul etmiş çalışanlar, örgütün gelişeceğine dair inançlarını kaybetmişlerdir ve bu sebeple çalışanlar üzerinde “Konusam da yararı yok” düşüncesi hakimdir (Tayfun ve Çatır, 2013:116). Örgütsel sessizlik türlerinden ikincisi “*savunma amaçlı sessizlik (defensive silence)*”: Çalışanların örgüt içerisindeki var olan bir durum, sorun veya konu ile ilgili düşünce ve fikirlerini belirtmeleri durumunda alabilecekleri olumsuz geribildirimlerden çekinmeleri sonucu kendilerini korumak amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleri olarak açıklanmaktadır (Yalçınsoy, 2017:5). Bu sessizlik türünde temel güdü, çalışanın kendisini dış tehditlerden koruma arzusudur. Kabullenici sessizlik pasif bir uyum göstergesi olarak değerlendirilirken, savunma amaçlı sessizlik proaktiftir; farkında olmayı ve alternatifleri değerlendirerek, değişik fikirler sunmanın doğuracağı sonuçlar açısından sessizliğin en iyi strateji olması nedeniyle fikir, görüş ve bilginin saklanması anlamına gelmektedir (Batmunkh, 2011:60; Şehitoğlu, 2010:68). “*Örgüt yararına sessizlik (prosocial silence)*”: Çalışanların, örgüt hakkındaki bilgi, görüş ve fikirlerini örgütün veya diğer çalışanların faydalarını gözeterek, işbirlikçi nedenlerle ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Meriç, 2017: 87). Örgütler tarafından şekillendirilmeyen bu sessizlik türünde çalışanlar, örgütün menfaatleri veya diğer çalışanlar için alınabilecek en doğru kararın sessizliği tercih etmek olduğunu

düşünmektedirler (Çavuşoğlu ve Köse 2016:124).

Çalışanlar tarafından bilgi, düşünce ve fikirlerin bilinçli olarak kendilerinde tutulması olarak açıklanan örgütsel sessizlik olgusu, yaygın olarak birçok örgütte görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Perlow ve Williams, 2003). Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin altında birçok neden yatmaktadır ve bu nedenleri açıklamaya çalışan çeşitli kuramlar oluşturulmuştur. Bu kuramlardan ilki Victor H. Vroom' un (1964) "*Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)*" dır. Bekleyiş bireyin algıladığı bir ihtimali ifade eder. Bu ihtimal sarf edilen gayretin buna karşılık gelen bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır (Kaplan, 2007: 45). Çalışanların örgütten ümit ve beklentileri vardır. Bu beklentiler çalışanların yaptığı işe ne şekilde fayda katabileceklerini etkilemektedir. Sessizlik konusunda bu kuram şöyle ifade edilebilir; çalışan işyerinde düşüncelerini açıkça belirttiğinde beklediği gibi olumlu bir tepki alıyorsa bu davranışını tekrarlayabilecektir. Fakat düşüncelerini belirtmek beklentilerini karşılamıyor ise sessizliği tercih etmektedir. Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini açıklamaya çalışan bir diğer kuram da Noelle Neumann (1974: 43-51) tarafından geliştirilen "*Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence)*" kuramıdır. Buna göre, çalışanlar yalnız kalma ve izolasyon korkusuyla çevresindeki bireylerin kendisinden farklı görüşte olduğunu düşünüyorsa toplum tarafından kabul görülmek amacıyla fikirlerini açıklamak yerine sessiz kalmayı tercih edecektir. Böylece toplumdaki egemen görüş daha da güçlenecek ve farklı fikirler sessizliğe bürünecektir (Çakıcı, 2007: 153). Bir diğer kuram ise Ajzen'in "*Planlı Davranış Kuramı*" dır. Çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmeden önce, çevreden alabileceği olumlu ya da olumsuz tepkiyi tartarak, davranışı uygulama veya uygulamama niyetine sahip olmaktadır (Algın, 2014:28). Buna göre, kuramın örgütsel sessizlik ile ilişkisi şöyle açıklanabilir: Niyet edilen davranışın olumsuz sonuçlarının

yüksek olacağı ümit edilirse, çalışan özel bir davranışa girişme yönünde olumsuz bir tutuma sahip olacaktır. Bu bakımdan sessizlik tercihi, planlı bir davranıştır denilebilir. Çalışanlar, örgütsel konularla ilgili konuşma ya da sessizlik kararı verirken *Fayda – Maliyet Analizi* yaparlar. Çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olaylara verdiği tepkiler onlara fayda veya zarar olarak geri dönebilmektedir. Bu sebeple çalışanlar sessizleşme veya konuşma kararı alırken, konuşarak sağlayabilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini ve ne tür zararlarla karşılaşabileceğini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanları doğrudan etkileyen bedeller arasında enerji ve zaman kaybı vardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de çalışanların ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik genellikle, çalışanların örgütlerine karşı uyum, memnuniyet ya da bağlılığının bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Çavuşoğlu ve Köse 2016: 122). Fakat örgütlerde yaşanan hataların veya ihtiyaçların belirlenmesinde ve düzeltilmesinde faydalı olabilecek geribildirimlerin çalışanlar tarafından ifade edilmemesi örgüt ve çalışanlar için bir takım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. (Yalçınsoy, 2017:11). Sessizliği tercih eden çalışanlarda; moral ve motivasyon kaybı, stres ve endişe, iş tatminsizliği, iletişim kopukluğu, geri bildirim eksikliği, işe devamsızlık ya da işgücü devri gibi olumsuz sonuçların yaşandığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik; yeni fikir veya tercihlerin ortaya çıkışını engelleyen bir kavram olması bakımından örgütsel gelişimi yavaşlattığı ve çalışanların bağlılık düzeylerini azaltarak iç çatışmalara sebebiyet verdiği bilinmektedir (Gül ve Özcan, 2011:114).

## 2.2. Beş Faktör Kişilik Kuramı

Geniş bir kapsama sahip olan kişilik, bireyin tüm ilgilerini, davranışlarını, yeteneklerini, dış görünüşünü ve çevresiyle uyum biçimini içeren bir kavramdır (Tomrukçu, 2008:5). Bireylerin bütün özelliklerini kapsayan kişilik kavramı, bireylerin çevreleriyle kurduğu, onları diğer bireylerden ayıran,

tutarlılık gösteren ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak değerlendirilmektedir (Cüceloğlu, 2016:19). O halde kişilik, “bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğ., 2015:79). Kişilik bireylerde doğum ile başlar ve ölüme kadar gelişimini sürdürmektedir (Dilek ve Taşkıran, 2016: 403). Kişiliğin gelişimini etkileyen faktörler genel olarak aile, kalıtsal, psikolojik, kültürel ve sosyal, coğrafi ve fiziki faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Kişilik, toplumda bireyleri diğer bireylerden farklılaştıran ve bireyin kendine has geliştirdiği özellikler bütünü olarak tüm hayatını etkilemektedir. Bu sebeple, bireyler aynı olay veya durumları birbirlerinden farklı algılamalarının ve farklı çözümler geliştirmelerinin asıl nedenlerinden biri de bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009:216). Kişilik özelliklerinin tespitinde, bir bireyin kişiliğini tamamen tanımlamak mümkün olmayabilir ancak kişiliğin incelenmesi ve bazı özelliklerinin belirlenebilmesi için bir sınıflandırma oluşturulmuştur (Apan ve Ercan, 2017:179). Bu bağlamda yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişiliği açıklamada beş faktörlü bir sınıflandırmanın yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. McCrae Robert R. ve Costa Paul T. tarafından 1985 yılında geliştirilen beş faktör kişilik modeli; bireylerin kişilik özelliklerini beş farklı boyut ile tanımlamaktadır. Model, bu boyutların bireysel farklılıklar hususunda önemli ve anlamlı bir sınıflandırma sağlandığını açıklamaktadır (Ötken ve Cenkeci, 2013:43). Beş faktör kişilik modelinin temel amacı, bireylerin sahip olduğu farklılıkların tüm dillerde sözcükler halinde kodlanarak, bu sözcüklerden kişilik yapısını açıklayacak bir sınıflama oluşturmaktır (Bozkaya, 2013:22). Beş faktör kişilik modelinin boyutları; duygusal tutarlılık, deneyime açık olma, dışadönüklük bilinçli-tedbirlilik, uyumluluk olarak sınıflandırılmaktadır (Akgündüz vd., 2015:54).

### 2.2.1 Duygusal Tutarlılık (Emotional Stability)

Duygusal tutarlılık, bireyin iç dengesini koruyabilmesi olarak açıklanmaktadır ve bireyin bu dengeyi sağlayabildiği oranda yaşamdan ve diğer her şeyden zevk alıp, tatmin olabileceğini açıklayan bir kavramdır (Bozkaya, 2013:25). Duygusal tutarlılık, bireylerin yaşamda ve yaşamın getirdiği koşullara olumlu yaklaşımlarını ifade etmektedir (Tekin, 2012:121). Bireyin, iyimser ya da kötümser oluşu, sinirli olup olmayışı, duygusallığı, eleştiriye açıklığı, endişesi, sıkılganlığı, özgüven derecesi, stres düzeyi bu boyutun kapsamındadır (Ödemiş, 2011:83). Duygusal denge eşiği yüksek olan bireyler; güven verici, sakin, dengeli, strese dayanıklı, sabırlı vb. kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009:216). Duygusal tutarlılık ya da duygusal denge kavramlarının karşıtı, nörotiklik veya duygusal dengesizlik kavramları ile açıklanmaktadır. Nörotiklik; gergin, sabırsız, endişeli, başka kişilerin onayına veya fikirlerine ihtiyaç duyan, sürekli değişen istikrarsız bir ruh hali içerisinde olan, kendinden emin olmayan, dengesiz bir kişilik şeklini ifade etmektedir (Girgin, 2007:85). Duygusal denge eşiği düşük olan nevrotik bireyler; çekingen, utangaç, kendiyi barışık olmayan, uyumsuz, saldırgan, özgüvensiz, stresli, depresyona yatkınlık vb. kişilik özelliklerine sahip olmaktadır (Sezici, 2015:5). Yapılan çalışmalara göre, duygusal tutarlılık sorunu olan çalışanların, örgütlerinde yaşanan olumsuzların etkisinde kalarak iş yaşamında zorlandıkları, buna ek olarak başarıma isteklerinin düşük olması, düşük özgüvene sahip olmaları ve farklı deneyimlere kapalı olmaları nedenleriyle farklı işler edinme veya kariyerlerini geliştirme gayreti göstermedikleri düşünülmektedir (Parlak ve Sazkaya, 2018:152). Araştırmacılar tarafından örgütlerde yönetim pozisyonunda olan bireylerin duygusal tutarlılık boyutunun mutlaka yüksek olması gerektiği ileri sürülmektedir (Ödemiş, 2011:83). Negatif duygular taşıyan nevrotik bireyler, stresten daha kolay etkilendiklerinden dolayı

olumsuz durumlar karşısında sağlıklı karar verme ve problemleri başarıyla çözme davranışında bulunmak yerine karşılaştıkları bu olumsuz durumlardan uzaklaşma eğilimindedirler.

### 2.2.2 Deneyime Açık Olma (Openness/Openness to Experience)

Bu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, diğer bireylere kıyasla her türlü deneyime açık olan, yeni fikirlere daima sıcak bakan, değişimi arzulayan, kendine özgü yargılama gücü olan ve farklılığı seven bireylerdir (Tekin vd., 2012:4618). Bu boyutta değerlendirilen bireyler; analitik, meraklı, bağımsız, yaratıcı, liberal, yenilikçi, orijinal, geniş ilgi alanlarına sahip, cesaretli, açık fikirli ve sanata ilgili gibi sıfatlara sahip olmaktadır (Tekin, 2012:126). Bu sıfatları taşıyan bireylerin genelde, yaratıcılık algılaması yüksek olması sebebiyle örgütlerde dikkat çekeceği ifade edilmektedir (Parlak ve Sazkaya, 2018:153). Deneyime açıklık düzeyleri düşük olan bireyler ise gelişim, değişim ve yeniliğe daima kapalı olmaktadır. Deneyime kapalı bireylerin, geleneksel tutumlarla yaşayan, muhafazakâr, kurallara sorgulamadan itaat eden, yenilikten ziyade bilineni tercih eden ve var oldukları kalıbı terk etmeyen bireyler olduğu belirtilmektedir (Dilek ve Taşkıran, 2016:406).

### 2.2.3 Dışadönüklük (Extraversion)

Dışadönük bireyler, pozitif duygulara eğilimli bireyler olarak değerlendirilmektedir. Bu kişilik boyutu, sosyal ortamlarda insanlar ile birlikte olmaktan mutluluk duyan, duygularını kolaylıkla ifade edebilen, konuşmaktan hoşlanan, cana yakın, girişken, istekli, enerjik ve neşeli bireyleri kapsamaktadır (Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012:88-89). Yapılan çalışmalarda dışadönük bireylerin işe yerleşmeleri konusunda bazı avantajlara sahip oldukları bulgulanmıştır (Tekin, 2012:120). Cesur, hırslı, aktif oluşlarından dolayı politikacı veya diğer yüksek görüş derecesine sahip olan liderler olma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Ödemiş, 2011:82). Dışadönük bireylerin

örgütlerde, üstün olma ve ödül kazanma motivasyonları yüksek olduğu için iş doyumlarının da yüksek olduğu görülmektedir (Girgin, 2007:80). Bu boyutun karşıt ucu içedönük kavramı ile nitelendirilmektedir. İçedönük bireyler de ise, utangaçlık, sessizlik, sakinlik, içine kapanıklık, yalnızlığı tercih etme, konuşmaktan hoşlanmama ve tedbirli olma gibi kişilik özellikleri görülmektedir (Sezici, 2015:5).

Bu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, diğer bireylere kıyasla her türlü deneyime açık olan, yeni fikirlere daima sıcak bakan, değişimi arzulayan, kendine özgü yargılama gücü olan ve farklılığı seven bireylerdir (Tekin vd., 2012:4618). Bu boyutta değerlendirilen bireyler; analitik, meraklı, bağımsız, yaratıcı, liberal, yenilikçi, orijinal, geniş ilgi alanlarına sahip, cesaretli, açık fikirli ve sanata ilgili gibi sıfatlara sahip olmaktadır (Tekin, 2012:126). Bu sıfatları taşıyan bireylerin genelde, yaratıcılık algılaması yüksek olması sebebiyle örgütlerde dikkat çekeceği ifade edilmektedir (Parlak ve Sazkaya, 2018:153). Deneyime açıklık düzeyleri düşük olan bireyler ise gelişim, değişim ve yeniliğe daima kapalı olmaktadır. Deneyime kapalı bireylerin, geleneksel tutumlarla yaşayan, muhafazakâr, kurallara sorgulamadan itaat eden, yenilikten ziyade bilineni tercih eden ve var oldukları kalıbı terk etmeyen bireyler olduğu belirtilmektedir (Dilek ve Taşkıran, 2016:406).

### 2.2.4 Sorumluluk (Conscientiousness)

Sorumluluk boyutu bireylerin, başarmak veya ulaşmak üzere amaçlara odaklanmalarını içermektedir. Sorumluluk boyutunda değerlendirilen bireylerin ortak özellikleri, ayrıntılara dikkat ederek amaca yönelik dürtüleri iyi kontrol edebilmeleri olarak açıklanmaktadır (Merdan, 2011: 22). Sorumluluk; yüksek dikkati, planı, disiplini, başlanmış bir işi bitirme gayretini, karşılaşılabilecek problemlerle mücadele edebilmek için daima tedbirli olmayı, hedefe odaklanarak yoğun çalışmayı ve etik ilkelere bağlılığı ifade eden bir kavramdır. Bu

boyuttaki bireylerin yüksek sorumluluk düzeyleri ve güçlü kararlılık duyguları, hedeflerine başarıyla ulaşmalarını sağlamakta ve yapılan çalışmalarda sorumluluk ile iş performansı arasında pozitif ve sürekli bir ilişki olduğu açıklanmaktadır (Ödemiş, 2011: 84-85). Düşük sorumluluk boyutunda değerlendirilen bireylerin; sorumsuzluk, dikkatsizlik, düzensizlik, tembellik, güvenilmezlik, unutkanlık, sürekli erteleyen ve dikkatli çabuk dağılan gibi özellikleri ile ön plana çıktığı belirtilmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 217).

### 2.2.5 Uyumluluk (Agreeableness)

Uyumluluk, bireylerin kendilerine ait olmayan değerleri veya kuralları kabul görme ve bunlara uyma derecesi olarak açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda uyumluluk boyutu için ortak değinilen sıfatlar genellikle işbirlikçi, kibar, güvenilir, sevecen, dost canlısı, cömert, hoşgörü sahibi, alçak gönüllü, merhametli, başışlayıcı ve yardımsever gibi kavramlar şeklinde sıralanmaktadır (Çetin, 2018: 70). Uyumluluk boyutu kişiler arası eğilimler ile yakından ilgilenmektedir ve uyumluluk düzeyi yüksek bireyler, çatışma ortamında bulunmayan, sosyal ilişkilerde ılımlı ve toleranslı, diğer bireylere karşı ilgili ve önyargısız olarak değerlendirilmektedirler (Merdan, 2011:22; Dilek ve Taşkıran, 2016:407). Uyumluluk boyutu iş yaşamında açıklandığında, uyumlu bireyler rekabet ve mücadele etmektense daha çok işbirliği içerisinde faaliyetleri sürdürme eğilimine sahip oldukları ifade edilmektedir (Develioğlu ve Tekin, 2013: 18). Yukarıda tanımlanan özelliklerin tam tersi olarak, dik başlılık, inatçılık, rekabetçilik, şüphecilik, sinirlilik, daima eleştirel ve muhaliflik gibi özellikler uyumsuz bireyleri tanımlamaktadır (Yelboğa, 2006:199). İş yaşamında bu uyumsuz kişilik özelliklerine sahip çalışanlar veya yöneticilerin iletişim konusunda yaşayabilecekleri bazı sıkıntılar örgütün genel performansını da olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir (Kaşlı, 2009:27). Araştırmacılar tarafından uyumluluk boyutunun kişilerarası ve

örgütlerdeki çatışmayı azalttığı ifade edilmektedir.

## 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 3.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın amacı; çalışanlarının kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Çoğu çalışmada olduğu gibi bu araştırma da bazı kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konusu, çalışanların ‘‘dışadönüklük’’, ‘‘uyumluluk’’, ‘‘sorumluluk’’, ‘‘duygusal tutarlılık’’ ve ‘‘deneyime açıklık’’ gibi beş farklı kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi ile sınırlıdır. Yapılan araştırma sadece Isparta il merkezinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamında olan mağaza çalışanlarına özgü sonuçlardır.

### 3.2 Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Isparta il merkezinde faaliyette bulunan 3 alışveriş merkezi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli veriler anket yönetimiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında, ilgili evrende bulunan alışveriş merkezlerindeki mağaza çalışanlarına toplam 500 anket dağıtılmıştır. Toplanan anketlerde 49 anketin hiç doldurulmadığı, 26 anketin ise tam olarak cevaplanmadığı tespit edilmesi sonucunda 425 anket değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anketler üzerinde yapılan incelemede 3 anketin sağlıklı şekilde doldurulmadığı belirlenmiş ve bu anketler analize dahil edilmeyerek araştırmanın analizleri, 422 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 20 paket programı ile analiz edilmiştir.

### 3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formunda demografik özellikler ile ilgili 6 soru, kişilik özellikleri ile ilgili 44 soru ve örgütsel sessizlik ile ilgili 29 soru olmak üzere toplam 79 soru sorulmuştur. Bu

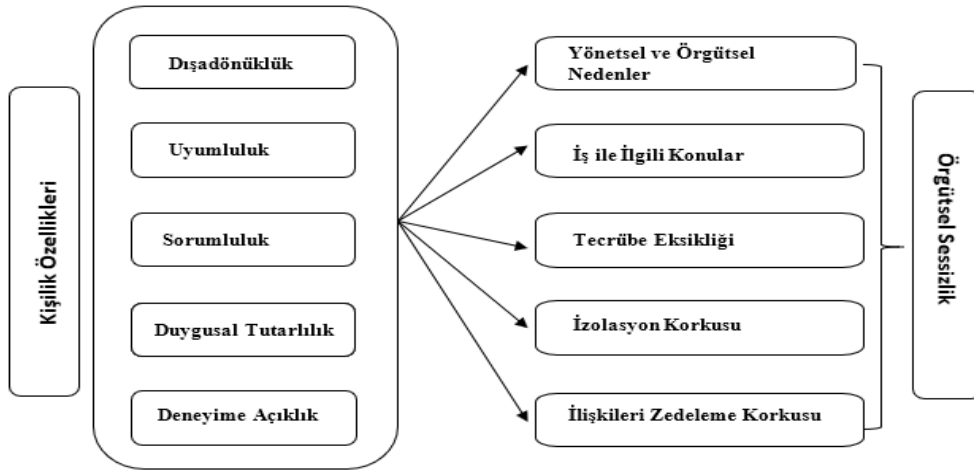


doğrultuda çalışanların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen beş faktör kişilik ölçeği kullanılmıştır. Beş faktör kişilik ölçeği; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal tutarlılık ve deneyime açık olmak üzere beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının belirlenmesinde Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek sessizlik davranışını; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak beş farklı boyut kapsamında ölçmektedir. Araştırmada, çalışanlardan her

iki ölçekte de yer alan ifadeleri 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenleri; beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal tutarlılık ve deneyime açıklıktır. Bağımlı değişkeni ise; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu boyutlarından oluşan örgütsel sessizlik davranışdır. Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterildiği gibi, beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizliğe etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı ve modeline uygun olarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

**Hipotez 1:** Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1a:** Kişilik özelliklerinden dışadönüklük ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

**Hipotez 1b:** Kişilik özelliklerinden uyumluluk ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

**Hipotez 1c:** Kişilik özelliklerinden sorumluluk ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

**Hipotez 1d:** Kişilik özelliklerinden duygusal tutarlılık ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

**Hipotez 1e:** Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.

### 3.5. Tanımlayıcı Bulgular

Ankette 5’li Likert tipi ölçekle ölçülen ifadelerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach ( $\alpha$ )
Yöneltil ve Örgütsel Nedenler	13	0,94
İşle İlgili Nedenler	5	0,90
Tecrübe Eksikliği	4	0,85
İzolasyon Korkusu	4	0,91
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	0,88
<b>Ölçek Geneli</b>	<b>29</b>	<b>0,97</b>

Tablo 2: Beş Faktör Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach ( $\alpha$ )
Dışadönüklük Boyutu	8	0,78
Sorumluluk Boyutu	9	0,80
Uyumluluk Boyutu	9	0,77
Deneyime Açıklık Boyutu	10	0,81
Duygusal Tutarlılık Boyutu	8	0,65
<b>Ölçek Geneli</b>	<b>44</b>	<b>0,92</b>

Tablo 1 ve Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach  $\alpha$  değerleri literatürde kabul edilen %70 oranının üzerinde tespit edilmiştir. Bu

verilere dayanarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler	Frekans (n)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	207	49,1
	Erkek	215	50,9
	Toplam	422	100
Yaş	25’e kadar	261	61,8
	26-33 yaş	102	24,2
	34-41 yaş	38	9,0
	42-49 yaş	13	3,1
	50 ve üstü yaş	8	1,9
	Toplam	422	100
Medeni Durum	Bekar	326	77,3
	Evli	96	22,7
	Toplam	422	100
	Ortaöğretim	89	21,1

Demografik Özellikler	Frekans (n)	Yüzde (%)	
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	141	33,4
	Lisans	181	42,9
	Lisansüstü	11	2,6
	Toplam	422	100
Gelir Durumu	2500 TL'ye kadar	295	69,9
	2501-3000 TL	63	14,9
	3001-3500 TL	31	7,3
	3501 TL ve üstü	33	7,8
	Toplam	422	100
Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi	1 yıla kadar	226	53,6
	2- 3 yıl	113	26,8
	4 yıl ve üstü	83	19,7
	Toplam	422	100

Tablo 3'e bakıldığında katılımcıların 207'i (%49,1) kadın, 215'i (%50,9) erkek çalışanlardan oluşmaktadır, ayrıca yaşı 25'e kadar olan 261 (%61,8) çalışan, 26-33 yaş aralığında 102 (%24,2) çalışan, 34-41 yaş aralığında 38 (%9) çalışan, 42-49 yaş aralığında 13 (%3,1) çalışan ve 50 yaş ve üstü yaş aralığında ise 8 (%1,9) çalışan bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların 326'sı (%77,3) ile büyük çoğunluğu bekar çalışanlardan oluşurken, 96 çalışan (%22,7) evlidir. Çalışanların 89'u (%21,1)

ortaöğretim, 141'i (%33,4) ön lisans, 181'i (%42,9) lisans, 11'i (%2,6) lisansüstü öğrenim düzeyine sahiptir. Çalışanların 295'i (%69,9) 2500 TL'ye kadar, 63'ü (%14,9) 2501-3000 TL arası, 31'i (%7,3) 3001-3500 TL arası, 33'ü (%7,8) 3501 TL üzerinde maaş almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların 226'sı (%53,6) 1 yıla kadar, 113'ü (%26,8) 2-3 yıl arası, 83'ü (%19,7) 4 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik İle İlgili Ankette Yer Alan İfadelere Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER	Standart Sapma	Ortalama	Değerlendirme
1. Amirime güvenmediğim için problemlerimi söylemiyorum.	1,33963	2,36	Katılmıyorum
2. Amirlerin "sözde" ilgileniyor görünmesi sebebiyle açıkça konuşmuyorum.	1,29627	2,51	Katılmıyorum
3. Amirimin verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğuna inanırım.	1,29434	2,52	Katılmıyorum
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1,31768	2,64	Kararsızım
5. Amirlerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1,30911	2,50	Katılmıyorum
6. Amirimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı gereksiz kılıyor.	1,39470	2,57	Katılmıyorum

<b>YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Değerlendirme</b>
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma bulunmamaktadır.	1,31524	2,61	Kararsızım
8. Düşüncelerime amirlerimin kulak vermeyeceğine inanıyorum.	1,33876	2,54	Katılmıyorum
9. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda amirlerimle uyumsuzluk olduğuna inanıyorum.	1,31078	2,62	Kararsızım
10. Açıkça konuşmam bir yarar sağlamayacak.	1,32620	2,54	Katılmıyorum
11. Hiyerarşik yapının sert olması görüşlerimi ifade etmemi engelliyor.	1,34491	2,50	Katılmıyorum
12. Amirim ile ilişkilerimin mesafeli olduğuna inanıyorum.	1,38039	2,89	Kararsızım
13. Açıkça fikirlerini ifade eden kişiler haksızlığa veya kötü muamele ile karşılaşıyorlar.	1,33255	2,69	Kararsızım
<b>İŞ İLE İLGİLİ NEDENLER</b>			
14. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme sebep olabilir.	1,33589	2,59	Katılmıyorum
15. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1,30675	2,53	Katılmıyorum
16. Problem bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1,37266	2,76	Kararsızım
17. Açıkça konuşunca amirlerim veya iş arkadaşlarım bana karşı kötü bir tavır alabilirler.	1,34702	2,66	Kararsızım
18. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	1,38860	2,76	Kararsızım
<b>TECRÜBE EKSİKLİĞİ</b>			
19. Sorun bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterli tecrübemin olmadığını düşünüyorum.	1,26370	2,28	Katılmıyorum
20. İşyeri veya işimle ilgili konu veya problemler beni değil amirimi ilgilendirir.	1,30805	2,36	Katılmıyorum
21. Dile getirdiğim sorunlar bilgisiz veya deneyimsiz olduğumu ortaya çıkarabilir.	1,24517	2,26	Katılmıyorum
22. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan düşüncelerimi ifade etmemin önemsiz olduğuna inanıyorum.	1,31576	2,37	Katılmıyorum
<b>İZOLASYON KORKUSU</b>			
23. Sorun bildirdiğimde problem yaratan/ şikâyetçi biri olarak görülürüm.	1,42160	2,54	Katılmıyorum
24. Problem bildirmek bana duyulan güven veya saygıyı azaltabilir.	1,33947	2,51	Katılmıyorum
25. Amirim negatif geri bildirimde olumsuz tepkiler verir.	1,34467	2,57	Katılmıyorum

YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER	Standart Sapma	Ortalama	Değerlendirme
26. Problem bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak görülürüm.	1,30726	2,50	Katılmıyorum
<b>İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU</b>			
27. Sorunları açıkça ifade ettiğimde ilişkilerim zarar görür.	1,30544	2,49	Katılmıyorum
28. Açıkça konuştuğumda çevremdeki kişiler beni desteklemeyebilir.	1,32478	2,67	Kararsızım
29. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde amirlerimin hoşuna gitmez.	1,38862	2,63	Kararsızım

Araştırmaya katılan mağaza çalışanlarının, örgütsel sessizlik ilgili 5’li Likert tipi ölçekte yer alan ifadelere verdikleri cevapların değerlendirmeleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4’e göre mağaza çalışanları, örgütsel sessizlik davranışlarının altında yatan nedenler olarak gösterilen tecrübe eksikliği ve izolasyon korkusu sebebiyle sessizliği tercih etme ifadelerine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler ile sessiz kalma davranışları incelendiğinde, katılımcıların örgütlerinde açıkça konuşmayı destekleyecek bir örgüt kültürünün ve biçimsel bir mekanizmanın olmadığı, yöneticilerle ilişkilerin mesafeli olduğu ve aralarında işin/ mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda uyumsuzluk olduğu konularında kararsız olduklarını ve sessizliğe neden olabilecek diğer yönetsel ve örgütsel nedenlerin yer aldığı ifadelere katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar, örgütte bir problemin açıkça ifade edilmesi sebebiyle görev yeri veya pozisyonlarının değişmeyeceğini ve bu sebeple işlerini kaybetmeyeceklerini

düşünmektedirler ancak bu durumun, yöneticiler veya meslektaşları tarafından hoş karşılanmayacağı, örgütte kötü tavırlara maruz kalılabileceği ve iş yüklerinin artabileceği hususunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Katılımcılar, ilişkileri zedeleme korkusuyla, örgütte açıkça bir problem veya sorunu ifade ettiklerinde çevrelerinden destek görememe ve yöneticileriyle sorun yaşama konusunda kararsız iken, bu sebeple ilişkilerinin zarar görebileceğine katılmamaktadırlar.

### 3.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Beş faktör kişilik özelliklerinin, örgütsel sessizlik davranışlara etkilerini belirlemek amacıyla kişilik özelliği ölçeğinin boyutları (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal tutarlılık ve deneyime açıklık) ile örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutları (yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5: Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasında İlişki

BOYUTLAR		YÖNETSEL ve ÖRGÜTSEL NEDENLER	İŞ İLE İLGİLİ NEDENLER	TECRÜBE EKSİKLİĞİ	İZOLASYON KORKUSU	İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU
DIŞADÖNÜKLÜK	Pearson Correlation	-,181**	-,182**	-,331**	-,226**	-,161**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	422	422	422	422	422
UYUMLULUK	Pearson Correlation	-,143**	-,165**	-,281**	-,167**	-,131**
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,000	,001	,007
	N	422	422	422	422	422
SORUMLULUK	Pearson Correlation	-,151**	-,186**	-,317**	-,210**	-,208**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000
	N	422	422	422	422	422
DUYGUSAL TUTARLILIK	Pearson Correlation	,138**	,151**	,178**	,163**	,146**
	Sig. (2-tailed)	,004	,002	,000	,001	,003
	N	422	422	422	422	422
DENEYİME AÇIKLIK	Pearson Correlation	-,022	-,025	-,153**	-,061	-,016
	Sig. (2-tailed)	,658	,612	,002	,208	,738
	N	422	422	422	422	422

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5'te Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin alt boyutları arasında bir ilişkinin varlığını test etmek için yapılan korelasyon testi sonucunda görülmektedir ki; kişilik özelliklerinden dışadönüklük ile örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler arasında ( $r = -,181$ ); iş ile ilgili nedenler arasında ( $r = -,182$ ); izolasyon korkusu arasında ( $r = -,226$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında ( $r = -,161$ ) zayıf düzeyde olmakla birlikte negatif yönlü anlamlı bir

ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dışadönüklük ile tecrübe eksikliği arasında ( $r = -,331$ ) orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinden uyumluluk ile örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler arasında ( $r = -,143$ ); iş ile ilgili nedenler arasında ( $r = -,165$ ); tecrübe eksikliği arasında ( $r = -,281$ ); izolasyon korkusu arasında ( $r = -,167$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında ( $r = -,131$ ) zayıf

düzeyde olmakla birlikte negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinden sorumluluk ile örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler arasında ( $r = , -151$ ); iş ile ilgili nedenler arasında ( $r = , -186$ ); izolasyon korkusu arasında ( $r = , -210$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında ( $r = , -208$ ) zayıf düzeyde olmakla birlikte negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sorumluluk ile tecrübe eksikliği arasında ( $r = , -317$ ) orta düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinden duygusal tutarlılık ile örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler arasında ( $r = ,138$ ); iş ile ilgili nedenler arasında ( $r = ,151$ ); tecrübe

eksikliği arasında ( $r = ,178$ ); izolasyon korkusu arasında ( $r = ,163$ ) ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında ( $r = ,146$ ) zayıf düzeyde olmakla birlikte pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Deneyime açıklık kişilik özelliği ile örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak deneyime açıklık ile tecrübe eksikliği arasında ( $r = , -153$ ) düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi (Korelasyon) Analizi

		Kişilik Özellikleri	Örgütsel Sessizlik
Kişilik Özellikleri	Pearson Correlation	1	-,166(**)
	Sig. (2-tailed)		0,001
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	-,166(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	

\*\*  $p < 0.01$

Kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik arasında korelasyon analizi sonucunda Tablo 6'da görülmektedir ki; kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r = -,166$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular: “*Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.*” şeklinde araştırmanın ana hipotezi olan **Hipotez 1:** desteklenmiştir.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın konusu olan örgütsel sessizlik olgusu, birçok örgütte yaygın olarak görülen fakat gerektiği kadar üzerinde durulmayan bir sorundur. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin çözümünde veya ihtiyaç duyulan gelişmelerin sağlanmasında örgüt çalışanlarının bilgi ve fikirleri oldukça

önemli bir etkiye sahiptir. Ancak günümüzde örgütlerince, sessizlik olgusu uyumun bir göstergesi olarak algılanmakta ve çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmeyerek pasif kalmaları desteklenmektedir. Buna karşın süreçlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için örgüt yönetimlerinin, sessizliğe neden olan faktörleri belirlemesi ve bu doğrultuda önleyici tedbirler alması gerekmektedir. Sessizliğe neden olan birçok faktör bulunmaktadır ancak bu çalışmada kişilik özelliklerinin de sessizliği etkileyen faktörden biri olduğu düşünülerek, kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Her çalışan birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğuna göre, fikir, görüş, kaygı ve önerilerini ifade etme davranışlarının altında yatan nedenlerin de farklı olacağı varsayılmıştır. Araştırmanın bu varsayımı kapsamında gerekli olan verilerin elde edilmesi ve

oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemle elde edilen verilerin analiz sonuçları, araştırma hipotezlerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Dışadönük bireyler yapı itibariyle, sosyal ortamlarda insanlar ile birlikte olmaktan mutluluk duyan, duygu ve düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilen, konuşmaktan hoşlanan, kişiler arası ilişkileri güçlü, girişken, aktif ve enerjik bireyler olarak değerlendirilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda dışadönük bireylerin örgütlerde yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu sebebiyle sessiz kalma davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilerek, bireylerin dışadönük olma eğilimleri arttıkça örgütlerde sessiz kalma davranışları azalmaktadır sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu doğrultuda *“Kişilik özelliklerinden dışadönüklük ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.”* şeklinde kurulan **Hipotez 1a**; desteklenmektedir.

Uyumluluk özelliğini sahip bireyler çatışma ortamında bulunmayan sosyal ilişkilerde ılımlı ve toleranslı, diğer bireylere karşı ilgili ve önyargısız, işbirlikçi, kibar, güvenilir, dost canlısı, cömert, hoşgörü sahibi, alçak gönüllü, merhametli, bağışlayıcı ve yardımsever bireyler olarak değerlendirilmektedirler. Bu doğrultuda uyumluluk özelliğine sahip bireylerin bulunduğu ortam ve koşullara kolaylıkla adapte olabilen çıkmak nitelikte oluşlarından dolayı örgütlerde meydana gelen sessizlik olgusuna karşı yerine var olan bu duruma ılımlı ve toleranslı yaklaşarak uyum sağlayacakları dolayısıyla sessiz kalabilecekleri düşünülmüştür. Ancak yapılan korelasyon analizi sonucunda uyumlu bireylerin örgütlerde yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu sebebiyle sessiz kalma davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak *“Kişilik özelliklerinden uyumluluk ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki*

*vardır.”* şeklinde kurulan **Hipotez 1b**; desteklenmektedir.

Sorumluluk boyutunda değerlendirilen bireyler, başarmak veya ulaşmak üzere amaçlara odaklanma, ayrıntılara dikkat ederek amaca yönelik dürtüleri iyi kontrol edebilme, yüksek dikkat, planlı ve disiplinli olma, başlanmış bir işi bitirme gayretinde olma ve hedefe odaklanarak yoğun çalışma özellikleriyle dikkat çekmektedirler. Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin karşılaşılabilecekleri problemlerle mücadele edebilmek için daima tedbirli olması ve etik ilkelere yüksek bağlılık göstermeleri nedeniyle örgütlerde yaşanabilecek herhangi bir sorun, yanlış durum veya koşullara sessiz kalmayarak, üstlendikleri sorumlulukları gereği içinde buldukları koşulları iyileştirmek için çaba gösterecekleri düşünülmektedir. Yapılan korelasyon analizi de bu düşünceyi destekler nitelikte sonuç vermiş ve sorumluluk sahibi bireyler ile örgütlerde yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu sebebiyle sessiz kalma davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında; bireylerin sorumluluk düzeyleri arttıkça örgütlerde sessiz kalma davranışları azalmaktadır sonucuna ulaşılabilmektedir ve *“Kişilik özelliklerinden sorumluluk ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.”* şeklinde kurulan **Hipotez 1c**; desteklenmektedir.

Kişilik özelliklerinden duygusal tutarlılığa sahip olan bireyler; yüksek derecede iç dengesini koruyabilme, iyimser, güven verici, sakin, dengeli, strese dayanıklı ve sabırlı bireyler olarak nitelendirilmektedirler. Duygusal tutarlılık ile örgütlerde yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu sebebiyle sessiz kalma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yüksek duygusal tutarlılığa sahip bireylerin yaşamda ve yaşamın getirdiği koşullara olumlu yaklaşımları, daima sabır ve strese dayanıklı oluşları göz önüne alındığında bu sonucun çıkması



muhtemeldir ve bireyin duygusal tutarlılık düzeyinin artması örgütsel sessizlik davranışını da arttıracaktır sonucuna ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda ‘‘Kişilik özelliklerinden duygusal tutarlılık ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.’’ şeklinde kurulan **Hipotez 1d**; desteklenmektedir.

Deneyime açıklık kişilik özelliği ile örgütsel sessizliği etkileyen; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak deneyime açıklık ile tecrübe eksikliğiyle sessiz kalma davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Deneyime açık bireyler; meraklı, yeni fikirlere daima sıcak bakan, geniş ilgi alanlarına sahip, değişimi arzulayan, orijinal ve yenilikçi bireyler oldukları için yaşamlarındaki birçok olguyu yeni tecrübeler kazanarak kendilerine gelişim ve değişim katmak amacıyla gerçekleştirmektedirler. Bu sebeple deneyime açık bireylerin, örgütlerde tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmamaları öngörülen bir sonuçtur. Bu doğrultuda ‘‘Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki vardır.’’ şeklinde kurulan **Hipotez 1e**; desteklenmektedir.

Örgütlerde çalışanların fikir, görüş, sorun ve önerileri örgütün süreçlerinin sağlıklı işletilebilmesi için en önemli etmenlerdir.

Örgütlerde etkin ve verimli çalışmaların gerçekleşmesi bekleniyorsa bu çalışmayı sağlayacak çalışanların bilgi üretebilmeleri, onların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini açıkça ifade edebilmeleri gerekmektedir. Ancak çalışanlardan gelen geribildirimlere örgütlerde sıcak bakılmaması, önyargılı davranılması ve yapılan eleştirilerin saygısızlık, uyumsuzluk ve itaatsizlik olarak değerlendirilmesi örgütlerde çalışanları sessizliğe itmektir. Böylece örgütsel gelişim ve değişim sağlayabilecek yeni fikir ve görüşlerden örgütler mahrum kalmakta ve sessizlik örgüt için ciddi problemler oluşturmaktadır. Örgütlerde sessizlik olgusunun yol açtığı zararlar yöneticiler tarafından algılanmadığı ve çözümler üretilmediği müddetçe, çalışanlar sessizlik davranışları göstereceklerdir. Bu davranışların altında yatan temel faktörlerden biri olan çalışanların kişilik özellikleri de dikkate alınarak; örgütlerde çalışanların farklı değer yargılarına sahip oldukları ve bilgi, fikir, öneri veya sorun bildirirken kendilerini farklı ifade etme yöntemlerini seçtikleri göz önüne alınmalıdır. Doğru ve kolay bilgi paylaşımının olduğu örgüt yapısı yöneticiler tarafından desteklenmeli, fikir, görüş ve eleştiri bildirimlerine karşı önyargısız olunmalı, çalışanlara daha fazla önem verilerek onların konuşmalarını teşvik edilmeli ve sessiz kalmayan çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır.

## KAYNAKÇA

1. AKGÜNDÜZ, Y., DALGIÇ, A. VE KARAKAN, H.İ. (2015). ‘‘ Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’’ Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(3): 51- 65.
2. ALGIN, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
3. APAN, M. VE ERCAN, S. (2017). ‘‘Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Finansal Okuryazarlık Üzerine Etkisinin Yol Analizi ile Belirlenmesi: Lisans Düzeyindeki İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma’’, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(16): 177-202.
4. BALKAN AKAN, B VE ORAN, F. (2017). ‘‘Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama’’, Kırklareli Üniversitesi

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (5): 72-90.
5. BATMUNKH, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
  6. BOZKAYA, E. (2013). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
  7. BRINSFIELD, C.T. (2009). Employee silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors Dissertation. Doctoral Dissertation. Ohio State University.
  8. CÜCELOĞLU, D. (2016). İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları, 27.Basım Remzi Yayıncılık, İstanbul.
  9. ÇAKICI, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1): 145-162.
  10. ÇAKICI, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 117-134.
  11. ÇAVUŞOĞLU, S. ve Köse, S. (2016). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 115-146.
  12. ÇETİN, S.A. (2018). Aşçıların Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Bireysel İnovasyon Algısı, Bireysel İnovasyon Davranışı İlişkisi: Bursa Örneği, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
  13. ÇİVİTÇİ, N. VE ARICIOĞLU, A. (2012). “Beş Faktör Kuramına Dayalı Kişilik Özellikleri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23: 78-96.
  14. DEVELİOĞLU, K. VE TEKİN, Ö. (2013). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18 (2): 15-30.
  15. DİLEK, Y. VE TAŞKIRAN, E. (2016). “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(13): 402-434.
  16. DYNE, L.V., ANG, S. VE BOTERO, I.C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40(6).
  17. ERENLER, ESRA (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
  18. ERKUŞ, A. VE TABAK, A. (2009). “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2): 213-242.
  19. GİRGİN, B. (2007). Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
  20. GÜL, H. VE ÖZCAN, N. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(2): 107-134.
21. JOHN, O.P., DONAHUE, E. M., KENTLE, R.L. (1991). "The Big Five Inventory-Versions 4a and 54", University of California Institute of Personality and Social Research, Berkeley.
22. KAPLAN, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
23. KARACAOĞLU, KORHAN VE AYŞE CİNGÖZ, (2009). "İşgören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, s.159
24. KAŞLI, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
25. MERDAN, E. (2011). Kişilikle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
26. MERİÇ, S. (2017). Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç ve Örgütsel Sessizlik: Tra1 ve Trb2 Bölgesi Analizi, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
27. MORRISON E.W.VE MILLIKEN F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25 (4): 706-725.
28. NOELLE-NEUMANN, E. (1974). "The Spiral Of Silence, A Theory Of Public Opinion. Journal Of Communication", 24(2): 43-51.
29. ÖDEMİŞ, S. N. (2011). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
30. ÖTKEN, A.B. VE CENKÇİ, T. (2013). "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Öneri Dergisi, 10(39): 41-51.
31. PARLAK, Ö. VE SAZKAYA, M. K. (2018). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 8(1), s:149-165.
32. PERLOW, L., VE WILLIAMS, S. (2003). "Is Silence Killing Your Company", Harvard Business Review, 81(5), 52-58.
33. 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, 20: 331-369.
34. SEZİCİ, E. (2015), "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", International Journal of Economic and Administrative Sciences, 7(14): 1-22.
35. ŞEHİTOĞLU, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
36. ŞİMŞEK, M. ŞERİF, T. AKGEMCİ VE A. ÇELİK (2015). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Kitabevi, Konya.
37. TAYFUN, A. VE ÇATIR, O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3): 114- 134.

38. TEKİN, Ö. A. (2012). Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
39. TEKİN, Ö.A., TURAN S.N., ÖZMEN M, TURHAN A.A. VE KÖKÇÜ A. (2012). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Journal of Yasar University, 27 (7): 4611-4641.
40. TOMRUKÇU, B. (2008). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
41. TÜRK DİL KURUMU (2005). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. Ankara.
42. ÜLKER, F. VE KANTEN, P. (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2): 111-126.
43. YALÇINSOY, A. (2017).” Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”, The Journal of Social Science, 1(1): 1- 19.
44. YELBOĞA, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, ‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2):197-211.