

ÖRGÜTLERDE SESSİZLİK İKLİMİ, İŞGÖREN SESSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Funda ÜLKER*
Pelin KANTEN**

ÖZET

Örgütsel sessizlik veya işgören sessizliği; örgütlerde karşılaşılan problemler veya konulara, işgörenlerin ortak ve kasıtlı olarak tepki vermemeleri durumu; ya da duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. Literatürde, örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalar çok yeni ve az sayıdadır. İşgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildikleri halde üstleriyle gerçekleri konuşamamaları, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Örgütlerde sessizlik ikliminin ortaya çıkışı, işgörenlerin düşüncelerini açıkça ortaya koymalarının etkisiz ve tehlikeli olacağı inancına sahip olmaları ile başlamaktadır. Bununla birlikte, işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının örgütün iklimi ve ortamından etkileneceği genel olarak kabul edilmektedir. Bu araştırma, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda gıda ve makine üreticisi iki işletmede çalışan işgörenlerden anket yöntemiyle elde edilen veriler, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Organizational silence or employee silence is defined as the employees' collective and intended choice not to respond about problems or issues facing an organization or to withhold their opinions and concerns about organizational problems. So far, experimental studies that have been done about organizational silence are limited and rather premature. The fact that employees know about certain organizational issues and problems, however, opt not to speak with their superiors makes silence a worthwhile subject to research. The primary reason of a "climate of organizational silence" would be the belief that speaking up will be ineffective and dangerous for the individual who speaks up. At the same time, it is commonly accepted that affective commitment of employees will be affected by the organizational climate. This research aims to investigate the relationship among silence climate, employee silence and organizational commitment. In this context, the data provided from a group of employees in two enterprises in which operate food and machine field are analyzed via factor analysis, correlation analysis and regression analysis. The result shows that there is a significant connection among silence climate, employee silence and affective commitment.

Keywords: Silence Climate, Employee Silence, Organizational Commitment

* Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, er-funda@hotmail.com

** Namık Kemal Üniversitesi Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, pelincalislar@hotmail.com

1. GİRİŞ

Son yıllarda, insan kaynaklarının stratejik öneminin giderek daha iyi anlaşılması, işgücünün örgütlerde değişimin, yaratıcılığın ve yeniliğin kaynağı olarak görülmesinin yolunu açmıştır. Günümüzde örgütler, sahip oldukları işgücünün, örgüte rekabet üstünlüğü ve farklılık katan değerli bir kaynak olduğunu kabul ederek; işgörenlerin örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik kararlarda yer almalarına imkân tanımaya başlamışlardır. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel kararlara katılmalarının veya düşüncelerini paylaşmalarının riskli olduğunu düşünerek çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettikleri genel olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile, işgörenler örgütsel değişim ve öğrenme açısından önemli bir kaynak olmakla birlikte, çoğunlukla konuşmak istememektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003:1394). Çünkü örgütlerin birçoğunda yöneticiler, işgörenlerin örgüt içerisinde sınırlı düzeyde iletişim kurmalarına olanak tanıyarak, sadece belirli fikirlerin ifade edilmesini desteklemektedirler. Örgüt içerisinde yaratılan bu sınırlı düzeydeki iletişim, kontrol mekanizmalarının ortaya çıkmasına neden olur ve işgörenlerin büyük bir kısmında sessizlik ikliminin oluşmasına yol açar (Rodriguez, 2004: 1).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sessizlik İklimi

Sessizlik kavramının, literatürde felsefe, psikoloji, sosyoloji, biyoloji ve antropoloji gibi farklı birçok disiplinle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Slade, 2008: 45-46). Genel olarak sessizlik, örgütlerde anlaşılması ve yorumlanması zor bir davranış olmakla beraber, işgörenlerin ve örgütün performansı üzerinde önemli etkiye sahip bir unsurdur. Sessizlik iklimi, örgütsel konular veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğu temel görüşüne dayanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Sessizlik iklimi işgörenlerin kendi sorumluluk alanlarında karşılaştıkları problemleri diğer kişilerle etkileşime girmeden kendi çabalarıyla çözme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, işgörenler fikir ve düşüncelerini konuşarak veya karşı çıkarak açığa vurmayı ya da ilgisiz ve sessiz kalarak gizlemeyi tercih ederler. Bununla birlikte, işgörenler sadece kendi fikir ve düşüncelerini değil örgütle ilgili konular hakkındaki düşüncelerini de baskı altında tutarak sessiz kalırlar (McGowan, 2002: 1). İşgörenlerin düşünce ve fikirlerini ifade etme istekleri örgüt içerisindeki diğer kişilerle birlikte buldukları sosyal çevrenin de etkisiyle şekillenir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1411). Literatürdeki çalışmalarda, sessizlik ikliminin sosyal bir olgu olduğu vurgulanmakta ve örgütsel dinamiklerin de işgörenleri sessiz kalmaları konusunda desteklediği belirtilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1469). Artan rekabet ortamı ve günümüz ekonomisinin olumsuz koşulları, işgörenlerin işlerini kaybetme korkusuyla birlikte örgüt içerisinde daha büyük sorunlar yaşama kaygısıyla da sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Değişen iş

dünyasında örgütler işgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlayarak, sessizlik kültürünün kırılmasını desteklerler. İşgörenler ise sessizlik ikliminin var olmadığı, kendilerini açıkça ifade edebilecek ve yüksek performans sergileyebilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih ederler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52).

2.1.1. Sessizlik İkliminin Etkileri

Sessizlik, örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve her yeri kapladığı halde araştırmalarda hak ettiği yeri alamamış, yönetim literatüründe yeterince incelenmemiştir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Dyne vd., 2003: 1363; Pinder ve Harlos, 2001: 331; Milliken vd, 2003: 1456). Bununla birlikte, yapılan sınırlı sayıdaki araştırma, işgörenlerin kişisel ve örgütsel konular karşısında ses çıkarmaları durumunda, üst kademelerin olumsuz tutumlarıyla karşı karşıya gelebileceklerini ortaya koymaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454). Bu bağlamda ses, işgörenlerin önemli örgütsel konular karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmeleridir. Genel olarak kavramsallaştırdığında ise, işgörenlerin kendi aralarında ve üstleriyle konuşabilmeleriyle beraber, örgütün çalışma metodlarının geliştirilmesi yönünde fikir yürütebilmelerini belirtmektedir (Grant, Parker ve Collins, 2009: 33). Örgütlerde işgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerini engelleyen güçlü kuralların var olması, sessizlik iklimi kültürünü oluşturmaktadır. Bu kültür içerisinde işgörenler, önemli örgütsel konu ve sorunlar karşısında üstleriyle konuşup – konuşmama hususunda ikilem yaşayarak bir paradoks içine girerler (Morrison and Milliken, 2000: 706). Diğer taraftan, sessizlik iklimi örgütsel süreçlere ilişkin hatalı kararlar alınmasına ve işgörenlerde güven, moral ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Sessiz kalmayı tercih eden işgörenler, üstleriyle olumsuz bir iletişim içine girerek zamanla sahip oldukları iş yapabilme yetenek ve isteklerini yitirirler. Örgütlerde sessizlik ikliminin hakim olması, örgütsel süreçlere ilişkin kararların verilmesinde merkezileşmeye, yukarıya doğru iletişim kanallarının az olmasına ve işgörenlerde fikirlerine değer verilmediği gibi ortak bir duygunun oluşmasına etki etmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

2.2. İşgören Sessizliği

Örgütsel düzeyde işgören sessizliği, işgörenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008: 50). Bu davranış biçimi işgörenlerde düşüncelerine değer verilmeyeceği inancının bulunması ve fikirlerini ifade etmelerinin olumsuz sonuçlar doğurmasından endişe etme gibi iki temel varsayıma dayanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). İşgören sessizliği ya da örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından tam olarak açıklanamayan ve kavramsallaştırılamayan bir olgu olmakla beraber, işgörenlerin performansı ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Genel olarak işgören sessizliği, işgörenlerin örgütsel konular karşısında sessiz

kalmaları olarak ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılar ise işgören sessizliğini, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleri şeklinde gösterdikleri bir tepki olarak değerlendirmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). Literatürde işgören sessizliği, işgörenlerin örgüt içerisindeki diğer kişilere bilgi ve düşüncelerini kasıtlı bir biçimde aktarmamalarını ifade etmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39). Diğer bir deyişle işgören sessizliği; işgörenlerin örgütsel şartlara yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri sonucunda oluşan samimi düşüncelerini, örgütte değişimi etkileyebilme yeteneğinde olan insanlardan esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 334; Blenkinsopp ve Edwards, 2008: 186). Var olan çalışmalarda, işgören sessizliği örgütsel sorunlarla mücadele etmeden, mevcut koşulları kabullenme veya işgörenlerin üstlerinden çekinmelerine bağlı olarak geliştirdikleri kendilerini koruma davranışı biçiminde de nitelendirilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1360). İşgörenler yeni bir iş ortamına girdiklerinde bu davranış biçimlerinden hangisinin daha güvenli olacağını yaşadıkları deneyimlerden, gözlemlerinden ya da iş arkadaşlarının ifadelerinden öğrenirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1469). Zamanla işgörenler, şikâyetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, sosyal ilişkilerine zarar vermek, işten atılmak ya da terfi edememek gibi endişelerle sessiz kalma davranışını seçebilirler (Çakıcı, 2008: 118). İşgörenlerin düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten çekinmeleri, yönetim kademelerine daha az bilginin ulaşmasına neden olurken, bu iletişim eksikliği, örgütsel gelişim ve değişim imkânlarını da engelleyerek, yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim almalarına neden olabilir (Breen ve diğerleri, 2005: 216). Bu durum aynı zamanda işgörenler arasındaki bilgi sırdışlığının artması yönünde fayda yaratarak, olumsuz örgütsel sonuçların da önceden fark edilmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, işgören sessizliğinin doğrudan ve dolaylı olumsuz etkileri de söz konusudur. Mevcut iş süreçlerinde yaşanan ve tanımlanması gereken problemler karşısında ihtiyaç duyulan işlevsel ve kritik bilgilerin yöneticilere iletilmesinin engellenmesi işgören sessizliğinin doğrudan etkilerinden birisidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37-38). Ayrıca işgören sessizliğinin işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığına da olumsuz yönde dolaylı bir etkisi olduğu söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 721). Bazı araştırmacılar, işgörenler tarafından sergilenen sessizlik davranışının, örgüt tarafından istenen ve ödüllendirilmesi gereken bir davranış biçimi olmadığını, buna rağmen işgörenlerin isteğine bağlı olarak geliştiğini ve örgütün tüm imajına katkı sağladığını ileri sürmektedirler (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2008: 667-668).

İşgören sessizliği genel olarak, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütün yapı ve politikalarıyla şekillenerek, işgörenlerin sessiz kalmalarına yol açacak bir çevre yaratmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Literatürde örgütsel sessizliği oluşturan faktörler bireysel, sosyal ve örgütsel olarak üç grup

altında sınıflandırılmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539; Çakıcı, 2007: 154):

- **Bireysel faktörler;** işgörenlerin, sezgilerini, önyargılarını ve çalışma ortamında karşılaştıkları riskleri içermektedir. Bu sezgi, önyargı ve riskler, işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmemelerine, örgütsel konulara dâhil olamamalarına ve örgütle uyum sağlayamamalarına neden olmaktadır.
- **Sosyal faktörler;** işgörenler arasındaki uyumu, sorumluluk dağılımını ve güvensizlik iklimini içermektedir. Kişiler arasındaki uyumsuzluk ve güvensizlik iklimi işgörenlerin örgütsel süreçlerde yer almalarını engelleyerek, örgütsel konular hakkında yeterli bilgiye ulaşamamalarına neden olmaktadır.
- **Örgütsel faktörler;** örgütte tartışmasız olarak kabul edilen değerleri, yanlış ifade edilen düşünceleri ve işgörenler arasında dayanışmanın olmamasını içermektedir. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel ve yönetsel destek, algılanan riskler, örgüt kültürü ve yönetimin açıklığı da sessizliği oluşturan faktörlerdir.

İşgören sessizliği, çok boyutlu ve bileşik yapısıyla; belli bir amaca yönelik, etkin ve bilinçli bir davranış biçimidir. Sessizlik davranışı işgörenlerin gizli kalması gereken bilgileri örgütteki diğer bireylere açıklamadıklarında stratejik ve proaktif, aynı zamanda geri çekilmeye dayalı pasif bir durumdur. Literatürde sessizlik davranışı iki grup altında ele alınmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 348- 349; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364-1365-1366; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 53):

- **Kabullenmeye dayalı sessizlik davranışı;** işgörenlerin bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmenin yararsız olacağı inancıyla pasif kalmalarıdır. Bu davranış biçimi genellikle belirli bir amaca yönelik olarak işgörenlerin örgütsel süreçlere dâhil olmamalarını nitelemektedir. Kabullenmeye dayalı sessizlik davranışında işgörenler, tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir biçimde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı ederler.
- **Korunmaya dayalı sessizlik davranışı;** işgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerinin sonuçlarından çekinerek kendilerini koruma amacıyla bilinçli olarak sessiz kalmalarıdır. Bu davranış biçimini gerçekleştiren işgörenler örgütsel koşullarla uyum içerisinde değildir. Bununla birlikte işgörenler mevcut durumu değiştirecek alternatiflerin farkındadırlar, ancak bunları ortaya çıkarmakta isteksiz davranmaktadırlar. Ancak, bazı işgörenler ise sessizliği oluşturan ve besleyen örgütsel koşulları kırmaya hazırdırlar.

İşgören sessizliği, örgütlerde yaygın bir biçimde görülen ve endişe verici bir olgu olarak kabul edilmektedir (Blatt ve diğerleri, 2006: 913). İşgörenlerin sessizlik davranışını sürdürmelerinin en önemli sebeplerinden birisi yanlış

yapma düşüncesiyle kendilerinden emin olamamaları ve sorun çıkarıcı biri olarak nitelendirilmekten endişe duymalarıdır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1541). İşgören sessizliği, işgörenler arasında fikirlerin uyuşmamasıyla birlikte iş tatminsizliği, motivasyon ve bağlılık düzeyinin düşük olması gibi sonuçlara neden olmaktadır. Bununla birlikte sessizlik işgörenler arasında, strese, memnuniyetsizliğe, işgücü devrine, iletişim kopukluklarına, geri bildirim eksikliğine neden olmakta ve aynı zamanda örgütsel süreçlerin etkinliğini de olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443-444-446). İşgörenlerin kariyer fırsatlarını kaçırmaya ve mevcut kariyerlerinin biteceği korkusuyla hareket etmeleri sessizliği oluştururken, bu durum aynı zamanda örgütsel değişim ve gelişim süreçlerinin önünde önemli bir engel meydana getirmektedir (Metz ve Simon, 2008: 436-446). Ayrıca işgören sessizliği, verilen kararlarda merkezileşmeye, süreçlerin durağanlaşmasına, en alt kademedeki en üst kademe kadar tüm işgörenler arasında dayanışma eksikliğine yol açmaktadır. Diğer taraftan işgören sessizliği, işgörenlerin değişen örgütsel unsurlara veya rutin uygulamalara uyumunu kolaylaştırarak onların örgütsel bağlılıklarını arttırabilir. Genel olarak, karar verme süreçleri, yöneticilerin yetersizlikleri, ücret adaletsizlikleri, örgütün verimsizliği ve örgütsel performansın zayıf olması gibi nedenler, işgörenlerin sessiz kalma davranışı gösterecekleri bir ortam yaratabilecektir. Bazı koşullarda ise, işgören sessizliği örgütlerde uyum ve dengenin sağlanmasında gerekli bir unsur olarak görülebilir (Slade, 2008: 50-51-52).

2.3. Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık; “işgörenin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda, kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 58). Örgütsel bağlılık; “bireyin örgüte olan bağının gücü” ya da “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler” olarak da tanımlanmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007: 56). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (fazladan rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Kanten ve Kanten, 2009: 113). Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele almaktadır. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır (Doğan ve diğerleri, 2007: 44). Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani, çalışanların örgüte karşı güçlü duygusal bağlılık duymaları, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007: 58). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, kalmak istedikleri için;

güçlü bir normatif bağlılık hissedenler, kalmaları gerektiği için ve güçlü bir devam bağlılığı duyanlar, buna gereksinim duydukları için örgütte kalırlar (Bolat ve Bolat, 2008: 78) Bu çalışmada örgütsel bağlılık, “duygusal bağlılık” boyutu çerçevesinde ele alınacaktır.

Vakola ve Bouradas tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışmada (2005), işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu kabul edilmiştir. Vakola ve Bouradas, (2005) çalışmalarında, örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin işgörenlere verilen iletişim fırsatları olduğunu ve bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun örgütsel bağlılık üzerinde rol oynadığını ileri sürmüşlerdir (Vakola ve Bouradas, 2005: 442-452). Duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler, tutumsal kaynaklıdır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle bireysel özellikler ve çalışma ortamının özellikleri çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Araştırmacılar, duygusal bağlılığın oluşmasına tesir eden tutumların, iş arkadaşlarından, işin kendi özelliklerinden ve örgütün bireye davranışlarına ilişkin bireyde oluşan algılardan önemli ölçüde etkilenebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, örgütsel iklimin de örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu olumlu olarak etkilediği kabul edilmektedir (Gürbüz, 2006: 60).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın amacı, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Araştırma, konu ve uygulama açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konusu, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ile sınırlıdır. Araştırma zaman ve maliyet açısından farklı sektörlerde yer alan iki işletmenin işgörenleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, sonuçların genellenmesi gibi bir amaç taşımamaktadır. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki işletmelere özgü sonuçlardır.

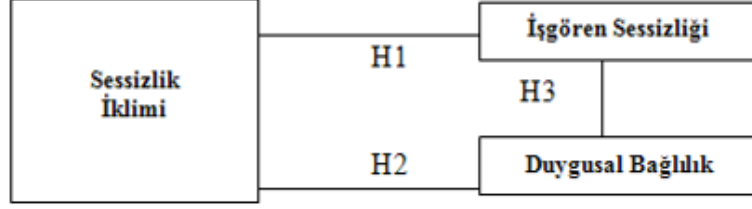
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1:Sessizlik iklimi ile işgören sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2:Sessizlik iklimi ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

H3:İşgören sessizliği ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda üç ölçekten yararlanılmıştır. Sessizlik iklimi ölçeği Vakola ve Bouradas'ın çalışmasında (2005) yer alan ölçeğin Türkçeye çevrilmesi ile oluşturulmuştur. İşgören sessizliği ölçeği; Vakola ve Bouradas'ın çalışmasındaki 5 ifade ile birlikte tarafımızca geliştirilen 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise, Allen ve Meyer'in çalışmalarındaki (1990) "duygusal bağlılık" boyutuna ilişkin 8 ifadeden oluşmaktadır. Gerçekleştirilen pilot araştırma (n=30) neticesinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu 7 ifadeye düşürülmüştür. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. "1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle katılıyorum" ve "1-Asla", "2-Çok Nadir", "3-Bazen", "4-Çok Sık ve "5-Daima" gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ilaveten, işgörenlerin demografik yapısını incelemek amacıyla 7 soru sorulmuştur. Tablo 1, anket formunda yer alan ölçekleri ve değişken sayılarını göstermektedir.

Tablo 1: Ölçekler ve Değişken Sayıları

Ölçekler	Değişken Sayısı	Kaynak
(Örgütsel Bağlılık) Duygusal Bağlılık	7	Allen ve Meyer, 1990
Sessizlik İklimi	15	Vakola ve Bouradas, 2005
İşgören Sessizliği	23	Vakola ve Bouradas, 2005 - 5 ifade
Demografik	7	

3.4. Örneklem

Araştırma, makine ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren iki üretici işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletme yönetimlerine teslim edilen 168 adet anket formunun işgörenler tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Geriye dönen ve geçerli kabul edilen 123 (%73) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları

3.5.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin %50'si bay; %50'si ise bayandır. İşgörenlerin %22.5'i 20-24 arası; %28.4'ü 25-29 arası; %29.4'ü 30-34 arası, %8.8'i 35-39 arası, %5.9'u 40-44 arası %4.9'u ise 45 ve üzeri bir yaş grubuna dâhildir. İşgörenlerin %27.5'i lise, %9.2'si önlisans, %28.4'ü lisans ve %8'i ise yüksek lisans düzeyinde mezuniyet derecesine sahip olup; %76.8'si 1-4, %18.9'u 5-9, %4.2 ise 10 yıl ve üzeri bir süredir aynı işletmede çalışmaktadır. İşgörenlerin %50'si işçi, %33.7'si uzman, %8.7'si yönetici, %6.7'si ise yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %84.1'i düşüncelerini sözlü olarak, %15.9'u ise yazılı bir biçimde ifade ederken, işgörenlerin %72.9'u yüz yüze görüşmeleri, %15.3'ü grup toplantılarını, %6.8'i şikayet ve öneri kutularını, %4.2'si ise e-mail yolunu tercih etmektedir.

3.5.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. İşgörenlerin sessizlik iklimi algılarına ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,880) göstermiştir. Sessizlik iklimi değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu anlamlıdır (1298,288; $p < 0,001$) Sessizlik iklimine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük üç faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %69,745'ini açıklamaktadır. Tablo 2, oluşan faktörleri, faktör yüklerini ve her bir faktör için hesaplanan iç tutarlık katsayılarını göstermektedir.

Tablo 2: Sessizlik İklimi Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Faktör 1: İletişim Fırsatları (açıklanan varyans=% 27,5; Cronbach's.Alpha= 0.84)	
1.Bu işletmede çalışanlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımı söz konusudur	0.766
2.Çalışanlar ile üst yönetim arasında ideal bir iletişim söz konusudur	0.720
3.Çalışanlar, işletmenin misyonu, planları ve süreçleri hakkında sürekli olarak bilgilendirilir	0.707
4.Diğer bölümlerdeki çalışanlarla iletişimimiz ideal düzeydedir.	0.681
5.Yapılacak değişiklikler hakkında çalışanlara yeterli düzeyde bilgi verilir	0.602
Faktör 2: Bölüm Yöneticilerin Tutumu (% 24,6; 0.92)	
6.Bölüm yöneticimiz çalışanların fikirlerini ifade etmelerini destekler	0.837
7.Bölüm yöneticimiz çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açıktır	0.834
8.Bölüm yöneticimiz çalışanların farklı fikirlerini, işletmeye katkı sağlayacağını düşünerek dikkate alır	0.823
9.Bölüm yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek çatışmaları en iyi şekilde çözümlenebileceğine inanıyorum.	0.704
10.Bölüm yöneticimizin çalışanların fikirlerini dikkate aldığına inanıyorum.	0.684
Faktör 3: Üst yönetimin tutumu (% 17,5; 0.80)	
11.Eğer işletmenin faaliyetleri ile ilgili konularda olumsuz görüş belirtirsem, üst yönetim bunu işletmeye karşı bir sadakatsizlik olarak algılayabilir (Ç)	0.840
12.Bu işletmede, yaşadığım olumsuzlukları dile getirirsem üst yönetimin olumsuz tutumlarıyla karşılaşabilirim (Ç)	0.790
13.İşletmenin faaliyetleri ile ilgili konularda olumsuz görüş belirtirsem, üst yönetim beni sorun çıkaran bir kişi olarak nitelendirir (Ç)	0.765

Tablo 3: İşgören Sessizliği Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Faktör 1: Bölüm düzeyinde (açıklanan varyans=%16,5; Cronbach's.Alpha= 0.87)	
1.Sorumlu olduğum işleri zamanında bitiremezsem bu durumu yöneticimle paylaşabilirim	0.766
2.Sorumlu olduğum işlerde herhangi bir aksama yaşadığımda bu durumu yöneticime iletebilirim	0.720
3.Sorumlu olduğum işlerde herhangi bir hata yaparsam bu durumu yöneticimle paylaşabilirim	0.707
4.Çalıştığım bölümü iyileştirmeye yönelik önerilerimi yöneticime aktarabilirim	0.681
5.İşimi yaparken gereksinim duyduğum çeşitli araç ve gereçlerin yetersizliğini yöneticime aktarabilirim	0.602
6.Çalıştığım bölümün değiştirilmesi halinde memnuniyetsizliğimi yöneticime iletebilirim	0.566
Faktör 2: İşletme düzeyinde (%16,2; 0.84)	
7.Bazı çalışanlara ayrıcalıklı davranılırsa bunu yöneticilere iletebilirim.	0.789
8.Diğer çalışanlarla yaşadığım problemleri yöneticilere iletebilirim	0.736
9.Çalışma arka daşlarımla yaşadığım kişisel problemlerimi yöneticime iletebilirim	0.706
10.Mesai saatleri ile ilgili problemlerimi yöneticime iletebilirim	0.648
11.İşyeri politika ve kararlarıyla ilgili düşüncelerimi yöneticime iletebilirim	0.638
Faktör 3: İş koşullarında (% 15,8; 0.85)	
12.Asıl görevimin dışında kalan işleri yapmak zorunda kaldığımda bu durumu yöneticime aktarabilirim	0.562
13.Niteliklerime uygun olmayan bir görev verilmesi halinde memnuniyetsizliğimi yöneticime iletebilirim	0.654
14.Sorumlu olduğum işleri yaparken fiziksel koşullar nedeniyle duyduğum memnuniyetsizliği yöneticime iletebilirim	0.645
15.İş yükü artışı ile ilgili problemlerimi yöneticime iletebilirim	0.874
16.Sosyal imkânların yetersiz olması durumunda duyduğum memnuniyetsizliği yöneticime iletebilirim	0.654
Faktör 4: Kariyer geliştirme ve izin ihtiyacında (% 13,8 ; 0.70)	
17.Sorumlu olduğum işler doğrultusunda, kişisel gelişim fırsatlarını değerlendirme isteğimi yöneticime iletebilirim	0.653
18.Bir üst kademeye geçme (terfi) isteğimi yöneticimle paylaşabilirim	0.628
19.İzin taleplerimi yöneticime iletebilirim	0.542

Faktör analizi neticesinde faktör yükünün düşük olduğu gözlemlenen iki madde ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Oluşan üç faktöre (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,84 ,92 ve ,80'dir. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir. İşgören sessizliği değişkenlerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,893) göstermiştir. Barlett testi sonucu anlamlıdır

(1829,734; $p < 0,001$). İşgören sessizliği değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük dört faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %62,433'ünü açıklamaktadır. Tablo 3, oluşan faktörleri, faktör yüklerini ve her bir faktör için hesaplanan iç tutarlık katsayılarını göstermektedir.

Tablo 4: Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

Faktör 1: Duygusal bağlılık (açıklanan varyans=%59,6; Cronbach's.Alpha= 0.87)	
1.Bu işletmeden dışarıdaki insanlara övgüyle bahsediyorum	0.827
2.Bu işletmenin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim	0.823
3.Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum (Ç)	0.809
4.Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	0.791
5.Bu işletmeye karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum (Ç)	0.781
6.Bu işletme benim için kişisel olarak büyük bir anlam taşımaktadır	0.753
7.Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum (Ç)	0.534

Faktör analizi neticesinde faktör yükünün düşük olduğu gözlemlenen dört madde ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Oluşan dört faktöre (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,87 ,84 ,85 ve ,70'dir. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir. İşgörenlerin duygusal bağlılıklarına ilişkin değişkenlere ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,833) göstermiştir. Barlett testi sonucu anlamlıdır (449,478 $p < 0,001$). Duygusal bağlılık değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük tek faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktör, toplam varyansın %59,631'ini açıklamaktadır. Tablo 4, oluşan faktörü, faktör yüklerini ve hesaplanan iç tutarlık katsayısını göstermektedir.

Duygusal bağlılık ölçeğinin hesaplanan iç tutarlılık katsayı (Cronbach Alpha değerleri) ,87'dir. Ölçeğin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, ölçeğin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.5.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, tablo 5'teki korelasyon matrisi özet tablosunda verilmiştir

Tablo 5: Korelasyon Matrisi Özeti

	Ortalama	1	2	3
1.İşgören sessizliği	3,2894	1.00		
2.Duygusal bağlılık	3,6702	0.535**	1.00	
3.Sessizlik iklimi	3,4556	0.510**	0.684**	1.00

**p<0.001

Korelasyon analizi bulgularında, sessizlik ikliminin, duygusal bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ($r=0.684$, $p<0.001$) ve işgören sessizliği ile pozitif yönde anlamlı ($r=0.510$, $p<0.001$) bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Diğer bir bulguya göre ise, işgören sessizliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ($r=0.535$, $p<0.001$) bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın hipotezlerini desteklemektedir (H1, H2 ve H3 kabul). Sessizlik iklimi ile işgören sessizliği arasında; sessizlik iklimi ile duygusal bağlılık arasında ve işgören sessizliği ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda belirlenen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Sessizlik ikliminin işgören sessizliği üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6’da özet olarak verilmektedir.

Tablo 6: Sessizlik İkliminin İşgören Sessizliğine Etkisi

Bağımsız değişken	R ²	F	β	p
Sessizlik İklimi	.27	42.430	.510	0.000

Tablo 6’da verilen regresyon analizi bulgularındaki R kare değerine göre, işgören sessizliğindeki değişkenliğin %27’si, sessizlik iklimi tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0.000 düzeyinde ($p<0.001$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Sessizlik iklimi, işgören sessizliğini etkilemektedir ($\beta=.501$, $p<0.001$). Sessizlik iklimi ile işgören sessizliğinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular, tablo 7’de özet olarak verilmektedir

Tablo 7: Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizliğinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Bağımsız değişkenler	R ²	F	β	p
Sessizlik İklimi	.51	63.521	.556	0.000
İşgören Sessizliği			.252	0.000

Tablo 7’deki R kare değerine göre, işgörenlerin duygusal bağlılıklarındaki değişkenliğin %51’i, sessizlik iklimi ve işgören sessizliği tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0.000 düzeyinde ($p<0.001$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, işgörenlerin duygusal bağlılıkları en çok sessizlik ikliminden ($\beta=.556$, $p<0.001$); sonra işgören sessizliğinden ($\beta=.252$, $p<0.001$) etkilenmektedir.

4. SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, örgütlerin entelektüel sermayelerini ve bilgiyi en iyi şekilde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu da, örgütlerin sürekli öğrenen, bilgiyi paylaşan ve etkin olarak kullanan; insan sermayesini sürekli geliştiren ve koruyan bir kültüre kavuşmasını gerektirmektedir. Her alanda yaşanan hızlı gelişim ve dönüşümler, örgüt yapılarını ve yönetsel süreçleri de etkilemektedir. Bilgiyi üreten, elde eden, koruyan, paylaşan ve rekabetçi bir araç olarak kullanan bir kültürün oluşması, şüphesiz dinamik bir örgütsel yapı ve süreçlerin varlığına bağlıdır. Bununla birlikte, örgütün kurumsal mekanizmalarının; yani yönetsel politika ve uygulamalarının da “bilgiyi paylaşma” odaklı bir özellik taşıması önem taşımaktadır. Bu açıdan bazı örgütler, örgütsel kademelerdeki iletişim engellerinin kaldırılması, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımlarının sağlanması, öneri sistemlerinin geliştirilmesi, sürekli gelişimi teşvik etme gibi konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bununla birlikte, işgörenlerin örgüt içinde kendi düşüncelerini çoğu zaman “seslendiremediği” ya da “seslendirmekten kaçındığı” olgusu araştırmacıların geç de olsa ilgisini çekmiş ve örgütsel davranış literatüründe “sessizlik iklimi”, “işgören sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” gibi başlıklar altında kavramsallaştırılan konular ele alınmaya başlanmıştır. Mevcut az sayıdaki çalışmada “sessizlik iklimi”, “işgören sessizliği”nin oluşumuna etki eden en önemli örgütsel unsur olarak nitelendirilmektedir. Araştırmacılar, sessizlik ikliminin işgörenlerin sessizlik davranışı ve diğer davranışsal çıktıları üzerindeki belirleyici etkisine işaret etmektedir. Diğer taraftan, örgüt ikliminin isteğe bağlı bir davranış türü olan “duygusal bağlılık” davranışları üzerinde oynadığı rol genel olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgüte olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının, araştırma kapsamındaki işletmeler için geçerli olduğu; bununla birlikte, konu ile ilgili yeni açılımlara katkı sağlayıcı bir özellik taşıdığı düşünülmektedir. Araştırmanın sonucunda, sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve araştırmanın hipotezleri kabul edilmiştir. Ulaşılan bir diğer önemli sonuç; işgörenlerin sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiğidir. Örgütün sessizlik iklimi, işgörenlerin sessizlik davranışları ile örgüte olan duygusal bağlılık davranışları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. İlerideki araştırmalarda; araştırma modelinin genişletilmesinin ve çalışmamızda faktörel yapısını test ettiğimiz sessizlik iklimi boyutları ile işgören

sessizliği boyutları ilişkisinin ele alınmasının önem taşıdığı düşünülmektedir. Konu ile ilgili gerçekleştirilecek yeni araştırmaların, örgütlerde önemli bir problem olarak nitelendirilen “işgören sessizliği” olgusunun açıklanmasına önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

5. KAYNAKLAR

- BLATT, R.; CHRISTIANSON, M. K.; SUTCLIFFE, M. K. ve ROSENTHAL, M. M. (2006). A Sensemaking Lens On Reliability, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, (s:897-917).
- BLENKINSOPP, J. ve EDWARDS, M. S. (2008). On Not Blowing The Whistle: Quiescent Silence As An Emotion Episode, *Emotions, Ethics and Decision-Making Research on Emotion in Organizations*, 4, (s:181-206).
- BOWEN, F. ve BLACKMON, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), (s:1393-1417).
- BOYLU, Y.; PELİT, E. ve GÜÇER, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), (s:55-74).
- BREEN, V.; FETZER, R.; HOWARD, L. ve PREZIOSI, R. (2005). Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness In Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), (s:215-229).
- ÇAKICI, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), (s:145-162).
- ÇAKICI, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), (s:117-134).
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, (s:37-61).
- EHTİYAR, R. ve YANARDAĞ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), (s:51-68).
- GRANT, A. M; PARKER, S. ve COLLINS, C. (2009). Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel, *Personnel Psychology*, 62, (s:31-55).
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), (s:48-75).

- HENRIKSEN, K. ve DAYTON, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *Health Services Research*, 41(4), (s:1539-1554).
- KANTEN, P. ve KANTEN, S. (2009). Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisi, 8. *Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Celal Bayar Üniversitesi Yayınları, (s:112-119).
- MCGOWAN, R. A. (2002). Organizational Discourses: Sounds of Silence, Schulich School of Business York University Toronto, Ontario.
- METZ, I. ve SIMON, A. (2008). *A Focus On Gender Similarities In Work Experiences In Senior Management*, Equal Opportunities International, 27(5), (s:433-454).
- MILLIKEN, F. J.; MORRISON, E. W. ve HEWLIN, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), (s:1453-1476).
- MORRISON, E. W. ve MILLIKEN, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), (s:706-725).
- NIKOLAOU, I.; VAKOLA, M. ve BOURANTAS, D. (2008). Who Speaks Up At Work? Dispositional Influences On Employees' Voice Behavior, *Personnel Review*. 37(6), (s:666-679).
- Overcoming Organizational Silence: Leveraging Polyphony as a Means for Positive Change (2004)
<http://www.midwestacademy.org/Proceedings/> 18.05.2009
- PINDER, C.C. ve HARLOS, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Human Resource Management*, 20, (s:331-369).
- SLADE, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM, R. (2009). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61, (s:37-68).
- VAKOLA, M. ve BOURANTAS, D. (2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), (s:441-458).