

Geliş Tarihi / Received : 04.05.2021/ 05.04.2021

Kabul Tarihi / Accepted : 29.06.2021/ 06.29.2021

Araştırma Makalesi - Research Article



ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: BURDUR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A RESEARCH IN BURDUR PROVINCE


Sefa CEYHAN^a, Gökhan KENAR^b, Merve NACAĞ^c, Meral BEKTAŞ^d, Hüseyin ÇİÇEK^e

ÖZ: Sosyal hayatın vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütler için de vazgeçilmez bir kavramdır. Nitekim her örgüt yapısı içerisinde farklı şekillerde işleyen bir iletişim ağı bulunmaktadır. Çalışılan ortamdaki iletişim ağının kuvvetli olması, örgüt içerisindeki birçok durumu olumlu yani istenilen yönde etkilemektedir. Ancak bu istenilen durumu olumsuz yönde etkileyen kimi tutum ya da davranışlar da bulunmaktadır. Bunlardan birisi de örgütsel sessizliktir. Buradan hareketle örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi, araştırma amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 2019 yılının haziran ve kasım ayları arasında Burdur'da görev yapan kamu sektörü çalışanları üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında yüz yüze anket yöntemi ile 250 katılımcıdan veri toplanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre iletişim biçimlerinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu; eğitici iletişimin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca iletişim biçimlerinin ve eğitici iletişimin, savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.


Anahtar Kelimeler : Örgüt, İletişim, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim.


ABSTRACT: Communication, which is an indispensable element of social life, is also an indispensable concept for organizations. As a matter of fact, there is a communication network operating in different ways within each organizational structure. If the communication network in the working environment is strong, it affects many situations in the organization in a positive way, in the desired direction. However, there are some attitudes or behaviors that negatively affect this desired situation. One of these is organizational silence. From this point of view, determining the effect of organizational communication on organizational silence constitutes the purpose of the research. For this purpose, a field study was conducted on public sector employees working in Burdur between June and November 2019. In the field study, data were collected from 250 participants using face-to-face questionnaire method. According to the results of the analysis, communication styles have a negative and significant effect on accepting silence; It has been found that educational communication has a positive and significant effect on accepting silence. In addition, it is among the research results that communication styles and educational communication do not have a significant effect on defensive and prosocial silence.


Keywords: Organization, Communication, Silence, Organizational Silence, Organizational Communication.

^a  Doktora Öğrenci, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ceyhansefa@hotmail.com

^b  Doktora Öğrenci, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, gokhankenarr@gmail.com

^c  Yüksek Lisans Öğrenci, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, nacakmerve@gmail.com

^d  Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, mbektas@mehmetakif.edu.tr

^e  Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, hcicek@mehmetakif.edu.tr

1. GİRİŞ

İşletmelerin çalışmalarını sağlıklı biçimde sürdürebilmesi ve belirlediği örgütsel amaçlara ulaşabilmesi için yöneticilerinin çalışanları en verimli şekilde motive etmesi gerekmektedir. Bu motivasyon sağlandığında işletmelerin kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmesi söz konusu olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1566; Ada ve Oymak, 2021, s. 442). Diğer taraftan iletişim becerilerinin önemi de yadsınmamalıdır. Nitekim iyi bir örgütsel iletişim olmadan yapılan en iyi planların bile başarısızlığa uğradığı bilinmektedir (Fidan ve Küçükali, 2014, s. 319).

Birbirlerini tanıyarak, birbirleriyle anlaşarak, paylaşarak ve birlikte çalışarak ilişki kuran insanlar, geçmişten günümüze farklı iletişim kurma şekilleri geliştirmiş ve sürekli iletişim halinde kalmışlardır. Söz konusu iletişim kurma şekilleri yazmak veya konuşmakla sınırlı kalmayıp, bir insanın fiziksel varlığını diğerine onaylatmasını kapsayan birçok farklı şekilde icra edilebilmektedir (Chang, 2006, s. 4; aktaran Gülnar, 2006, s. 4). Bu açıdan her örgüt yapısı içerisinde farklı şekillerde işleyen bir iletişim ağı bulunduğu ifade edilebilir. İletişim ağının güçlü olması örgüt içerisindeki performans gibi birçok durumu olumlu yönde etkilemektedir (Milliken vd., 2003, s. 4). Öte yandan söz konusu güçlü iletişim ağının ve gelişimlerin getirdiği avantajların yanı sıra dezavantajlar da bulunmaktadır. Bu noktada örgütsel sessizlik kavramının anlaşılması ve bu kavramın bir dezavantaj mı yoksa bir avantaj mı olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Öyle ki, bir örgüt ortamı içerisinde şartlar ne olursa olsun, iş görenlerin bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak veya başka nedenlerden dolayı saklamaları örgütsel değişim ve gelişimin önündeki en büyük engellerden birisidir. Örgütsel sessizlik davranışı olarak adlandırılan bu durum örgütler tarafından istenmeyen bir davranış şeklidir (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 115; Aslan, 2018, s. 168).

Örgütsel iletişimin bir örgütteki performansı etkilediği (Karaman, 2018, s. 68) gibi örgütsel sessizlik kavramı da örgütsel performansı etkileyen önemli bir unsurdur. Örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel iletişim ile birlikte ele alındığında örgütte olumlu bir etki göstereceği düşünülmektedir. Bir örgütte bireyler arası iletişim ne kadar kuvvetli ise iş görenlerin üstlerine veya çalışma ortamlarına güvenleri de o kadar kuvvetli olacak ve çalışanlar sessizlik davranışından kaçınacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın, kamu sektöründeki beyaz yakalı çalışanların örgütlerinde sergilediği iletişim biçimleri ve eğitici iletişim davranışlarını ortaya koyması ve bu davranışların kabullenici sessizliğe olumsuz etkisinin vurgulanması bağlamında ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Latince “communis” sözcüğünden gelen ve topluluk anlamı taşıyan “communication” sözcüğünün Türkçedeki karşılığını ifade eden iletişim (Kavak ve Vatansever, 2007, s. 122), düşüncenin karşılıklı konuşma ile değiş tokuşudur. Diğer bir deyişle, iletişim duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin akla gelebilecek her yolla kişiden kişiye aktarılmasıdır (Zıllıoğlu, 1993, s. 4).

İletişim şekilleri sözel iletişim ve sözsüz iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Özbey vd., 2020, s. 95). Sözel iletişim yazılı ve sözlü olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Yazılı iletişim genel bilgilerin, geleceğe ilişkin faaliyetleri veya resmi mesajların iletilmesi için kullanılmaktayken, sözlü iletişim doğrudan kişilerarası ilişki ortamında oluşmaktadır. Sözsüz iletişim ise, sözlü veya yazılı olarak açıklanmayan diğer iletişimle ilgili tüm öğeleri kapsamaktadır (Vural ve Akıncı, 2003, s. 142).

İletişim, kişisel iç kaynaklardan başlamak üzere bireyler arası ve birey grup arası gibi birçok farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum örgütsel faaliyetlerin uygulanmasında önem taşımaktadır. Örgütsel faaliyetlerin uygulanması ise, çalışanın örgüte katılım sağlamasıyla gerçekleşmektedir (Yıldırım ve Ceyhan, 2020, s. 1176). Sessiz kalan çalışanların örgütsel faaliyetlere katılım sağlaması olanaksızdır (Eroğlu, 2011, s. 122). Dolayısıyla sistemli bir iletişim ağına sahip örgütlerde çalışan bireyler kendilerini açıkça ifade eden ve fikirlerini beyan eden bireylere dönüşecekler, iş performansı artacak ve örgüte olumlu yani istenilen bir geri dönüş olacaktır (Karcıoğlu vd., 2009, s. 65).

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgüt birimlerini birbirine bağlayan bir araçtır. (Tutar, 2009, s.161). Bu bağlantı iletişim süreci vasıtasıyla gerçekleşmektedir. İletişim süreci; gönderici, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, değerlendirme ve geri bildirimden oluşmaktadır. Örgütsel iletişim sürecinin etkin ve verimli şekilde işlerlik kazanması için göndericinin mesajı iletmesi, sembollere dönüştürüp kodlaması, uygun iletim aracını seçmesi ve iletim kanalı vasıtasıyla alıcıya ulaştırması gerekir. Alıcının ise kodlanmış mesajı çözüp değerlendirmesi ve geribildirimde bulunması gerekir (Rachman, 1977, s. 241). Bu rol biçimsel iletişim (formal) ve biçimsel olmayan iletişim (informal) olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Biçimsel iletişim sadece kişiler arasında değil kişilerin hiyerarşi içerisinde sahip oldukları konumlar vasıtasıyla da gerçekleşmektedir (Karadal ve Hekimoğlu, 2020, s. 2638). Bu iletişim şekli kendi içinde dikey ve yatay olarak ikiye ayrılır. Dikey iletişim, örgüt içerisinde üst kademeden alt kademeye doğru prosedürlerin, iş emirlerinin, işletmenin amaçlarının akışını, alt kademeden üst kademeye doğru, görev ve sorumlulukları, durum raporlarını ve bilgi akışını ifade ederken, yatay iletişim, örgüt içerisinde aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimi ifade eder (Kreeps, 1991, s. 92). Biçimsel olmayan iletişim ise, bilginin örgüt içerisinde resmi olmayan yollarla, örneğin dedikodu veya söylenti şeklinde yayılması olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2011, s. 532).

Örgütsel iletişimde beklenen faydanın sağlanabilmesi için iletişim kanallarının etkileşime açık olması gerekmektedir (Demirel vd., 2011, s. 36). Bu gerekliliğin sağlanmasına engel teşkil eden kimi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında; kültürel farklılıklar, yetersiz geribildirim, statü farkı, motivasyon ve ilgi eksikliği, aşırı bilgi yüklemesi, elektronik iletişim sorunları, güvensizlik, örgütsel hatalar ve kişisel farklılıklar sıralanabilmektedir (Chruden ve Sherman, 1976, s. 303; Appleby, 1991, s. 184). Bu faktörlerden birisi de örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik, çalışanların iş ile ilgili belli konuları kasıtlı veya isteyerek gizlemesi, söylememesi, çekinmesi ya da saklaması durumudur (Morrison ve Milliken, 2000, s. 200). Diğer bir deyişle, iş görenlerin ortak olarak örgütsel konular veya problemler hakkında fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini kendilerine saklaması durumudur (Tıktaş, 2012, s. 77).

Örgütsel sessizlik tıpkı iletişim gibi hem işletmeler hem de bireyler açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü bireyin sessiz kalması, fikirlerini ya da görüşlerini gizlemesi örgüt için sağlanabilecek olası faydaların göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir (Premeaux, 2001). Bu faydaların göz ardı edilmesinden yola çıkan Hirschman (1970), örgütsel sessizlik kavramını bireysel ve pasif bir tepki olarak nitelendirilmiştir. Bu tepki tatmin olmayan ve örgütsel bağlamda değer görmeyen bireylerin ihmal edilmesi olarak değerlendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Bu noktada bireyin sessiz kalma davranışı hem yönetici davranışlarıyla hem de örgütün yapı ve politikalarıyla bütünleşerek sessiz kalmaya zemin oluşturan bir çevre oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 712).

Sessizliğin çoğunlukla bireysel tercih sonucunda oluştuğu yadsınmamalıdır. Morrison ve Milliken (2000, s. 706)'e göre; çalışanlar problem veya sorunla karşılaştıklarında sıklıkla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bundan dolayıdır ki; birçok işletmedeki çalışanların belli konu ve problemler hakkında bildiklerini gizledikleri ve üstlerine bildirmedikleri açıktır. Çünkü çalışanlar üzerindeki sessizlik durumu kimi zaman genel bir algı, kimi zaman bireysel bir seçimin ürünü olmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, s. 706). Fakat çoğunlukla çalışanların bireysel fikirlerini paylaşmasını riskli bulduğu söylenmektedir (Premeaux, 2001). Örgütsel sessizliğin açıklanmasında çeşitli teoriler bulunmaktadır. Örneğin beklenti (expectancy) teorisi bunlardan birisidir (Lee, 2007). Bu teoriye göre birey, duygu ve düşüncelerinin olumlu karşılanacağını beklentisine sahipse fikirlerini paylaşma konusunda istekli davranmaktadır. Aksi durumda ise, birey sessiz kalmayı tercih etmektedir (Göksel ve Güneş, 2017, s. 815). Sessizliğin açıklanmasındaki bir diğer teori ise sarmal teoridir (Hakobyan, 2020). Sarmal teorisine göre birey örgüt içinde sessiz kalan diğer bireylerin farkına vardığında kendisi de sessiz kalmayı tercih etmektedir (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90). Dolayısıyla birey söz konusu sarmal içerisinde yer alır ve bu eylem bireyin sadece kendi seçimi ile değil aynı zamanda sessiz örgüt ikliminin bir sonucudur (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1396). Bu iklim, kendini uyarılma teorisiyle de desteklenmektedir. Kendini uyarılma teorisi bireyin örgüt içindeki diğer bireylerin tutum ve davranışlarıyla uyumlu olmasını sağlar. Bu uyum mevcut örgüt iklimini destekleyici nitelik taşır. Kendini örgüt iklimine uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler sessiz kalmayı tercih ederken, düşük olan bireyler bunun aksini yani seslilik davranışını sergilerler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541; Snyder, 1974).

Yukarıda açıklanan teorilerin yanı sıra sessizlik davranışı beş ayrı fonksiyon olarak değerlendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338; Jones vd., 2001, s. 60). Bu fonksiyonlardan ilki, örgütsel sessizliğin bireylerde hem uzlaşma sağlayan hem de bireylerarası uzaklaşmaya sebep olmasıdır. İkinci fonksiyon, örgütsel sessizliğin bireysel bağlamda hem faydalı hem de zararlı olarak görülmesidir. Üçüncü fonksiyon ise, örgütsel sessizliğin mevcut bilginin gizlenmesine neden olmasıdır. Bir diğer fonksiyona göre örgütsel sessizlik bireylerde hassas bir düşünce tarzı oluşturduğu gibi düşüncesizliğe de zemin hazırlaması yönünde yorumlanmaktadır. Son olarak örgütsel sessizlik birey mevcudiyetinin göstergesi olduğu gibi bireyin varlığının hissedilmemesine de sebep olabilir. Söz konusu sessizlik fonksiyonlarından hareketle sessizlik davranışının örgütsel bağlamda gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel olduğu ifade edilebilir. Öyle ki, sessizlik davranışı örgütün her yönünü olumsuz yönde etkileyebilecek bir süreçtir (Deniz vd., 2013, s. 693). Bu süreç içerisinde gerçekleşen sessizlik davranışı üç boyut altında değerlendirilmektedir. Bu boyutlar sırasıyla; kabullenici sessizlik, savunmacı ve prososyal ya da örgüt yararına sessizliktir (Morrison ve Milliken, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Ülker ve Kantan, 2009; Ceyhan vd., 2019). Kabullenici sessizlik davranışının temelinde itaatkârlık ve uysallık yatar. Bu davranışta kişi, fikirlerinin işyerinde bir etki yaratmayacağını ve düşüncelerinin yetersiz olduğunu düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Savunmacı sessizlik davranışı, dış tehditlerden kendini proaktif bir şekilde korumaya, kendini izole etmek için kasıtlı olarak yapılan bir sessizlik davranışdır. Birey kişisel pozisyonunu korumak için bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih eder. Prososyal sessizlik davranışının ise, temelinde iş birliği ve uzlaşma yatmaktadır.

Söz konusu boyutların yanı sıra sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları da bulunmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Örneğin; bireysel davranışlar, kişinin yetiştirme biçimi ve yaşam içerisinde edindiği tecrübeler toplamı bireysel faktörler arasında yer alırken; algılanan yönetici davranışı, mevcut örgüt iklimi ya da üst yapıları örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizliğin önlenmesinde paylaşımcı risk algısı, yapıcı ilişkiler ve güven önemli etkenler arasında değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1566). Bu etkenler yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir. Örneğin örgütsel sessizlik ve lider üye etkileşimine yönelik olarak yapılan araştırmada, lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koçak ve Çınar, 2020). Bir başka çalışmada ise örgütsel iletişim ve algılanan sosyal zekâ arasındaki ilişki incelenmiş söz konusu ilişkinin çok düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır (İrge vd., 2020). Organize sanayi çalışanları üzerine yapılan bir diğer araştırma sonucunda ise, iletişim düzeyleri yüksek olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyinin de yüksek olduğu bulgulanmıştır (Cihan ve Alkaya, 2021). İletişim becerileri ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik bir başka çalışma ise Uzman (2019) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu durum ilköğretim yöneticilerinin iletişim becerilerinde gözlenen artışın örgütsel sessizliği azalttığı yönünde yorumlanabilmektedir. Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini inceleyen başka araştırma ise, Ankara'da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde yapılmıştır. Söz konusu araştırma sonucunda çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri arttıkça savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç ve Saygılı 2019).

Sessizlik davranışının örgütsel sonuçları arasında, iş görenlerin olumsuz geri bildirimden kaçındıkları için görüşlerini seçerek iletmeleri ve sorunlar karşısında tepki göstermeleri örnek gösterilebilir. Başka bir deyişle, sessizliğin çalışanlar üzerindeki etkilerine bakıldığında, bireyin işle ilgili sorunları açıkça konuşamaması, bağlılık, ait olma, takdir, destek gibi duyguların azalması ve işten ayrılma şeklinde yorumlanabilmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 330). Hatipoğlu ve Akduman (2019) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmış ve söz konusu iki değişken arasında kişilik özelliklerinin aracılık etkisi bulgulanmıştır. Örgütsel sessizliğin informal iletişim üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan bir başka araştırmada ise, örgütsel sessizliğin informal iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça informal iletişimin de artacağı şeklinde yorumlanabilmektedir (Sarı, 2019).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Kavramsal çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili açıklanan bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir:

H₁. İletişim biçimlerinin, kabullenici sessizliğe olumsuz yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₂. İletişim biçimlerinin, savunmacı sessizliğe olumsuz yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₃. İletişim biçimlerinin, prososyal sessizliğe olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

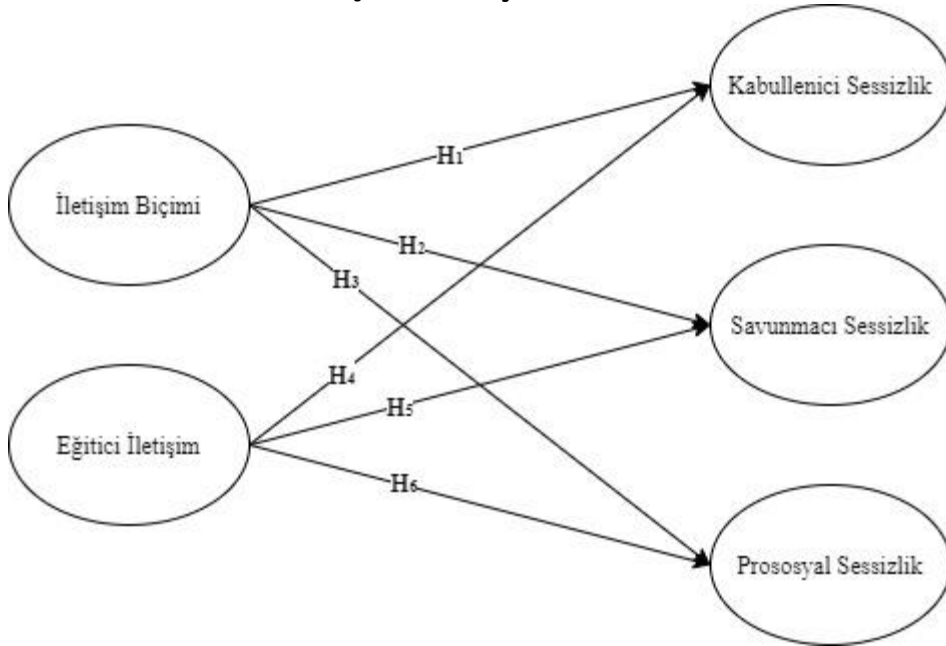
H₄. Eğitici iletişimin, kabullenici sessizliğe olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₅. Eğitici iletişimin, savunmacı sessizliğe olumsuz yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₆. Eğitici iletişimin, prososyal sessizliğe olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan hipotezlerin görünümünü belirginleştirmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi somutlaştırmak adına Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur:

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2019 yılının haziran ve kasım ayları arasında Burdur'da görev yapan kamu sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın evrendeki kişilerin sayısı ile ilgili çeşitli kaynaklar incelenmiştir. Buna göre 2019 yılında Burdur ilinde 12.904 kamu personeli görev yaptığı görülmektedir (TEPAV, 2019). Araştırma örneklemini ise, bu evrenden seçilen belirli sayıda katılımcıdan oluşmaktadır. Ayrıca araştırma evrenindeki kişilerin her birinin kamu çalışanı olduğu ve bu evren içerisinde seçilen örneklemin homojen bir dağılım gösterdiği düşünülmektedir. Araştırma evreninin büyüklüğü dikkate alındığında ve araştırma örneklemini ± 5 kabul edilen hata payına göre seçildiğinde, örneklemin en az 245 katılımcıdan oluşması gerekmektedir (Can, 2016, s. 29-30). Araştırmaya dâhil edilen geçerli anket sayısı 250'dir. Bu sebeple yeterli katılımcıya ulaştığı ifade edilebilir.

2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 23 ve AMOS 23 programları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi ve geçerliliklerini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bunun yanı sıra verilerin normal dağılımı incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki faktörler arasındaki karşılıklı ilişkiyi ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için ise, çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

2.4. Ölçüm Araçları

Araştırmada nicel araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel iletişime, ikinci bölümde örgütsel sessizliğe ve üçüncü bölümde ise demografik özelliklere ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Araştırmada örgütsel iletişimi ölçmek amacıyla, Özkan (2016)'nın çeşitli araştırmacılarından yararlanarak oluşturduğu örgütsel iletişim ölçeği kullanılmıştır. Bu yazarın eserinde ölçek 16 ifade ve 3 boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. Ölçek; iletişim biçimleri, iletişim engelleri ve eğitici iletişim boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin yapılan analiz neticesinde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının iletişim biçimlerinde .774, eğitici iletişim biçimlerinde .703, iletişim engellerinde ise .502 olduğu tespit edilmiştir. İletişim engelleri boyutunun güvenilirliği düşük olması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır. Diğer maddelerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir (Can, 2016, s. 391).

Araştırmada örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Tiktaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 15 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin boyutlar; kabullenici (uysal) sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal (uzlaşmacı) sessizliktir. Boyutların Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla, .801, .879 ve .869'dur. Dolayısıyla ölçeğin yeterli güvenilirliğinin olduğu tespit edilmiştir. Her iki ölçekte, kesinlikle katılmıyorum (1) - kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde beşli likert tipinde derecelendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla DFA yapılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğinde uyum iyiliği değerlerini olumsuz etkileyen maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca, iletişim engelleri değişkeni yeterli güvenilirlik değerine ulaşamadığı için hipotez testine tabi tutulmamıştır. Söz konusu DFA analizine ilişkin değerler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

Örgütsel İletişim Ölçeği		Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Değişkenler/Maddeler	Faktör Yüğü	Değişkenler/Maddeler	Faktör Yüğü
İletişim Biçimleri		Kabullenici Sessizlik	
Öi13	.409	ÖS1	.464
Öi10	.444	ÖS2	.472
Öi7	.723	ÖS3	.674
Öi6	.683	ÖS4	.774
Öi3	.735	ÖS5	.792
Öi2	.626		
İletişim Engelleri		Korumacı Sessizlik	
Öi_19	.635	ÖS6	.760
Öi_18	.375	ÖS7	.800
Öi_11	.523	ÖS8	.687
		ÖS9	.780
		ÖS10	.732
Eğitici İletişim		Prososyal Sessizlik	
Öi21	.460	ÖS11	.599
Öi20	.374	ÖS12	.680
Öi5	.665	ÖS13	.788
Öi4	.744	ÖS14	.955
		ÖS15	.709

Tablo 1'de örgütsel iletişim ölçeğinin faktör yüklerinin .374 ile .683 arasında değerler aldığı görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ise, faktör yükleri .464 ile .955 arasında değerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu ölçeğin 15 madde ve 3 boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Her iki ölçeğinde uyum iyiliği değerlerinin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir (CMIN= 626.034, df= 328, CMIN/ df= 1.909, RMSEA= .060, RMR= .076, CFI= .904, TLI= .890, IFI= .906). Her iki ölçekteki değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde normal dağılım sergiledikleri tespit edilmiştir (iletişim biçimleri -

.596 ve -.596, eğitici iletişim -.344 ve .051, kabullenici sessizlik .468 ve -.139, savunmacı sessizlik .903 ve .738, prososyal sessizlik -1.316 ve 1.264) (Tabachnick ve Fidell, 2013).

3. BULGULAR

3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre cinsiyet dağılımı incelendiğinde; %34’ünün kadın, %66’sının erkek olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların medeni durumu incelendiğinde; %80 gibi büyük bir kısmının evli, %20’sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 39’dur. Yaş dağılımı incelendiğinde; %25,6’sının 18-30 yaş, %40,8’inin 31-43 yaş, %30,8’inin 44-56 yaş, %2,8’inin ise 57 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut kurumlarındaki iş tecrübeleri incelendiğinde, %20,4’ünün 0-3 yıl, %20’sinin 4-6 yıl, %13,6’sının 7-10 yıl, %9,2’sinin 11-15 yıl, %10,4’ünün 16-20 yıl, %26,4’ünün ise 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Son olarak katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; %1,6’sının ortaokul, %10,8’inin lise, %17,6’sının ön lisans, %56,8’inin lisans, %12’sinin yüksek lisans ve %1,2’sinin doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur.

Tablo 2. Demografik Bulgular

Cinsiyet	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
Kadın	85	34,0	18-30 yaş	64	25,6
Erkek	165	66,0	31-43 yaş	102	40,8
Medeni Durum	Sayı	%	44-56 yaş	77	30,8
Evli	200	80,0	57 yaş ve üstü	7	2,8
Bekâr	50	20,0	İş Tecrübesi	Sayı	%
İş Tecrübesi	Sayı	%	Eğitim Durumu	Sayı	%
0-3 yıl	51	20,4	Ortaokul	4	1,6
4-6 yıl	50	20,0	Lise	27	10,8
7-10 yıl	34	13,6	Önlisans	44	17,6
11-15 yıl	23	9,2	Lisans	142	56,8
16-20 yıl	26	10,4	Yüksek Lisans	30	12,0
21 yıl ve üstü	66	26,4	Doktora	3	1,2

3.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmadaki değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre iletişim biçimleri kabullenici sessizlik ($r=-.135$, $p<.01$) ile savunmacı sessizlik ($-.126$, $p<.05$) olumsuz ve anlamlı olarak ilişkilidir. Diğer taraftan iletişim biçimleri ile prososyal sessizlik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.144$, $p<.01$). Eğitici iletişimin ise, örgütsel sessizliğe ilişkin tüm değişkenlerle anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Tablo 3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Ort.	S.S.	1.	2.	3.	4.	5.
1. İletişim biçimleri	3.67	0.77	(.774)				
2. Eğitici İletişim	3.41	0.83	.748**	(.703)			
3. Kabullenici Sessizlik	2.32	0.85	-.135*	-.016	(.801)		
4. Savunmacı Sessizlik	2.09	0.91	-.126*	-.100	.653**	(.879)	
5. Prososyal Sessizlik	4.57	0.57	.144*	.123	-.202**	-.282**	(.869)

** $p<.01$ * $p<.05$

3.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 4’te gösterilmiştir. Bu analizden önce çoklu bağlantı problemine ilişkin değerler incelenmiştir. $VIF<10$ Tolerance $>.2$ olduğundan çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 273).

Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel iletişime ait iletişim biçimleri ve eğitici iletişim değişkenleri, kabullenici sessizliği %3,4 oranında açıklamaktadır ($F_{2,247}=4.402$, $p<.05$). Hipotez testi sonuçlarına göre; iletişim biçimlerinin, kabullenici sessizliğe olumsuz ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=-.278$, $p<.05$). Ayrıca eğitici iletişimin, kabullenici sessizliğe olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta=.192$, $p<.05$). Bu sebeple H_1 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra iletişim biçimlerinin ve eğitici iletişimin, savunmacı ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir ($F_{2,247}=2.007$, $p>.05$, $F_{2,247}=2.667$, $p>.05$). Dolayısıyla H_2 , H_3 , H_5 ve H_6 hipotezleri reddedilmiştir.

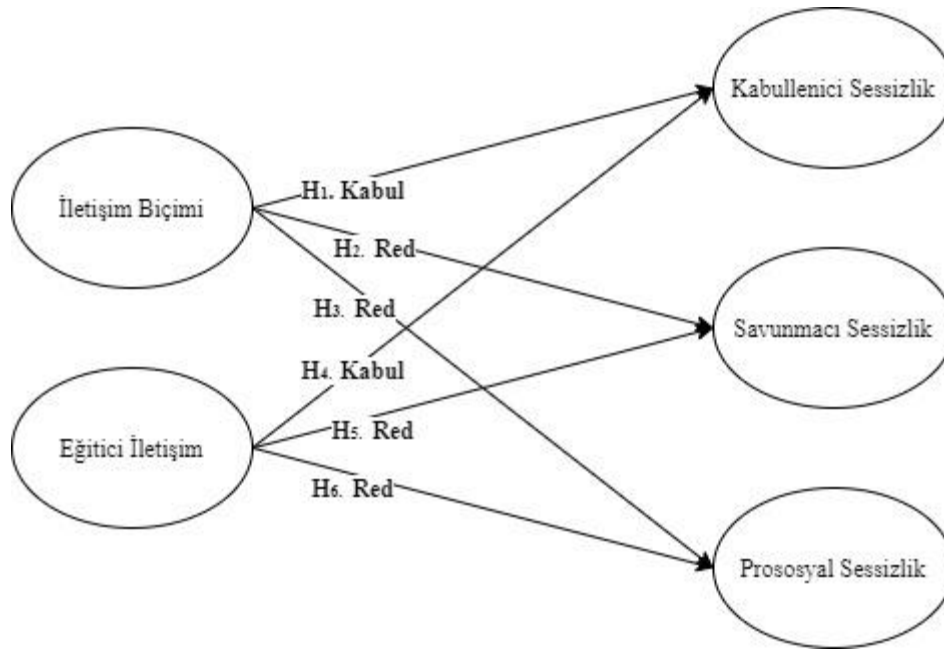
Tablo 4. Çoklu Regresyon Analizi

	Örgütsel İletişim	β	t	R	R ²	R ² Değ.	F
Kabullenici Sessizlik	İletişim biçimleri	-.278	-2.956*	.186	.034	.027	4.402*
	Eğitici İletişim	.192	2.037*				
Savunmacı Sessizlik	İletişim biçimleri	-.117	-1.235	.126	.016	.008	2.007
	Eğitici İletişim	-.012	-.124				
Prososyal Sessizlik	İletişim biçimleri	.118	1.252	.146	.021	.013	2.667
	Eğitici İletişim	.035	.371				

* $p<.05$

Araştırmanın hipotezlerinin kabul/ret durumuna ilişkin sonuç modeli Tablo 5'te gösterilmiştir:

Tablo 5. Sonuç Modeli



4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerde başarı elde edebilmek ve bu başarıyı sürdürebilmek için çalışanların belirli bir düzen ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 122). Bu düzen ve uyum ise çalışanların mutluluğu ve işyerine yabancılaşmada düşüş ile sonuçlanmaktadır (Akın ve Aktar, 2019). Ancak yoğun insan ilişkileri sonucunda bu uyum, düzen ve çalışan mutluluğuna olumsuz etki eden kimi davranışlarla karşılaşabilmektedir (Bektaş ve Kenar, 2018, s. 154). Bu davranışlardan biri de örgütsel sessizliktir (Morrison ve Milliken, 2000). Nitekim örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki olumsuz sonuçlar doğurduğu ve performans üzerindeki azaltıcı etkisi yapılan literatür taramalarıyla da desteklenmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 145). Bu performans azaltıcı etki çoğunlukla bireysel özelliklerden kaynaklansa da bireyin çalıştığı örgüt de kişiyi sessizlik davranışına yönltebilmektedir. Haliyle her iki durumda da istenmeyen sonuç ve sorunlar oluşmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 122). Bu sorunsaldan hareketle bu çalışmada, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kamu çalışanlarının iletişim biçimlerinin kabullenici sessizlik üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Kamu çalışanlarının örgütlerinde karşılaştığı problemleri çözmede sessiz davranabilirler. Sorunları kabullenerek çözmeye çalışmak bu davranışı gösterme yollarından biridir. Ancak çalışanın benimsediği ya da maruz kaldığı iletişim biçiminin kişiye olumlu yansımaları sessizlik davranışını azaltabilir. Bu sebeple iletişim biçimi arttıkça kabullenici sessizlik düşmektedir. Literatürde örgütsel iletişimin artmasıyla çalışanların geri çekilme davranışlarının düştüğüne ilişkin bulgular mevcuttur (Basyir vd., 2020). Sessizlik davranışının geri çekilme davranışıyla benzer özellikleri düşünülürken bu bulgular çalışmamızı destekleyici nitelik taşımaktadır. Ancak literatürde iletişim biçimleri ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına dair bulgular da mevcuttur (Kılıç ve Saygılı, 2019; Sarı, 2019). Bu sonuçlar araştırmamızla çelişmektedir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre eğitici iletişimin, kabullenici sessizlik üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç; kamu çalışanlarında eğitici iletişim biçimi arttıkça kabullenici sessizlik düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilmektedir. Öyle ki yapılan benzer çalışmalar bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Cihan ve Alkaya (2021) tarafından yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde iletişim becerisine sahip çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzman (2019) tarafından yapılan bir başka araştırma sonucunda ise iletişim becerileri ile sessizlik düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki bulgulanmıştır. Bütün bu sonuçlar birlikte ele alındığında değerlendirildiğinde, çalışanların işletme ya da iş hakkındaki fikir ya da kaygılarını açıkça ifade etmesinin bir zorunluluk olduğu ifade edilebilir. Buradaki zorunluluk ifadesinden kasıt, örgütsel sessizlik davranışının performans azaltıcı kimi niteliklerinin yanı sıra örgüt yararına kullanıldığında katkı sağlayıcı bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 115).

Küresel rekabet piyasasında birçok sektörde işletmelerin yoğun bir rekabet içerisinde olması ve bu rekabet piyasasında küçük ayrıntıların bile önem taşıması sebebiyle örgüt yararına katkı sağlayan her unsurun kritik rol oynadığı ifade edilebilir. Şu hâlde örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim ile birlikte alınması, çalışanların neden sessiz kaldıkları veya konuşmayı neden tercih etmedikleri bir diğer sorunsal niteliğindedir (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1566). Bu sorunsal doğrultusunda çalışanların iş ile ilgili, endişe kaygı ya da çekincelerini açıkça ifade ettikleri takdirde üstlerinin bu durumu nasıl karşılayacaklarını "olumlu veya olumsuz" öngöremedikleri için gizlediklerini ifade etmek mümkündür. Ancak çalışanların bu durumla nasıl baş ettiklerinin örtük neden, süreç ve sonuçlarını anlamak için derinlemesine görüşmelerle nitel araştırmalar gerçekleştirilmesi hem teorik hem de pratik düzeyde araştırma önerisi niteliğindedir. Ayrıca çalışanlardaki sessizlik ve iletişim algılarının özel sektör çalışanlarında genellenmesi bir diğer araştırma önerisidir. Son olarak, gelecekte yapılacak çalışmalarda verilerin boylamsal olarak toplanması konuya derinlik kazandıracaktır.

Araştırmada kimi kısıtlar bulunmaktadır. Örneğin araştırma evreninin Burdur ilinde görev yapmakta olan beyaz yakalı kamu çalışanlarıyla sınırlı olması araştırma kısıtıdır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın ana kütesinin Burdur da görev yapmakta olan 250 kamu çalışanı olmasıdır. Bu sınırlamanın sebebi Türkiye de çalışmakta tüm kamu personeline ulaşabilmenin hem maliyet hem de zaman kaynaklı ulaşım sorunundan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlar, Burdur ilinde görev yapmakta olan kamu çalışanları ile sınırlıdır.

KAYNAKÇA

- Alpaslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Aslan, B. N. (2018). Örgütsel İletişimde Sosyal Medyanın Araçsallığı. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 166-184.
- Ada, N. ve Oymak, B., B. (2021). Bir Üniversitenin Örgütsel Hikayelerinin Örgütsel İletişim Kuramları Bağlamında İrdelenmesi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 441-451.
- Appleby, R. ve Lettington, A. H. (1991). Passive Millimetre Wave İmaging. *Electronics & Communication Engineering Journal*, 3(1), 13-16.
- Akın, O. ve Aktar, A. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarında Mesleki Yabancılaşmanın İşyeri Mutluluğuna Etkisi: Burdur İli ve Bucak İlçesinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-24.

- Bektaş, M. ve Kenar, G. (2018). Örgütsel Çatışmaların Çalışanların İş Yaşamındaki Yalnızlıkları Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 154-166.
- Basyir, L., Madhakomala, R., ve Handaru, A. (2020). The effect of transformational leadership, organizational communication and job involvement toward withdrawal behavior. *Management Science Letters*, 10(7), 1623-1632.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Can, A. (2016). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi. Ankara: Pegem Akademi.
- Ceyhan, S. Gönüllü, H. ve Çiçek, H. (2019). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt Yararına Sessizlik ile İlişkisi. *2019 IV. Uluslararası Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Sempozyumu (ISASOR)* özet metin kitabı içinde (67. ss.). İstanbul.
- Chruden, H. J. ve Sherman, A. W. (1984). *Managing human resources* (7th ed.). South-Western Cincinnati: OH.
- Cihan, C. ve Alkaya, A. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi Alan Çalışması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(1), 64-85.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-147.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014). İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmalı Dergisi*, 4(1), 318-334.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. *Pearson College Division*.
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Gülınar, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hakobyan, A. (2020). Digitalization of Communication and The Spiral Of Silence Theory. *Wisdom*, 14(1), 19-30.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(2), 1539-1554.
- Jones, E. P. (2001). Circulation in the Arctic Ocean. *Polar Research*, 20(2), 139-146.
- Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı ile İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 20(63), 119-139.
- Karaman, D. (2018). Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Karcıoğlu, F. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama. *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Karadal, K. ve Hekimoğlu, F. (2020). Örgütsel İletişim Açısından Örgütsel Söylenti ve Dedikodunun Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2629-2639.
- Kavak, B. ve Vatansver, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İş görenlerinin Düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.

- Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4. Edn.). New York: The Guilford Press.
- Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2019). Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 111-125.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
- Kreeps, G. L. (1990). Organizational Communication: Theory and Practices (2nd Edn.). London: Northern Illinois University.
- 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), 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), 706-725.
- Özkan, S. (2016). Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği. Avrasya Üniversitesi, İşletme Ana Bilimi Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Özbey, Ö., Doğan, D. ve Özbey, B. (2020). Sporcu Eğitim Merkezlerinde Görev Yapan Antrenörlerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi* 5(2), 93-104.
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States (Vol. 25). Harvard University Press.
- İrge, N. T., Özkan, A. ve Kaynak, Ö. M. (2020). Çalışanların Algılanan Sosyal Zekâlarının Örgütsel İletişime Etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 113-121.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace. Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Rachman, S. (1977). The Conditioning Theory of Fear-Acquisition: A Critical Examination. *Behaviour Research and Therapy*, 15 (5), 375-387. doi: 10.1016/0005-7967(77)90041-9
- Sarı, B. (2019). Örgütsel Sessizliğin İnfomal İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Boston: Pearson.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TEPAV. (2019). <https://www.tepav.org.tr/tr/yayin/s/1477> (Erişim Tarihi: 05.06.2021)
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzman, Z. (2019). İlkokul Yöneticilerinin Algılanan İletişim Becerileri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vural, Z. ve Akıncı, B. (2003), Kurum Kültürü. İzmir: İletişim Yayıncılık A.Ş.

- Williams, J. ve Steven A. E. (1991). Örgütlerde İletişim. (çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir). Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991.
- Yıldırım, M. ve Ceyhan, S. (2020). Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(4), 1175-1184.
- Zıllıoğlu, M. (1993). İletişim Nedir? İstanbul: Cem Yayınları.