

Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi

Literature Review of Researchs Related Organizational Silence in Turkey

Öğr. Grv. Dr. Gözde Yeşilaydın - Arş. Grv. Gamze Bayın

Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılmış olan araştırmaları inceleyerek; araştırmaların yapıldığı hedef grupları ortaya koyabilmek, örgütsel sessizlik kavramı ile birlikte ele alınan diğer kavramların sessizliğe olan katkılarını tespit edebilmek ve bundan sonraki çalışmalarda yol gösterici olabilmektir. Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalara ulaşabilmek için Google akademik arama motoru, YÖK veritabanı, PubMed, Ebscohost, ISI-Web of Knowledge, ProQuest, Science Direct, Scopus elektronik veri tabanları taranmıştır. Bu yolla, literatürde yapılmış makale, kitap, kitap bölümü ve bildiri gibi basılı yayınlar ve tezlere ulaşılmıştır. Araştırmalar, belirlenen kriterlere göre elenmiş ve 49 araştırma incelemeye alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, araştırmaların yaklaşık yarısının (%53) son iki yılda yapıldığı; %45’inin yüksek lisans tezi olduğu; %38’inin eğitim sektörü çalışanlarına yönelik yapıldığı saptanmıştır. Ayrıca, çalışmaların %18’inin örgütsel bağlılık ve yine %18’inin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisine odaklandığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranış, Literatür İncelemesi

Abstract

The purpose of this study is to detect the contributions of other variables which taken together with the organizational silence and to be guiding to the following studies by examining the researches in Turkey about

organizational silence. To reach all of researches, electronic databases such as Google academic search, YOK database, PubMed, EBSCOhost, ISI Web of Knowledge, ProQuest, Science Direct, Scopus were searched. In this way; articles, books, thesis, book chapters and papers have been reached. Criterias are taken into account and finally 49 researches which has these criterias were examined. As a result of the examination; 53% of the researches made the last two years; 45% of researches are master’s thesis; 38% of researches made for the education sector employees. Moreover, it is determined that 18% of researches are taken together with organizational commitment; while the other 18% of them are taken together with leadership styles.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Behaviour, Review of the Literature

Giriş

Örgütler, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, bu amaç doğrultusunda örgüt faaliyetlerini gerçekleştiren, yönetsel ilişkiler kuran ve kaynak tahsisi sağlayan bireylerden oluşmaktadır (Can, vd., 2006). Bu bireylerin davranışları, örgüt gelişimine katkıda bulunmak ya da gelişimin önünde engel olmak gibi pozitif ya da negatif yönde etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde çalışan bireylerin davranışları örgütlerin faaliyetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel problemler ya da

iyileştirmeler hakkındaki bilgi, fikir ve düşüncelerini söylememeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı da örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir.

Örgütlerdeki sessizliğin nedenleri, örgütten, yönetimden ya da bireyin kendisinden kaynaklanan faktörler olabilmektedir (Henriksen ve Dayton 2006; Milliken, vd., 2003, s. 8; Morrison ve Milliken 2000, s. 707). Neden ne olursa olsun, sessizliğin hem örgüt hem de çalışanlar için pek çok olumsuz sonucu olabilmektedir. Bu durum, sessizliği örgütler için yönetilmesi gereken bir süreç haline getirmektedir. Böylelikle, çalışanların işte kalma niyetleri artacak, üstleriyle olan iletişimleri kolaylaşacak ve çalışanlar için daha rahat bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Örgütler ise, farklı fikir ve düşüncelerin oluşturduğu ortamdan yararlanarak örgütsel değişimlere daha çabuk adapte olabilecektir.

Bu çalışmanın amacı, 2014 yılı Ocak ayına kadar örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılmış olan araştırmaları inceleyerek; örgütsel sessizlik literatürüne geniş bir bakış açısıyla bakabilmek, bu çalışmaların sessizliğin hangi yönlerine odaklandığını, hangi örneklemeler üzerinde yürütüldüğünü, hangi değişkenler ile ilişkisinin ortaya konulduğunu tespit etmek, bu çalışmaların ortak yön ve temel eğilimlerini belirlemeye çalışmak ve bundan sonraki araştırmalara yol gösterebilmektir.

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramı, psikoloji, sosyoloji ve iletişim gibi farklı disiplinlerde kullanılabilen çok boyutlu bir kavramdır. Sosyolojide toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumlar; psikolojide, içine kapanıklık ya da özgüvensizlik belirtisi; iletişim yazınında ise, sosyal etkileşimin kritik ve olumlu unsuru anlamlarında kullanılmaktadır (Çakıcı, 2010a, s.7). Bu bölümde, sessizlik kavramı, örgütsel anlamda ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik, işgörenin örgütsel konular hakkındaki sessizliği anlamına gelmektedir.

Örgütsel sessizlik, Morrison ve Milliken (2000, s. 707) tarafından, “çalışanların örgüt ile ilgili bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak söylememesi durumu” olarak tanımlanmıştır. Pinder ve Harlos (2001, s. 334), örgütsel değişimi etkileme yeteneğine sahip olan çalışanların bireysel, duygusal ya da örgütsel koşullar nedeniyle samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamıştır. McGowan (2003, s. 1) örgütsel sessizliği, çalışanların kişisel ve örgütsel konuları

aktarmada sorunlar yaşaması sonucu sessizlik iklimi oluşması durumu olarak; Henriksen ve Dayton (2006) ise, örgütte meydana gelen problemlere karşı gösterilen kolektif tepki olarak ifade etmişlerdir. Bütün bu örgütsel sessizlik tanımlamalarına bakıldığında, tanımlamaların çalışanların örgütsel sorunlar ya da iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak söylememeleri, bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi ve bir sessizlik ikliminin oluşması gibi bazı ortak noktaları olduğu dikkat çekmektedir.

Bir çalışanın örgüt ile ilgili bir konu ya da problem hakkındaki kişisel görüşünü paylaşmamayı seçmesi ile başlayabilen sessizlik süreci, zaman içinde örgütsel pek çok konu hakkında çalışanın düşüncelerini paylaşmaya isteksiz hale gelmesiyle ekip üyeleri arasında yayılarak örgütsel düzeyde bir sorun haline dönüşebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1395). Çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden uzaklaşması, kendilerini değersiz hissetmeleri sonucunda bağlılık, güven ve adanmışlık duygularının azalması, iş doyumunu ve memnuniyet düzeylerinin düşmesi, stres düzeylerinin artması, örgütlerin iyileşme, gelişme, öğrenme ve değişimlere ayak uydurma durumlarının güçleşmesi, yöneticilerin iletişim ve bilgi kanallarındaki eksiklikler nedeniyle karar alma aşamasında zorlanmaları; örgütsel sessizliğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708-716; Çakıcı, 2010a, s.35-36; Milliken, vd., 2003, s.17; Pinder ve Harlos, 2001, s. 334 - 335).

Sessizlik ile başa çıkabilmek için sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürü benimsemek, çalışan güçlendirmesine önem vermek, iletişim yapısının açık olduğu şeffaf örgütler yaratmak önem taşımaktadır.

Yöntem

Bu çalışma, Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik bir literatür incelemesidir. Çalışma kapsamında, öncelikle uygun veri kaynakları kullanılarak örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde yer alan araştırmalar tespit edilmiş; sonrasında yazarlar tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda eleme yapılmıştır. Eleme sonrasında çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan araştırmalar; yazarı, yayın yılı, araştırmanın türü ve örnekleme gibi kriterlere göre incelenmiştir. İnceleme sonucunda çalışma kapsamında ele alınması uygun bulunan araştırmalara

ilişkin birtakım bilgiler (araştırma türlerinin yıllara göre dağılımı, kullanılan veri toplama araçları, araştırmalarda örgütsel sessizlik ile birlikte hangi değişkenlerin ele alındığı) elde edilmiştir. Ayrıca örneklem türlerine göre belirlenen kategorilerde yer alan araştırmaların yüzdeleri grafiksel olarak gösterilmiş, bu kategorilerde yer alan araştırmaların bulgularına yer verilmiş ve sonuçları derlenmiştir.

Veri Kaynakları

Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkçe çalışmaların tümüne ulaşabilmek için Google akademik arama motoru, YÖK tez tarama veritabanı, PubMed, Ebscohost, ISI-Web of Knowledge, ProQuest, Science Direct, Scopus elektronik veri tabanları taranmıştır. Tarama yapılırken “sessizlik”, “örgütsel sessizlik”, “örgütsel davranış”, “silence”, “organizational silence” anahtar sözcükleri kullanılmıştır. Tarama sonucunda; örgütsel sessizlik ile ilgili makale, bildiri, kitap, kitap bölümü, yüksek lisans ve doktora tezi gibi yayınların olduğu belirlenmiş; bu yayınların tam metinlerinin bir kısmına elektronik olarak ulaşılmıştır. Kitap ve kitap bölümü gibi tam metnine elektronik olarak ulaşılamayan birkaç çalışma ise basılı şekilde temin edilmiştir.

Çalışma Seçimi

Örgütsel sessizlik ile ilgili Ocak 2014'e kadar Türkiye'de yapılmış 88 farklı araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalara yönelik belirli seçim kriterleri uygulanmıştır. Bu araştırmaları seçmek için

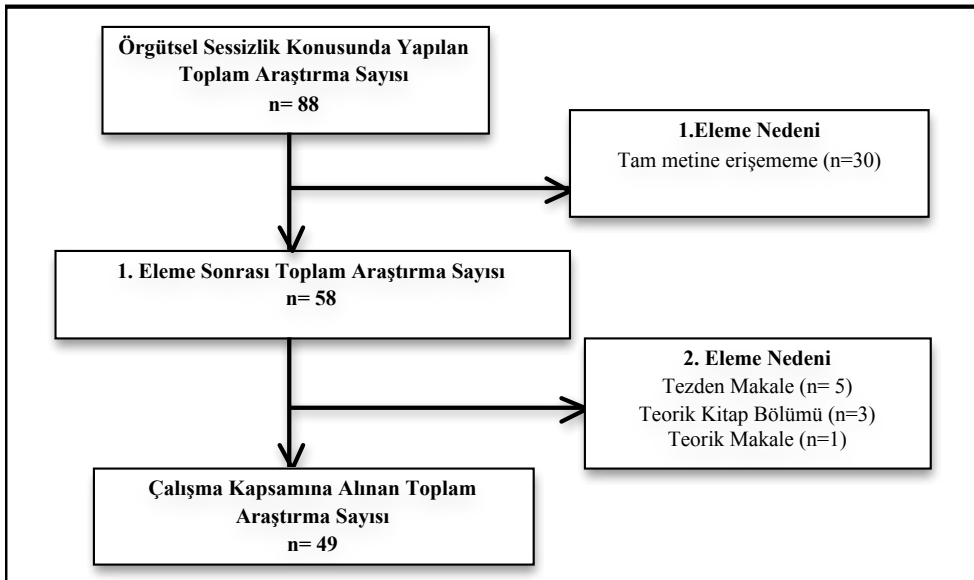
yazarlar tarafından belirlenen kriterler aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaların örgütsel sessizlik ile ilgili olması,
- Araştırmaların Türkiye'de yapılmış olması,
- Tam metnine erişilebilir araştırmalar olması,
- Nitel ya da nicel araştırma niteliği taşıması (araştırma içeren kitaplar/kitap bölümleri dâhildir)

Araştırmaların seçimine yönelik akış şeması, Şekil 1'de yer almaktadır. Belirlenen kriterler kapsamında, öncelikle tam metnine erişilemeyen araştırmalar elenmiştir (1. Eleme nedeni). Çalışma kapsamındaki 88 araştırmanın yaklaşık %34'ünün tam metnine erişilememiştir. Bu nedenle, 30 araştırma değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonrasında, tezden yapıldığı için tekrar niteliği taşıyan beş araştırma ile araştırması olmayan, derleme niteliğindeki üç teorik kitap bölümü ile bir teorik makale elenmiştir (2. Eleme nedeni). Yapılan tüm elemeler sonucunda, 49 araştırma, bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir (Şekil 1).

Bulgular

Çalışma kapsamında 2008 ile 2013 yılları arasında yayınlanan 49 araştırmanın yazarı, yayın tarihi, araştırmanın ismi, türü ve örnekleme ilişkili bilgiler, Tablo 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Çalışma Kapsamında Ele Alınacak Araştırmaların Seçimine İlişkin Akış Şeması

Tablo 1. Çalışma Kapsamında Ele Alınan Araştırmalara İlişkin Bilgiler

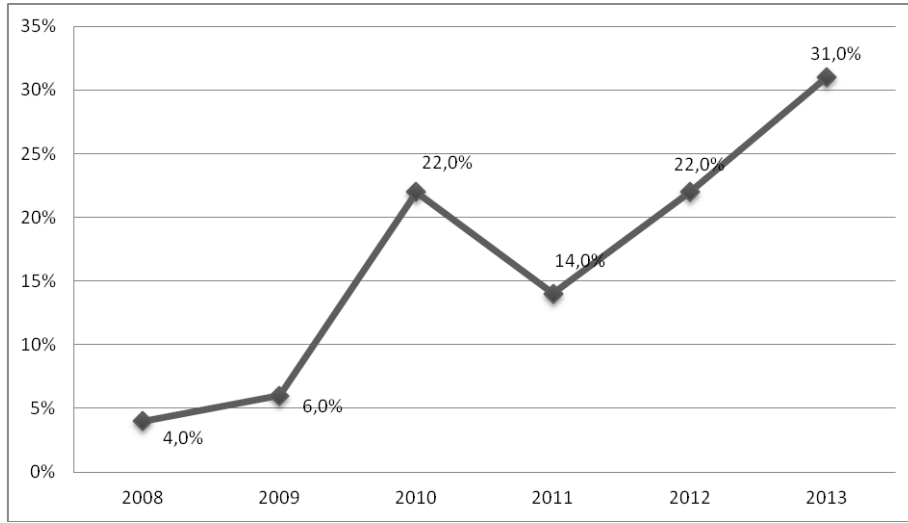
No	Yazar(lar) (Yararlı)	Araştırmanın İsmi	Türü	Örnekleme
1	Çalıcı (2008)	Çalışmada Sessiz Kalmanın Kuvveti, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sosyolojik Üzününe Bir Araştırma	Makale	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Akademik ve İşleri Personel)
2	Bilgili ve Yazarlar (2009)	Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel	Makale	Turizm Sektöründe Çalışanlar (Özel Çalışanlar)
3	Bilgili (2009)	Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Tez (Yüksek Lisans)	Farklı Sektörlerde Çalışanlar (Sağlık, Bankacılık-Personel, Eğitim, İnşaat Ve Diğer Hizmetler- Demiryolları, Lojistik, Ulaştırma, Gıda) (Özel Çalışanlar)
4	Karacınca ve Çarşıoğlu (2009)	İşgören Sessizliğinin Kaynağı, Örnekleme Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adilet Algısı	Bilgi	Özel Sektörde Çalışanlar
5	Sözner, Yıldırım ve Akay (2009)	Eğitilmiş Kamu Sektöründe Mavi Yaka Çalışanların Motivasyonu Üzerine Geçerli Bir Çalışma	Makale	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Bir Eğitim Kurumunda Çalışan Tüm Mavi Yaka Çalışanlar)
6	Alperçin (2010)	Örgütsel Sessizlik İhtiyacı Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma	Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Akademik Personel)
7	Bayram (2010)	Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik	Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Akademik Personel)
8	Çalıcı (2010)	İş güvenliğinin Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İhtiyacı Konular Üzerine Bir Araştırma	Kıyap bilimsel	Eğitim ve Turizm Sektöründe Çalışanlar (Akademik ve İşleri Personel + Özel Çalışanlar)
9	Çalıcı (2010)	Örgütlerde Açıkça Konuşma, Üniversiteler İçin Bir Açıkça Konuşma Modelinin Oluşturulması	Kıyap bilimsel	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Akademik ve İşleri Personel)
10	Demir (2010)	Algılanan Adillete Örgütsel Sessizlik Davranışının Katkı Beklentisine İlişkin	Bilgi	Ulaştırma Sektöründe Çalışanlar (Havayolu Çalışanları)
11	Roner (2010)	Örgütsel Adillete Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Tehnokrat Üzerine Bir Araştırma	Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Kocaeli Üniversitesi Tehnokrat Çalışanları)
12	Ermen (2010)	Çalışanların Sessizlik Davranışının İhtiyacı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması	Tez (Doktora)	Turizm Sektöründe Çalışanlar (Özel Çalışanlar)
13	Katirci (2010)	İlgiye Çeken Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Özel Yöneticiler Ve Öğretmenler)
14	Soyran (2010)	Bankalarda Bütçeleme Sorunu Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	Tez (Yüksek Lisans)	Finans Sektöründe Çalışanlar (Banka Çalışanları)
15	Şahin (2010)	Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi	Tez (Doktora)	İnsan Kaynakları Çalışanları
16	Toprak (2010)	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Örgütsel Adillete İlişkin Bir Araştırma	Tez (Doktora)	(Türkiye'deki İlk 100 Sessiz Kurum) Turizm Sektöründe Çalışanlar (Özel Çalışanlar)
17	Batmaz (2011)	Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma	Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektöründe Çalışanlar (Akademik Personel)

Tablo 1. Çalışma Kapsamında Ele Alınan Araştırmalara İlişkin Bilgiler (Devamı)

18	Bradşın (2011)	Büyük Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi		Tez (Yüksek Lisans)	Paralel sektör çalışanları (Gıda, Yırtıcı Çiğir, Teğiriz, Otomotiv, Metal, Enerji, Hizmet, Banka, Telekomünikasyon, Kargo, İmalat)
19	Brodja, Aşğınel ve Ozanık (2011)	Sessizlik Gönüllü Ve Bağlılık İlişkisi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma		Makale	İmalat Sektörü Çalışanları (Tüketici Sektörü Çalışanları)
20	Çarzan (2011)	Mobilite Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Kurumun İ Özet İhtiyacı Bir Uygulama		Tez (Yüksek Lisans)	Karın Çalışanları
21	Takıcı, Dosta ve Kalkan (2011)	Örgütsel Sessizliğe Duygusal Tüketimlik Etkisi		Bilgi	(Kurumun İ Özel İhtiyacı)
22	Talibing (2011)	Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalabildikleri Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri		Tez (Yüksek Lisans)	İmalat Sektörü Çalışanları (İmalatçı, KOBİ çalışanları)
23	Zehir ve Erdem (2011)	The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance		Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)
24	Alingülün (2012)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama		Yüksek Lisans	Paralel Sektör Çalışanları (Hizmet, Finans, Banka, İmalat, Teğiriz, Kargo, Otomotiv, Telekomünikasyon, Metal, Enerji, İlaç)
25	Can ve Alparhan (2012)	Hemşireler Neden Sessiz Kalır? Bir İçerik Analizi Çalışması		Tez	Sağlık Sektörü Çalışanları
26	Densiz ve Densiz (2012)	Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Tutarlı Lisans Eğitimi Kurumları Üzerine		Bilgi	Sağlık Sektörü Çalışanları
27	Bird (2012)	Liderlik Tutarlı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Özel İşletmelerinde Bir Araştırma		Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)
28	Kuluç (2012)	Etkin ve Hemşirelik Örgütsel Vatandaşlık Davranış, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performans ve Akademi İlişkisini İnceleme		Tez (Yüksek Lisans)	Ticaret Sektörü Çalışanları (Özel Çalışanlar)
29	Kalay (2012)	Endüstri Mentele Lisansında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki		Yüksek Lisans	Sağlık Sektörü Çalışanları
30	Kalay (2012)	Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi		Tez	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)
31	Oğuz ve Kılıç (2012)	Öğretim Elemanlarının Sessiz Nedenleri ve Üst Yönetimlerine Etkileri		Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)
32	Tilgisi (2012)	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme		Makale	Karın Çalışanları (Belediye Çalışanları)
33	Yalçın ve Baykal (2012)	Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kalışları Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler		Tez	Sağlık Sektörü Çalışanları
34	Yanak (2012)	Örgütsel Sessizlik İle Görev Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma		Tez (Yüksek Lisans)	Eğitim Sektörü Çalışanları (Öğretmenler)
35	Afşar (2013)	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Kurumun İçin Bir Araştırma		Tez (Yüksek Lisans)	Sağlık Sektörü Çalışanları

Tablo 1. Çalışma Kapsamında Ele Alınan Araştırmalara İlişkin Bilgiler (Devamı)

Sıra No	Yazarlar, Yıl ve Dergi	Araştırmanın Başlığı	Yöntem	Özet
36	Akbulut, Arslan ve Sarıoğlu (2013)	Personnel Geliştirme ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma	Bilimsel	Sesizlik Sektörü Çalışanları
37	Aktaş ve Şengül (2013)	Örgütsel Sessizlik Ve Etkesizlik Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Success Company, Success Case Örneği	Bilimsel	Sesizlik Sektörü Çalışanları
38	Arslan (2013)	İtalyan Müdürlüğünün Örgütsel Sessizlik İle İlgili Gözlemleri	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Okul Yöneticileri)
39	Demir, Noyan ve Hıncal (2013)	The Relationship Between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company	Makale	Sesizlik Sektörü Çalışanları
40	Durak (2013)	Yöneticilerle Açıkça Konuşulmuş Düzeylerin Genel Kuruluna Nedenlerine İhtisat: Üniversitelerde Bir Araştırma	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)
41	Kahraman ve Demirel (2013)	Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Öğretimi Geliştirme Çalışması	Makale	Eğitim Sektörü Çalışanları (Okul Yöneticileri ve Öğretmenler)
42	Kılıç, Kökçük ve Yıldız (2013)	Örgütsel Sessizlik Üzerinde Farklı Liderlik Tarzlarının Etkilerine Yönelik Bir Araştırma	Bilimsel	Banka sektörü çalışanları (Kampanya, sigorta, eticaret sektörü)
43	Kılıç, Tunc, Savaş ve Kılıç (2013)	Örgütsel Sessizlik Üzerinde Sessizlik Üzerine Bilimsel: Bey Yalvardı Termini Üzerine İnceleme	Makale	Ticaret Sektörü Çalışanları (Okul Çalışanları)
44	Oruç (2013)	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	İnşaat Sektörü Çalışanları (Plastik Ambalaj İşletmesi Çalışanları)
45	Özdemir, Sarıoğlu ve Uğur (2013)	Çalışanların "Örgütsel Ses Ve Sessizlik" Algılarının Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi: Kampanya Ve Özel Sektör Üzerine Bir Araştırma	Makale	Kampanya ve Özel Sektör Çalışanları
46	Raıçlar (2013)	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği	Yüksek Lisans Tezi	Eğitim Sektörü Çalışanları (Akademik Personel)
47	Sarıoğlu (2013)	Kampanya Sektöründe ve Örgütsel Sessizlik	Yüksek Lisans Tezi	Farklı sektör çalışanları (kampanya, bankalar, perakende, tekstil, kumaş, ambalaj, gıda, çamaşır sektörleri)
48	Sarıoğlu (2013)	Mobilite ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Enerji Sektörü Çalışanları
49	Yıldız (2013)	Organizational Silence: What Happens To Whom and Why?	Makale	İnşaat Sektörü Çalışanları (Ormanlık sektörü çalışanları)



Şekil 2. Çalışma Kapsamındaki Araştırmaların Yıllara Göre Dağılımları (%)

Çalışma kapsamında değerlendirilen 49 araştırmanın yıllara göre dağılımı, Şekil 2'de yer almaktadır.

Literatür taraması sonucu, örgütsel sessizlik konusunda Türkiye'de yapılan çalışmaların, 2006 yılında Aşehan Çakıcı'nın "Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesi ni Çıkartma" isimli çalışmasıyla başladığı görülmektedir. Çakıcı (2006)'nın bu çalışması, tam metnine erişilemediğinden araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan 49 araştırmanın sayılarının yıllara göre dağılımına bakıldığında, araştırmaların 2008 yılında başladığı ve zamanla daha fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Kapsama

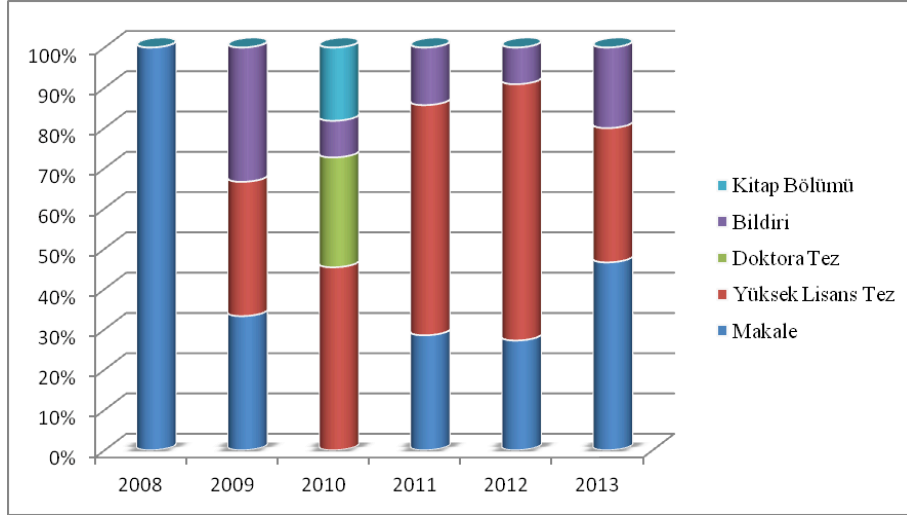
alınan bu 49 araştırmanın % 67'sinin son üç yılda (2011-2013) yapıldığı görülmektedir. Özellikle 2010 yılı sonrasında örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu dikkat çekmektedir (Şekil 2).

Çalışma kapsamında değerlendirilen araştırmaların türlere göre dağılımı, Tablo 2'de yer almaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan araştırmaların %45'i yüksek lisans tezi, %31'i makale, %14'ü ise bildiridir (Tablo 2).

Tablo 2. Çalışma Kapsamındaki Araştırmaların Türlerine Göre Dağılımı

Türü	Sayı	%
Tez (Yüksek Lisans)	22	45
Tez (Doktora)	3	6
Makale	15	31
Bildiri	7	14
Kitap Bölümü	2	4
Toplam	49	100



Şekil 3. Çalışma Kapsamındaki Araştırmaların Yıllara ve Türlerine Göre Dağılımları (%)

Çalışma kapsamında ele alınan araştırma türlerinin yıllara göre dağılımına bakıldığında 2008 yılında yalnızca makale yazıldığı saptanmıştır. 2008'den itibaren ise her yıl (2010 yılı dışında) bu konuda yazılmış ma-

kale bulunmaktadır. Lisansüstü tezlere bakıldığında, yüksek lisans tezlerinin ilk olarak 2009 yılında yayınlandığı, 2010 yılında ise yüksek lisans tezlerine ek olarak doktora tezlerinin de yayınlanmış olduğu

Tablo 3. Çalışma Kapsamında Ele Alınan Araştırmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçları

<p>Sessiz Kalınan Konular (Çakıcı, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Etik ve Sorumluluklar ✓ Yönetim Sorunu ✓ Çalışanların Performansı ✓ İyileştirme Çabaları ✓ Çalışma Olanakları 	<p>Sessiz Kalma Nedenleri (Çakıcı, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler ✓ İş ile İlgili Korkular ✓ Tecrübe Eksikliği ✓ İzolasyon Korkusu ✓ İlişkileri Zedeleme Korkusu
<p>Sessizliğin Algılanan Sonuçları (Çakıcı, 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Performansı ve Sinerijiyi Engelleyen Sonuçlar ✓ İyileşmeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar ✓ İş göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar 	<p>Örgütsel Sessizlik İklimi (Perceived Climate of Silence) (Vakola ve Bouradas, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Üst Yönetim Tutumu (Top Management Attitudes to Silence) ✓ Bölüm Yöneticisi Tutumu (Supervisor's Attitudes to Silence) ✓ İletişim Fırsatları (Communication Opportunities) ✓ Çalışan Davranışları (Employee's Behaviours to Silence) ✓ İş Tatmini (Job Satisfaction) ✓ Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment)
<p>Sessizlik Davranışları Ölçeği (Silence Behaviour) (Van Dyne vd., 2003).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) ✓ Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) ✓ Prososyal Sessizlik (Prosocial Silence) 	<p>Çalışan Sessizliği Ölçeği (Employee Silence Measures) (Brinsfield, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) ✓ Özgüvensiz/Çekingen Sessizlik (Diffident Silence) ✓ İlişkisel Sessizlik (Relational Silence) ✓ Rızacı/Kabulcü Sessizlik (Acquiescent Silence) ✓ Sapkın/Anormal Sessizlik (Deviant Silence)

görülmektedir. Ancak çalışma kapsamında ele alınan 49 araştırma arasında 2010 yılından sonra yazılmış doktora tezi bulunmamaktadır. Doktora düzeyinde hazırlanan tezler yüksek lisans düzeyindeki tezlerin yaklaşık yedide biri kadardır. Dolayısıyla lisansüstü tezlerin çok büyük bir bölümü yüksek lisans tezlerine aittir. Bu durumda, örgütsel sessizlik konusunda yüksek lisans düzeyinde araştırma yapma tercihinin daha baskın olduğu söylenebilir (Şekil 3).

Tablo 3, çalışma kapsamında ele alınan araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları göstermektedir.

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda farklı kişiler tarafından oluşturulmuş farklı ölçekler ve soru formları veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır. Çakıcı (2008) tarafından “Sessiz Kalınan

Konular”, “Sessiz Kalma Nedenleri” ve “Sessizliğin Algılanan Sonuçları”na ilişkin üç ayrı sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Uluslararası yazına bakıldığında ise Van Dyne vd.(2003) tarafından oluşturulan “Sessizlik Davranışları Ölçeği”, Vakola ve Bouradas (2005) tarafından oluşturulan “Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği” ve Brinsfield (2009) tarafından oluşturulan “Çalışan Sessizliği Ölçeği” olduğu görülmektedir. Her bir ölçeğin kendine ait farklı alt boyutları söz konusudur (Tablo 3). Van Dyne vd. (2003) tarafından oluşturulan “Sessizlik Davranışları Ölçeği” nin alt boyutları bazı Türkçe kaynaklarda kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak kabul edilirken; bazı kaynaklarda ise kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 4. Çalışma Kapsamındaki Araştırmalarda Kullanılan Soru Formlarının Dağılımı

Kişi	Soru Formu	Sayı	%
Çakıcı (2008)	Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular	4	8
Çakıcı (2008)	Sessiz Kalma Nedenleri	13	25
Çakıcı (2008)	Sessizliğin Algılanan Sonuçları	2	4
Van Dyne vd. (2003)	Sessizlik Davranışları Ölçeği	12	23
Briensfield (2009)	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	2	4
Erenler (2010)	Çalışan Sessizlik Davranışları Ölçeği	1	2
Vakola ve Bauradas (2005)	Örgütsel Sessizlik İklimi	1	2
Nitel Araştırma		6	11
Soru formu araştırmacı tarafından oluşturulanlar		12	23
Toplam		*53	100

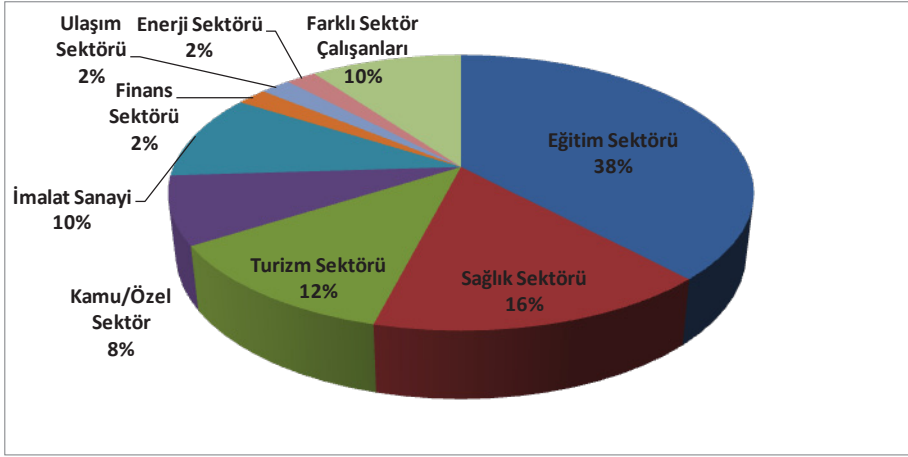
* Araştırmaların bazılarında birden fazla farklı sessizlik ölçeği kullanılmasından dolayı toplam sayı 53 olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında ele alınan 49 araştırmanın % 25’inde Çakıcı (2008) tarafından oluşturulan “Örgütsel Sessizlik Nedenleri Ölçeği”, % 23’ünde Van Dyne vd. (2003) tarafından oluşturulan “Sessizlik Davranışları Ölçeği” ve yine % 23’ünde literatürden yararlanılarak araştırmacılar tarafından hazırlanmış soru formları kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaların % 11’i nitel araştırma kapsamında yer almaktadır (Tablo 4). Nitel araştırmalarda görüşme yoluyla ve açık uçlu sorular sorularak elde edilen veriler, içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri ile incelenmiş ve yorumlanmıştır. Nitel araştırmaların nicel araştırmalardan daha az olması sebebiyle, araştırmacıların tercihen nicel araştırma yöntemlerini kullanmayı benimzedikleri söylenebilir.

Çalışma kapsamındaki araştırmaların örneklemine ilişkin bilgiler grafiksel olarak Şekil 4’te belirtilmiştir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen araştırmaların örneklem türlerine bakıldığında, örgütsel sessizlik araştırmalarının en çok eğitim sektörü çalışanlarında (% 38) yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim sektörünü sırasıyla sağlık sektörü (% 16) ve turizm sektörü çalışanları (% 12) takip etmektedir. Örgütsel sessizlik araştırmalarında örneklem olarak en az tercih edilen çalışanların ise finans, ulaşım ve enerji sektörü çalışanları olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaların %10’unda birden fazla farklı sektör çalışanı örneklem olarak seçilmiştir. Bu nedenle bu araştırmalar, örneklem türlerine göre belirlenmiş başlıklar altında yer almayıp; “farklı sektör çalışanları” başlığı altında toplanmıştır (Şekil 4).

Kamu ve özel sektör çalışanları, araştırmaların yazarları tarafından sektör bazında ayrıntılı bir açıklama yapılmadığından ayrı bir başlıkta değerlendirilmiştir.

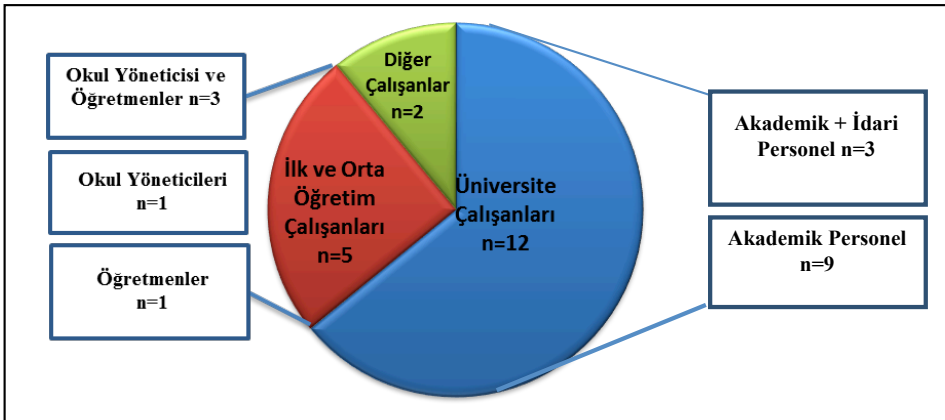


Şekil 4. Çalışma Kapsamındaki Araştırmaların Örneklemelerine Göre Dağılımı (%)

Bu başlık altında yer alan dört çalışmanın biri hem kamu hem özel sektör çalışanlarını, diğer ikisi sadece kamu çalışanlarını ve kalan bir tanesi de sadece özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Ayrıca Çakıcı (2010b) tarafından yapılan çalışmada belirlenen açık uçlu sorular hem üniversite çalışanlarına (akademisyen ve idari personel) hem de otel çalışanlarına sorulmuştur. Ancak değerlendirmeleri ayrı şekilde ele alındığından bu çalışma, hem “akademik personel” hem de “otel çalışanları” başlığı altında ele alınmıştır (Şekil 4).

Çalışma kapsamında ele alınan 49 araştırmada en fazla incelenen örneklem grubu olan eğitim sektörü çalışanlarının mesleki dağılımı Şekil 5’te özetlenmiştir.

Örneklem türlerine göre ilk sırada yer alan eğitim sektöründe yapılmış araştırmalar kendi içinde üç gruba ayrılmıştır. İlk ve orta öğretim çalışanları olarak adlandırılan birinci grupta yer alan araştırmalardan üç tanesi okul yöneticisi ve öğretmenlere; bir tanesi sadece okul yöneticilerine ve bir tanesi de sadece öğretmenlere uygulanmıştır. Eğitim sektörünün ikinci

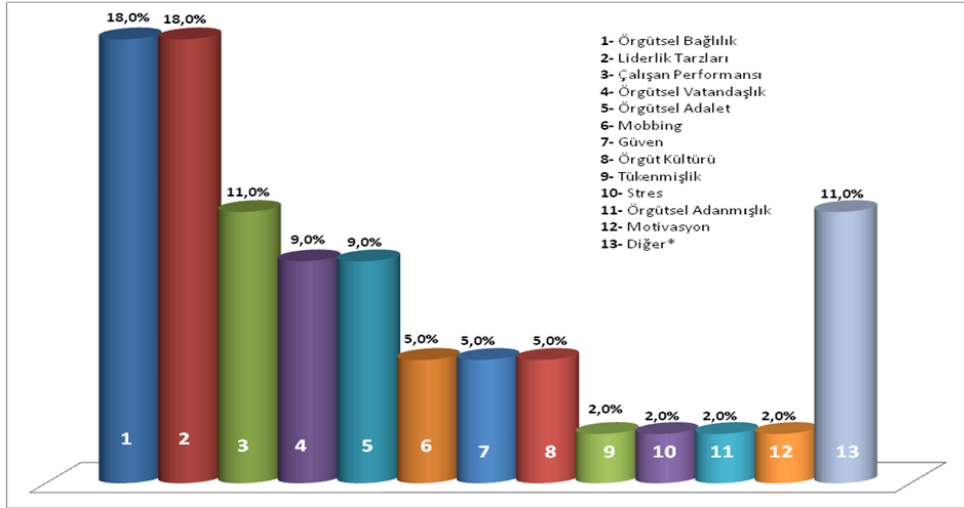


Şekil 5. Eğitim Sektörü Çalışanlarının Mesleki Dağılımı

grubunda yer alan ve örneklem olarak üniversite çalışanları seçilen on iki araştırmanın yarısından fazlası (n=9) sadece akademik personele yönelik yapılmışken; kalan üç tanesi hem akademik hem de idari personele yönelik yapılmıştır. Diğer çalışanlar olarak adlandırılan üçüncü grupta yer alan iki çalışmadan

birinin örneklemini bir üniversitenin teknoparkında çalışanlar; diğerini ise bir eğitim kurumunda çalışan mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır (Şekil 5).

Örgütsel sessizlik ile birlikte ele alınan diğer değişkenlerin dağılımı Şekil 6'da yer almaktadır.



* Diğer: Öz Yeterlilik, Karar Verme Süreçleri, Örgütsel Özdeşleşme, Personel Güçlendirme, Sessizlik İklimi

Şekil 6. Örgütsel Sessizlik İle Birlikte Ele Alınan Değişkenlerin Dağılımı

Örgütsel sessizlik ile birlikte ele alınan değişkenlerin dağılımlarına bakıldığında, araştırmaların %18'i örgütsel bağlılığın; %18'i liderlik tarzlarının ve %11'i çalışan performansının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, mobbing, güven ve örgüt kültürü diğer çok çalışılan konu alanlarındandır (Şekil 6).

Tartışma ve Sonuç

Geçmişten günümüze süregelen toplumsal değişiklikler, iş hayatında var olan kültürel çeşitlilik, küreselleşme, bilginin getirdiği hızlı değişim; hem işverenlerin hem de çalışanların davranışlarının ve beklentilerinin farklılaşmasını sağlamakta ve bu durum, farklı örgütsel davranış konularının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel "sessizlik" ve "seslilik" adı verilen kavramlar, bu toplumsal değişimlerin sebep olduğu statü ve güç farklılıkları, örgütlerdeki şeffaflık

ihtiyacı, güçlendirilme gereksinimleri doğrultusunda gündeme gelmeye başlamıştır. Bu çalışmanın amacı, 2008-2013 yılları arasında örgütsel sessizlik üzerine yürütülen çalışmaları inceleyerek, bu çalışmaların sessizliğin hangi yönlerine odaklandığını, kimler üzerinde yürütüldüğü ya da ne tür değişkenlerle olan ilişkilerinin ortaya koyulduğunu çeşitli kategoriler altında toplamak ve bu çalışmaların ortak yön ve temel eğilimlerini belirlemeye çalışmaktır.

Türkiye'de örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmaların, 2008 yılında başladığı ve 2010 yılı itibari ile bu konuda yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu dikkat çekmektedir. Proquest veri tabanından Amerika'da "örgütsel sessizlik" konusunda yapılmış lisansüstü tez çalışmaları incelendiğinde, örgütsel sessizlik kavramının 1999 yılından itibaren çalışılmaya başlandığı ve günümüze kadar düzenli bir artış olduğu görülmektedir. 2013 yılı itibariyle "örgütsel sessizlik" kavramının geçtiği 41 adet tez bulunmakta-

dır. Bu tezlerin anahtar kelimeleri incelendiğinde, en fazla kullanılan anahtar kelimelerin sırasıyla; liderlik, sessizlik, seslilik, çalışan sesliliği, örgütsel öğrenme, örgütsel kültür, hasta güvenliği ve örgütsel değişim gibi kavramlar olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, 2008-2013 yılları arasında Türkiye’de örgütsel sessizlik üzerine yapılan 49 bilimsel çalışmanın önemli bir bölümünün örgütsel bağlılık ve liderlik tarzlarının sessizlik ile ilişkisine odaklandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, sessizlik ile çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ilişkisinin incelendiği çalışmalar da literatürde oldukça fazla yer kaplamaktadır.

Örgütsel bağlılık ile sessizlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda, pozitif (Bildik, 2009; Eroğlu vd., 2011) ve negatif (Batmunkh, 2011) ilişki olduğu yönünde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bağlılık alt boyutları ile sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşanlar, “bağlılık algıları yüksek olan çalışanların kurumlarına karşı kendilerini borçlu hissetmeleri sorunlar karşısında sessiz kalmalarına sebep verebilir” şeklinde çıkarımda bulunurken; negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşanlar ise, “örgüte içten bağlı olan çalışanların örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul ederek ve kendilerini örgütün vatandaşı görerek kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini açıkça söyleyebildikleri” şeklinde yorumlamışlardır.

Liderlik ile sessizlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda ise, liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderlik tarzı ile sessizlik arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir (Bildik, 2009; Taşkıran, 2010; Batmunkh, 2011; Kılıç vd., 2013; Erol, 2012). Bu sonuca bakarak, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olarak, çalışanların karşılaştıkları problemlere destek olan dönüşümcü liderin olduğu organizasyonlarda çalışanların sessiz kalmadığı, işleri ve problemler hakkında yöneticileriyle konuşabildiğini söylenebilmektedir. Etkileşimci liderlik sonuçlarına bakıldığında, etkileşimci liderlik tarzı ile sessizlik arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Yenilik ve değişime yer vermeyerek daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimseyen etkileşimci liderlik algısı arttıkça, sessizlik davranışlarının artmakta olduğu söylenebilmektedirler. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile sessizlik davranışı ilişkisine bakıldığında, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Çalışanların kendi haline bırakıldığı bir tarz olan bu liderlik tarzı algi-

sı arttıkça, çalışanların sessiz kalma davranışının da arttığı söylenebilir. Çalışmalara bütün olarak bakıldığında, örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında “dönüşümcü liderlik” tarzının diğer tarzlara göre daha başarılı olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte bu araştırma kapsamında incelenen çalışmalardan hiçbirisi; iletişim becerileri, çalışan güçlendirme, örgütsel öğrenme, kariyer beklentisi, ödüllendirme, kişilik özellikleri, içsel pazarlama gibi değişkenlerin sessizlik üzerindeki etkilerini incelememiştir. Uluslararası literatürde bu tür çalışmaların örnekleri bulunmaktadır. Zareei, Fatemeh ve Abolghasem (2012), çalışan güçlendirmesine odaklanmanın iletişim kanallarını açmada önemli bir rolü olduğunu ve bunun örgütsel sessizliği azaltmasına da önemli ölçüde katkıda bulunacağını belirtmişlerdir. Garon (2012), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin konuşabilmeleri ve seslerini duyurabilmelerinde yönetici hemşirelerin yarattığı iletişim kültürünün önemini vurgulamıştır. Dalvi ve Dashti (2014) ile Esfahani, Dalvi ve Seffidashti (2013), örgütlerde işlevler arası koordinasyon oluşturarak değişime karşı örgütün direncini aşmak için kullanılan bir strateji olan içsel pazarlamanın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Samadi ve diğerleri (2013), örgütsel öğrenme ile örgütsel sessizlik ilişkisini araştırmış ve örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça sessizliğin azalacağı sonucuna ulaşmışlardır. Lee ve diğerleri (2014), çalışanların kişilik özelliklerinin seslilik davranışlarında farklılıklar yaratabileceğini vurgulamışlardır. Moaşa (2013), örgütsel kimliğin çalışanların seslilik ve sessizlik davranışlarında belirleyici olduğu; Demir (2014) ise, çalışanların sessizlik davranışının kariyer beklentisi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türkiye’de de bu konularda yapılan araştırma sayılarının artırılması gerektiği önerilmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu, araştırmaların %89’unun nicel; %11’inin ise nitel araştırma tasarımına sahip olmasıdır. Nitel araştırmaların nicel araştırmalardan daha az olması, araştırmacıların tercihen nicel araştırma yöntemlerini kullanmayı benimsediklerini göstermektedir. Yıldırım Becerikli (2013)’e göre, günümüzde nicel araştırma teknikleriyle gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarının doğru bir biçimde değerlendirilebilmesi için nitel araştırma bulgularıyla da desteklenmesi gerektiği genel kabul gören bir yaklaşım haline gelmektedir. Johnson ve Onwuegbuzie (2014), nitel ve nicel araştırmaların bir

arada kullanıldığı karma yaklaşımı; kapsayıcı, çoğulcu, tamamlayıcı, geniş ve yaratıcı sıfatlarıyla tanımlanmışlardır. Molina-Azorin ve Lopez-Gamero (2014) ile Amaratunga ve arkadaşları; karma yaklaşımın farklı alanlarda kullanılan popüler bir yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle, örgütsel sessizlik araştırmalarının daha nitelikli ve sonuçların daha sağlıklı olması amacıyla nitel ve nicel tekniklerin bir arada kullanıldığı karma araştırma desenlerinin kullanımının yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen 49 araştırmanın bulguları incelenmiş, bulgulara ilişkin ortak sonuçlar çıkarılmış ve araştırmalara özgü önemli bilgiler elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan 49 araştırmada en sık kullanılan demografik özelliklerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, meslekteki ve kurumdaki hizmet süresi değişkenleri olduğu belirlenmiştir. Ancak araştırmalarda farklı örneklem seçildiğinden, örneklem gruplarına özgü farklı sorular da bulunmaktadır. Örneğin, örnekleme "**okul yönetici ve öğretmenler**" olan çalışmalarda sık kullanılan demografik değişkenlere ek olarak brans, mezun olunan fakülte türü, mezun olunan bölüm, görev yapılan lise türü, görev yapılan okulun bulunduğu yerleşim birimi, kadro türü gibi sorular da katılımcılara yöneltilmiştir. Örnekleme "**üniversite çalışanları**" olan araştırmalarda sık kullanılan demografik değişkenlere ek olarak çalışılan pozisyon, akademik unvan, idari görev, görev yapılan kurum, görev yapılan fakülte/bölüm gibi sorular da katılımcılara yöneltilmiştir. **Sağlık sektöründe** yapılan çalışmalarda ise çalışanların ünvanı, görev aldıkları pozisyon ve kadro durumu ile ilgili soruların yer aldığı görülmektedir.

Yapılan 49 araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere bakıldığında en fazla (n=13) kullanılan ölçeğin Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Ölçeği"; ikinci ölçeğin (n=12) ise Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Davranışları Ölçeği" olduğu belirlenmiştir. Bu iki ölçeğin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, 49 araştırma içinde örgütsel sessizlik davranışlarından *kabullenici sessizlik davranışının* ortalaması 1,80 ile 3,00 arasında; *savunmacı sessizlik davranışının* ortalaması 1,80 ile 2,50 arasında ve *prososyal sessizlik davranışının* ortalaması ise 3,70 ile 4,50 arasında değişmektedir. Dolayısıyla çalışanların daha yüksek

düzeyde prososyal sessizlik davranışı gösterdikleri; savunmacı sessizlik davranışının ise düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizliğin nedenlerine bakıldığında ise; *yönetmel ve örgütsel nedenlere* bağlı sessizlik ortalaması 2,50 ile 3,50 arasında; *işe ilişkin korkulara* bağlı sessizlik ortalaması 2,00 ile 2,90 arasında; *tecrübe eksikliğine* bağlı sessizlik ortalaması 2,15 ile 2,75 arasında; *izolasyon korkusuna* bağlı sessizlik ortalaması 2,45 ile 3,55 arasında ve *ilişkileri zedeleme korkusuna* dayalı sessizlik ortalaması ise 2,45 ile 3,50 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre; çalışanları sessiz kalmaya iten en etkili değişkenin "yönetmel ve örgütsel nedenler" ile "izolasyon korkusu" olduğu söylenebilir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen ve bu iki ölçeği kullanan araştırmaların büyük bir bölümünde örgütsel sessizlik davranışı ve örgütsel sessizlik nedenleri boyutları ile demografik değişkenler arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma bulguları derlendiğinde; Taşkıran (2010), Eroğlu ve diğerleri (2011), Sarıkaya (2013) ve Yanık (2012)'in araştırmalarında *cinsiyet* ile prososyal, kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak Şehitoğlu (2010) ve Kılınç (2012)'in çalışmalarında anlamlı bir farklılık olmakla birlikte, kadınların erkeklerle kıyasla daha sessiz oldukları söylenebilir. Farklı olarak eğitim sektörü çalışanlarını örneklem olarak seçen Kolay (2012) ve Kutlay (2012) araştırmalarında erkeklerin kadınlardan daha sessiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. *Yaş* değişkeni incelendiğinde, Taşkıran (2010), Eroğlu ve diğerleri (2011), Sarıkaya (2013) ve Yanık (2012)'in araştırmalarında prososyal, kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Şehitoğlu (2010), Kutlay (2012) ve Kılınç (2012) ise araştırmalarında yaş 30 ve daha az olan genç çalışanlarda kabullenici, prososyal ve savunmacı sessizlik davranışının daha fazla görüldüğünü, yaş 30'dan büyük olan çalışanlarda ise sessizlik davranışının azaldığını tespit etmişlerdir. *Medeni durum* değişkenine bakıldığında, Taşkıran (2010), Sarıkaya (2013) ve Kolay (2012)'in araştırmalarında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna karşın Kutlay (2012)'a göre evlilerde kabullenici sessizlik davranışı bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde görülürken; Yanık (2012)'a göre bekar çalış-

şanlarda daha yüksek düzeyde görülmektedir. **Eğitim durumu** değişkeni de diğer değişkenler gibi örgütsel sessizlik davranışında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Şehitoğlu (2010)’na göre lise mezunları lisans mezunlarına kıyasla daha fazla kabullenici, prososyal ve savunmacı sessizlik davranışı göstermektedir. Sarıkaya (2013)’ya göre ortaöğretim mezunları lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre çok daha sessizdirler. Kılınç (2012)’a göre ise en fazla sessizlik davranışı gösterenler ön lisans mezunları iken; en az sessizlik davranışında yüksek lisans mezunları bulunmaktadır. **Meslekte çalışma süresi** ile örgütsel sessizlik davranışı arasında fark olup olmadığını inceleyen çalışmaların büyük bir kısmında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak Kılınç (2012)’in ve Yanık (2012)’in çalışmalarında benzer şekilde 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanlarda savunma amaçlı sessizlik davranışı daha yüksek düzeyde görülmektedir.

Örgütsel sessizlik nedenleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında ise her ne kadar Bayram (2010) ve Ruçlar (2013) örgütsel sessizlik nedenleri alt boyutları ile **cinsiyet** değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulmasa da, genel olarak, kadınların yönetsel ve örgütsel nedenler ve işe ilişkin korkular boyutlarında erkeklere kıyasla daha sessiz oldukları söylenebilir. **Yaş** değişkeninde ise örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin hemen hemen bütün boyutlarda yaşı 20 ile 30 arasında değişen çalışanların daha fazla sessiz kaldığı; yaşı 50 ve üzeri olan çalışanların ise daha az sessiz oldukları söylenebilir. Batmunkh (2011)’un araştırmasında yapmış olduğu korelasyon sonuçlarına göre yaş arttıkça işle ilgili nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalma tutumları artmaktadır. **Medeni durum** değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarında tecrübe eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu bakımından genellikle bekar çalışanların evlilere kıyasla daha fazla sessiz kaldıkları saptanmıştır. Yalçın ve Baykal (2012) ile Ruçlar (2013) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel sessizlik nedenleri boyutları ile **eğitim durumu** değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamışlardır. Alioğulları (2012)’na göre eğitim düzeyi arttıkça tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessiz kalma tutumu azalmaktadır. Bayram (2010)’a göre **toplam hizmet süresi** 1-5 yıl olan çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenler sonucunda daha sessiz kaldıkları söylenebilir. Ancak; Batmunkh (2011)’a göre çalışma süresi arttıkça yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalma tutumu da artmaktadır.

Görüldüğü gibi örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar çıkabilmekte; bu da bu konuda genellemelerin yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu çalışma ile örgütsel sessizlik konusunda Türkiye’de yapılan tüm araştırmalar hakkında bilgi vermek ve bu araştırmaların sonuçlarına yönelik genel bir değerlendirme yapmak amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, Türkiye’de örgütsel davranış literatüründe “sessizlik” üzerine yürütülen çalışmalarda bir artış olduğunu ortaya koymasına karşın hiç araştırılmayan meslek grupları ve hiç incelenemeyen temel konu alanları olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu sonuçların özellikle gelecekte örgütsel sessizlik üzerine çalışmak isteyen araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akbolat, M., Arslan S., Emiroğlu A. (2013). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Sessizlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.7. *Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 534-546, Konya.
- Aktaş, H., Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik Ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 630-635, Kütahya.
- Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., Newton, R. (2002). Quantitative and Qualitative Research in The Built Environment: Application Of “Mixed” Research Approach. *Work Study*, 51(1), 17-31.

- Arılı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram, T.Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417.
- Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures And Examination Of Related Factors*. Ohio State University, Doctoral Dissertation, Ohio.
- Can H., Aşan Ö., Aydın E.M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan.
- Can, A., Alparıslan, A.M. (2012). Hemşireler Neden Sessiz Kalırlar? Bir İçerik Analizi Çalışması. 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 261-266, Isparta.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106), 42-47.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010a). Örgütlerde Sessizliğin Teorik Çerçevesi. Ayşehan Çakıcı (Ed.), Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? içinde (s.7-43). Ankara: Detay.
- Çakıcı, A. (2010b). İş görenlerin Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma. Ayşehan Çakıcı (Ed.), Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? içinde (s.65-73). Ankara: Detay.
- Çakıcı, A. (2010c). Örgütlerde Açıkça Konuşma: Üniversiteler İçin Bir Açıkça Konuşma Mekanizması Önerisi, Ayşehan Çakıcı (Ed.), Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? içinde (s. 75-105). Ankara: Detay.
- Dalvi, M.R., Dashti, F.S. (2014). The Effect Of Internal Marketing On Organizational Silence: Case Study in Esfahan Taxation Office. *Quarterly Journal of Development Process*, 26(1), 39-60.
- Demir, M. (2010). Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi. *11. Ulusal Turizm Kongresi*, 577-589, Kuşadası.
- Demir, M., Demir Ş.Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim*, 193, 184-199.
- Demir, M. (2014). The Relationship Between Employees' Silence Behavior And Career Expectations Within The Scope Of Justice Perception. *International Journal of Human Sciences*, 11(1), 1095-1113.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, Ö.G.(2013). The Relationship Between Employee Silence And Organizational Commitment In A Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 111-136.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O., Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İş Gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Esfahani, A.N., Dalvi, M.R., Sefiddashti, F. (2013). An Investigation Of The Impact Of Internal Marketing On Organization Silence (Case Study: Tax Administration Of Isfahan City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), 413-421.
- Garon, M. (2012). Speaking up, being heard: registered nurses' perceptions of workplace communication. *Journal of Nursing Management*, 20(3), 361-371.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. (2014). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Fırat Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 700-707, Eskişehir.
- Kılıç R., Keklik B., Yıldız H. (2013). Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 636-641, Kütahya.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Lee, G.L., Diefendorff, J.M., Kimc, T.Y., Bian, L. (2014). Personality and Participative Climate: Antecedents Of Distinct Voice Behaviors. *Human Performance*, 27(1), 25-43.
- McGowan, R.A. (2003). *Organizational Discourses: Sounds Of Silence*. Silence and Voice In Organizational Life Stream. *3rd International Critical Management Studies Conference*, Lancaster University, UK.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moaşa, H. (2013). Struggling For Organizational Identity: Employee Voice And Silence. *Social and Behavioral Sciences*, 92: 574-581.

- Molina-Azorin, J.F., Lopez-Gamero, M.D. (2014). Mixed Methods Studies In Environmental Management Research: Prevalence, Purposes And Designs. *Business Strategy and the Environment*, Erişim Yeri: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.1862/pdf>, 14.07.2014.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresi'nde Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Özdemir, L., Sarıoğlu, 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*, 27(1), 257-281.
- Özgan, H., Külekçi, H. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri Ve Üniversitelerine Etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Pinder, C.C., Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses To Percieved Injustice. *Personal and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Samadi, A., Rouholahsohrabi, & Sarayvand, E. (2013). The Study Of Organizational Learning Influence On Organizational Silence. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 556-561.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Sarıoğlu, G.S. (2013). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye.
- Soycan, Ş.H.(2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu H.O., Ateş F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tıkici, M., Derin, N., Kalkın, G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. *7. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi*, 253-261, İstanbul.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tülübaş T. (2011). *Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri*. Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences Of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Yalçın, B., Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), 42-50.

Yanık C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım Becerikli, S. (2013). Türkiye'de Sağlık İletişimi Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi: Eleştirel Bir Bakış. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 25-36.

Yıldız, E. (2013). Enigma Of Silence In Organizations: What Happens To Whom And Why?. *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 30-44.

Zareei, M.H., Fatemeh, T., Abolghasem, S. (2012). Organizational Silence: Concepts, Antecedents, and Consequences. *Iranian Journal of Management Sciences*, 6(21), 104-77.

Zehir, C., Erdoğan E. (2011). The Association Between Organizational Silence And Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.