

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İZMİR İLİ ÇİĞLİ İLÇESİ DEVLET İLKOKULLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA¹

Havva ŞAHİN* 

Yrd.Doç.Dr. Bahar YALÇIN** 

ÖZ

Çalışanların yöneticilerine ve iş çevrelerine anlatamadıkları problemleri, sessiz kalarak ifade etmeye çalışmaları örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, örgüt içinde düşüncelerini ve önerilerini paylaşmalarına ise örgütsel seslilik denir. Performans kavramı ise bireylerin ya da toplulukların hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için uygulamış oldukları, nicel ve nitel ölçütler kapsamında belirli aralıklarla kontrol ettikleri, örgütün varmış olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik, seslilik ilişkisinin belirlenmesi ve performans açısından oluşan yansımalarının değerlendirilmesidir. Bu çalışma kapsamında ilkokul öğretmenlerinin, demografik özellikleri (yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi) ile örgütsel sessizlik, seslilik ve performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğu irdelenmiştir. İzmir ili Çiğli ilçesinde gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 501 öğretmen, örneklemini ise 200 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi için faktör analizi ve demografik özellikler için frekans analizleri yapılmıştır. Araştırmada KMO Barlett, Anova, Welch, Brown-Forsythe, Korelasyon analizleri yapılmış ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anova değeri sonucunda araştırmaya cevap veren öğretmenlerin analizi gerçekleştirilmiş ve verilen hipotezlerin doğruluğu saptanmıştır. Araştırma ile elde edilen verilerin analizi sonucunda, ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik, seslilik ve performans konusunda çok farklı düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi ve okuldaki hizmet süresi gibi demografik değişkenlere bağlı olarak oluştuğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Performans

JEL Sınıflandırması: D23, D90, M12

¹ Bu çalışma birinci yazarın “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

* Manisa Celal Bayar Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, Tezli Yüksek Lisans öğrencisi, hawwa-9@hotmail.com

** Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, baharyalcin.cbu@gmail.com



THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A SURVEY OF STATE PRIMARY SCHOOLS IN İZMİR ÇİĞLİ COUNTY

ABSTRACT

Managers and employees with problems they can't their work environment, organizational silence is defined as efforts to silence expression. If employees within the organization is called organizational polyphony is to share their thoughts and their suggestions. The concept of performance to achieve the goals and objectives of individuals or communities they are implemented, as they periodically check the organization that have the point. The purpose of this study organizational silence, sonance and the determination of the relationship to assess the implications in terms of performance. This study of elementary school teachers demographic characteristics (age, education, sector, service time, length of service in the school) organizational silence, style and performance is a significant difference between whether the difference between the groups, which have been analysed. The population of the study conducted in Izmir cigli County teacher 501, the sample consisted of 200 elementary school teachers. Cronbach's Alpha coefficient was calculated for the reliability analysis of the research. For validity analysis, factor analysis, and frequency analysis was conducted for the analysis of demographic characteristics. In this research KMO Bartlett, Anova, Welch, Brown-Forsythe, correlation analysis and simple random sampling method was used. The value of the teachers who responded to the survey as a result of the ANOVA analysis carried out and given the accuracy of the hypothesis was determined. Research with the analysis of the data obtained as a result of primary school teachers ' organizational silence, it has emerged that they have very different ideas about style and performance. This difference in age, education, time in the service sector, such as demographic variables it was observed that depending on the length of service in the school.

Keywords: Organizational Silence, Performance.

JEL Classification: D23, D90, M12

1. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik bireysel bir davranış türüdür (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Van Dyne vd., 2003: 1364; Pinder ve Harlos, 2001: 333; Milliken vd., 2003: 1456). Çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır ve örgütün gelişmesi açısından negatif bir etki yaratmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 114). Günümüzde kamu ve özel sektör kurumlarında çalışanlar, “örgütsel sessizlik” adını verdiğimiz bir yapı içerisine bürünmekte ve kendilerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Sessizlik kavramına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili bilimsel çalışmalar 2000 yılında oluşturulmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlik

araştırmalarının öncüsü Morrison ve Milliken'dir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Van Dyne vd., 2003: 1364; Pinder ve Harlos, 2001: 334; Milliken vd., 2003: 1456). Morrison ve Milliken'in ardından Van Dyne, Ang ve Botero örgütsel sessizlik literatür alanına katkıda bulunan önemli kişilerdir (Tayfun ve Çatır, 2013: 114). Örgütsel sessizlik, genellikle toplumda ya da topluluklarda ortak gösterilen bir davranış türüdür (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55). Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin doğru ve yerinde kullanılması, işyerinde yapacağı işlerin daha kolay ve kısa bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Araştırmamızda, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmedikleri gözlenmiştir. Örgütsel ses, örgütlerin gelişimi ve değişimi için gerekli olan, örgütlerde sergilenmesi gereken bir davranış türüdür (Bowen ve Blackman, 2003: 1394). Örgütsel ses, örgütsel sessizliği önlemek için gerekli bir davranıştır.

Örgütsel sessizlik; örgütün gelişmesinin önünü tıkayan, engelleyen bir neden olarak görülmektedir ve çalışanlar hakkında bilgi edinilmesini sağlayan bir davranış türüdür (Van Dyne vd., 2003: 1383). Örgütsel sessizlik hakkındaki değerlendirmelerin ve konu ile ilgili araştırmaların az olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar, sessizliğin incelenmesi gereken zor bir davranış türü olması ve toplulukların sessizlik davranışına eğilimli olmalarıdır. Çalışmanın amacı; örgütsel sessizlik ve sesliliğin, performans açısından oluşturduğu etkinin saptanması ve aralarındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Araştırmada örgütsel sessizlik, seslilik kavramı ile örgüt performansı arasında ilişki olduğu saptanmış, bu ilişkinin çalışanların yaş, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenleri açısından gösterdiği anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu; katılımcıların demografik özellikleri, örgütsel sessizlik ve seslilik ile performans düzeylerini belirlemeye yönelik sorular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha kat sayısı hesaplanmıştır. Geçerlilik analizi için faktör analizi ve demografik özellikler için frekans analizleri yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik- seslilik ve performans arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için Anova, Welch ve Brown-Forsythe, örgütsel sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması için de Korelasyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme ile evrendeki tüm birimlerin her biri, örneğe seçilmek açısından eşit şansa sahip bulunmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik ile ilgili tanım, türler ve teoriler ele alınmıştır ve bu kavramların çalışanlar açısından önemi vurgulanmıştır. Bu bölümde ayrıca sessizliğin ve sesliliğin birçok çeşidi olduğu örneklerle ifade edilmiştir. İkinci bölümde performans tanımı, çeşitleri ve performans ile örgütsel sessizlik, seslilik arasındaki ilişki incelenmiş; performansın, çalışan motivasyon açısından önemi değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü



bölümünde örgütsel sessizlik, seslilik ve performans ile ilgili olarak, İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokulları kapsamında görev yapan 200 ilkokul öğretmeni üzerinde anket çalışması ile gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın analizi, hipotezleri ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı ortaya konulmuş ve oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Çalışmada veri toplama araçları olarak; demografik soru formunun yanı sıra 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Angve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeği ile Erdoğan'ın (2011) oluşturduğu Performans Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ve sesliliğin performans açısından oluşturduğu etkinin saptanması ve aralarındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Araştırmada örgütsel sessizlik, seslilik kavramı ile örgüt performansı arasında ilişki bulunmuş, bu ilişkinin çalışanların yaş, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi değişkenleri açısından gösterdiği anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Örgütlerde sessizlik olgusunu incelemek ve bunun eğitim örgütlerindeki yansımalarını değerlendirmek bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Çalışmanın, yazın dünyasına katkıları açısından bir değerlendirme yapılacak olduğunda, öne çıkan noktalar kısaca özetlenebilir. Küreselleşmenin her alanda etkilerini hissettiğimiz günümüzün değişen dünya düzeninde, tüm örgütler açısından performans artışını sağlayabilmek son derece önem taşımaktadır. Performans artışı bağlamında ise örgütsel kaynaklardan en verimli şekilde yararlanmak gerekmektedir. Örgütsel kaynakları dikkate aldığımızda insan unsuru, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile bilgi toplumunda örgütlerin en değerli kaynağını oluşturmaktadır. Performans artışının sağlanması boyutunda, örgütlerin en değerli varlıklarını oluşturan insan kaynakları, sürükleyici temel dinamizmi yaratmaktadır. Kalite olgusunun, üretim ve hizmet odaklı tüm örgütler açısından öncelikli olarak değer kazandığı bilgi toplumunda, performans artışı ile kalite olgusunun etkileşimi de üzerinde odaklanılması gereken, önemli bir bakış açısını oluşturmak durumundadır. Bu bağlamda örgütlerin kalite odaklı çalışmalarında, performans artışı yaratma yönünde, insan kaynaklarının sahip olduğu bilgi ve yaratıcı düşünce gücünün örgüt düzeyinde paylaşımını sağlayabilmek önemlidir. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin örgüte aktarımı konusunda yaratacakları örgüt iklimi, örgütsel performansın artışı yönünde olumlu veya olumsuz kazanımları beraberinde getirmektedir. Örgütte sağlanacak iklim ve örgüt kültürü, örgütsel sessizlik veya seslilik davranışlarının oluşumunda kilit bir rol üstlenmektedir. Çalışmamızda bu yaklaşımlardan yola çıkılarak örgütsel performans ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma eğitim örgütleri kapsamında yürütülmüştür. Eğitim örgütlerinin toplumsal gelişme bağlamında yaratacakları ivmenin değeri göz önüne alındığında, örgüt yöneticilerinin, örgütsel başarımlarından, çalışanların sessizlik ve

seslilik davranışları ile performans etkileşimini değerlendirmelerinin önemli olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın, örgüt yöneticilerinin dikkatlerini, örgütsel sessizlik ve seslilik ile performans ilişkisine yönlendirebilmek ve bu alanda yapılacak araştırmalar için eğitim örgütleri kapsamında bir yaklaşım sunabilmek yönünde yazına katkı sağlayacağı görüşünden hareket edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik, çalışan bireylerin olumsuzlukları kabullenmeleri, olumsuz düşünce ve fikirlerini ifade etmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütte çalışanların performanslarını, fikirlerini ve duygularını etkileyen davranış türüdür (Tayfun ve Çatır, 2013: 115). Çalışanlar örgüt içerisinde aktif rol alamamakta, pasif davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışanların örgütle ilgili konularda hiçbir bilgiyi, veriyi ve fikri dışa yansıtılmaları örgütsel sessizliği oluşturmaktadır. Çalışanlar yöneticilerine ve iş çevrelerine anlatamadıkları problemleri sessiz kalarak ifade etmeye çalışmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396). Örgütsel sessizlik davranışında işle, örgütle ilgili bilgiler açığa vurulmamaktadır. Açığa vurulmayan bilgiler, nesnel olabileceği gibi öznel bilgiler de olabilmektedir. Örgütsel sessizlikte içe dönüklülük ve kapalı davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar çalışanların eylemsizliğini ifade etmekte olup, korku temeline dayanmaktadır. Sır saklama ile benzerlik gösterebilmektedir (Kassing, 2009: 313). Nedeni ise her iki kavramın da suskunluk içermesi ve bu suskunluğun süreklilik göstermesidir. Örgütsel sessizlik ile çalışan sessizliği aynı anlamı ifade edebilen kavramlardır. Her iki kavramın da odak noktaları, örgütteki sessizliktir ve çalışanların bilinçli seçtiği davranışları anlatmaktadır. Örgütteki sorunların görülmek istenmemesi ve sorunlardan kaçınılması örgütsel sessizliği ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel sessizlik; duygu, düşünce ve zihinsel görüşlerin var olmadığı bir sürecin ifadesidir. Ancak çalışanların motive olabileceği ve görüşlerini rahatça dile getireceği ortamların yaratılması ile sessizliğin oluşumu önlenebilmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Türleri

2.2.1. Kabul Edilen Sessizlik

Kabul edilen sessizlik; çalışanların bilerek sessizliğe bürünmesidir ve bireyin kendini saf dışı bırakmasıdır. Birey, örgütü olumsuz durumlardan kurtarabilecek yöntemlerin farkındadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 116), fakat görüşlerini ifade etmekten kaçınır. Bu davranış, örgüt ile ilgili değişimleri takip etmeyen ve takip etmeyi önemsemeyen bireylerde görülmektedir. Örgüt ile ilgili olaylar karşısında bilinçsiz, ilgisiz davranmaktadırlar. Bu durumda kabul edilen sessizlik davranışı göstermekte ve bunu onaylamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 333). Kabul edilen sessizliği seçen bireylerde, güven

duygusu oldukça düşüktür. Mevcut düzenin değişmeyeceğini, bu düzenin iş ortamında hep böyle sürüp gideceğini düşünürler (Barçın, 2012: 25). Bu bağlamda özgüven düşüklüğü, kendini ifade edemeyen kişilik özellikleri ile pasif bir karakter yapısının varlığından söz edilebilmektedir.

2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Defansif bir sessizlik türüdür ve örgüt içindeki herhangi bir durumla ilgili kendini koruma altına alan, dış çevredeki olumsuzluklardan kendini korumayı amaçlayan bir davranıştır. Bu sessizlik türünde “korku” vardır. Birey korkuya bürünmekte, kendini korumak için savunma amaçlı sessizliğe yönelmektedir (Bildik, 2009: 35). Savunma amaçlı sessizlik, bir bakıma iyi işlenmiş bir stratejidir. Belirli koşullarda birey, stratejik olarak sessizliğin kendisi için yararlı olacağını düşünmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1416).

2.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgütte meydana gelen sorunlar ve olumsuz olaylarda, kişinin örgüt yararına konuşmaması, sessizlik güdüsü içerisine girmesi ve bunu örgüt için yaptığı düşüncesine kapılmasıdır (Çakıcı, 2007: 147). Örgüt yararına sessizlik, örgütle ilgili oluşan her türlü sıkıntılı durumda, örgütün yararını gözetmek amacıyla sessiz kalma ve bu davranışı sürdürebilmektir. Bireylerde örgüt düşüncesi baskın olmakla birlikte, sessizlik davranışının örgüt için pozitif etki yaratacağı kanısı oluşmuştur. Bu bağlamda birey, örgütü koruyarak yarar sağladığını düşünebilmektedir. Örgütü korumanın olumlu sonuçlar oluşturacağı düşünülmektedir (Briensfield, 2009: 34).

2.2.4. Kabul Edilen Sesslilik

Kabul edilen sesslilik; düşük bir özgüven yapısına sahip olan bireyler tarafından, örgütle ilgili değişim ve anlaşma için konuşma davranışının seçilebilmesidir. Kalabalık ortamlarda insan topluluklarına uyum sağlamak amaçlanmaktadır. Grup ile hareket etme düşüncesi bulunmaktadır. Grubun fikirlerinin kabul görmesi ve uygulanması, kabul edilen sessliliğin başlıca özellikleri olarak değerlendirilebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bu sesslilik türünde grup düşüncesi egemendir. Gruba uyma sürecinde yanlış düşünceler de kabul edilebilmektedir. Sorgulayıcı özelliği mevcut değildir.

2.2.5. Savunma Amaçlı Sesslilik

Çalışanlar iş ile ilgili olumsuz durumla karşılaştıklarında şikayetlerini, düşüncelerini cevap niyetiyle diğer çalışan arkadaşlarıyla ve yönetimle paylaşmaktadır. Öz korumaya dayalı bir sesslilik türüdür. Çalışanlar bir sorunla karşılaştığında uyarı, ceza gibi yaptırımlarla karşılaşmaktan

çekiniyorlarsa, kendilerini korumak için savunma davranışı içine girebilmekte ve diğer mesai arkadaşlarına suçu yüklemeyi düşünebilmektedir. Amaç, kendini olumsuzluklardan koruyabilmektir (Cüceloğlu, 2001: 52). Gereksiz gösterilen savunma amaçlı sessizlik davranışları, örgütte daha çok sorun ve olayın oluşmasına neden olabilecektir. Birey kendini korumak için diğer çalışma arkadaşlarına, işyerine, yönetime ve araç-gereçlere zarar verebilmektedir.

2.2.6. Örgüt Yararına Sessizlik

İş ile ilgili konularda birliktelik sağlanabilmesi için düşüncelerin ve bilgilerin ifade edilmesine örgüt yararına sessizlik denir. Örgüt yararına sessizlik, belli bir hedefe yönelik olması bakımından örgüt yararına sessizliğe benzemektedir (Milliken vd., 2003: 1458). Örgüt yararına sessizlik, bilinçli bir davranış biçimidir ve örgüte yarar ön plandadır. Çaba gerektiren bir sessizlik türüdür. Örgütsel sessizlik kavramının tam tersi bir kavramdır (Kassing, 2009: 311).

2.3. Performans Kavramı

Performans, bireylerin ya da toplulukların hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için uygulamış oldukları, nicel ve nitel ölçütler kapsamında belirli aralıklarla kontrol ettikleri, örgütün varmış olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır. Belirlenen zaman dilimleri günlük, haftalık, aylık olabilmektedir. Varılan sonuç olumlu ise verimlilik ön plandadır. Varılan sonuç olumsuz ise örgütte gelişme söz konusu değildir (Perdomo-Ortiz, 2006: 1185). Varılan sonucun olumlu olabilmesi için plan ve programların doğru bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bireyler, yaptıkları işe uygun olarak belirli bir performans sergilemek durumundadırlar ve bu faaliyet çalışan performansı olarak ifade edilmektedir (David, 2005: 14, Bryson, 2004: 33). Örgütte belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için bireylerin ve toplulukların performanslarının yüksek olması önem taşımaktadır (Işığışık, 2004: 15). Performans çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Holton, 1999: 26). Örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin belirlenmesi, performans artışı yönünde pozitif etki yaratmaktadır. Bu süreçte örgüt yapısının sağlam temeller üzerinde oluşturulabilmesi önem kazanmaktadır (Mrayyan, 2005: 40).

2.4. Örgütsel Sessizlik, Sessizlik ve Performans Arasındaki İlişki

Çalışma sürecinde örgütsel sessizlik, sessizlik ve performans ilişkisini konu alan araştırmalar, ilişki türünü ve boyutunu belirleyebilmek amacıyla incelenmiştir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, sessizlik ve performans ilişkisini konu alan araştırmalar dikkate alındığında;

Briensfield (2009) doktora tezinde, kabul edilen ve savunma amaçlı sessizliğin performansı artırdığını belirtmiştir. Performans artışına bağlı olarak işgören başarısı da artmaktadır. Yapılan

araştırmada, kabul edilen sessizlik ve performans ile iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre aralarında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kişisel özellikler ve örgüt faktörleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kişisel işgören özellikleriyle çalışan başarısı, performansı ve tatmini arasında önemli ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel faktörlerle işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çevresel nedenlerle çalışan performansı arasında pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Briensfield, 2009: 70).

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) yaptığı araştırmada ise kabul edilen sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında ise anlamlı, pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizlik, çalışan başarısını ve performansını etkilemektedir, ancak sessizlik türüne göre etkileme şekli değişmektedir Savunma amaçlı sessizlik savunma ve korku hissi barındırmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Zehir ve Erdoğan'ın (2011) çalışmasında da örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi ortaya konulmuştur. Buna göre, kabul edilen sessizlik ile performans arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik ile çalışanın işte gösterdiği başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Alparlan ve Kayalar'a göre (2012) örgütteki adaletsizlik, ücretlendirmedeki haksızlık, iş tatmini ve performans yetersizliği örgütte sessizlik davranışının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütün işleyişinde olumsuzlukların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Örgütte çift yönlü bir iletişim sağlanamamaktadır. Çift yönlü iletişimin olmayışı, örgütte hataların oluşması ve düzeltilememesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu süreç ise kalıcı problemlerin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Örgütsel sessizlik, bireysel ve örgütsel düzeyde sorun yaratan bir davranış türü olmasından dolayı, performansla yakından ilişkilidir. Örgütsel sessizlik oluştuğunda, performans olumsuz yönde etkilenmektedir. Tayfun ve Çatır (2013) tarafından örgütsel sessizlik ve performans arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için hemşireler üzerinde yapılan araştırma sonucunda, kabul edilen ve savunma amaçlı sessizliğin, performans ile ilişkilerinin negatif yönde olduğu belirlenmiştir. Aktaş ve Şimşek'e göre (2015) örgütsel sessizlik ve performansla arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel sessizliğin nedenleri ve hangi ortamlarda sessizlik davranışlarının gösterildiği, performans açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada örgütsel sessizlik türleri ile duygusal tükenmişlik, iş doyumu arasında karmaşık bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı nedeniyle bireyler, örgüte yarar sağlayamadıklarını düşünmektedirler. Bunun sonucunda iş verimliliğinin azaldığı ve örgütte sorunların arttığı görülmüştür. Örgütte tükenmişlik oranı arttığı sürece, sessizlik davranışı artmaktadır. Bu bağlamda örgütte, savunma amaçlı sessizlik davranışı görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda sessizliğin, örgütsel nedenlerin yanı sıra bireysel nedenlere dayanarak ortaya çıktığı görülmektedir. Tükenmişliğin, örgütsel sessizlik ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgütteki seslilik, örgüt için yararlı bir davranıştır. Örgütsel seslilik, projeler ve kalite çemberleri içerisinde incelenmiştir. İşçi haklarının sendikalar aracılığıyla korunması ile işçiler, örgütsel seslilik davranışını aktif olarak göstermeye başlamışlardır. Örgütsel seslilik öneri verici ya da karar alıcı araç pozisyonunda olabilmektedir.

Araştırmalar incelendiğinde demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik, seslilik üzerinde etkili olabileceği görülmüş, bu nedenle çalışmamızda, demografik değişkenlerin, örgütsel sessizlik ve seslilik ile etkileşimi analiz edilmiştir. Demografik değişkenler ise yaş, eğitim, okuldaki hizmet süresi ve meslekteki hizmet süresi boyutlarında ele alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın örneklemini, İzmir ili Çiğli ilçesinde sınıf öğretmeni ve rehber öğretmen olarak görev yapan 200 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan Çiğli ilçesi ilkokul öğretmenlerinin toplam sayısı 501 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın İzmir ili Çiğli ilçesinde yapılmış olması ve araştırmanın ilkokul öğretmenlerini kapsamaması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışmada 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 6 alt boyut, performans ölçeği ise tek boyut olarak belirlenmiştir. Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programı olan SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. H_1 ve H_2 olmak üzere iki temel hipotez oluşturulmuştur.

H_1 : Çalışanların demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizlik, seslilik arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a} : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b} : Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1c} : Çalışanların meslekteki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d} : Çalışanların okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır.

H_2 : Örgütsel sessizlik, seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Örgüt yararına seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2e}: Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2f}: Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Ölçeği Faktör Analizleri

Faktör analizi, ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, ortak faktörleri oluşturmak, faktörleri tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. (Büyüköztürk, 2002: 470). Bartlett's Test of Sphericity değeri ve anlamlılığı ise değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınar. Bu değer anlamlılığı, yani Sig. değeri 0,10 ve daha üzerindeyse bu datalarla faktör analizi yapmanın uygun olmadığı söylenebilir (Şahin, 2002: 160). Ölçeğin yapı geçerliliği için, açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde varimax dik döndürme metodu kullanılmıştır. Yapılan geçerlilik analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,795 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçek kapsamında yer alan ifadeler için gerçekleştirilen faktör analizinde 6 faktör boyutu oluşmuştur. Bu boyutlar, toplam varyansın % 67,341'ini açıklamaktadır.

Tablo 1'de döndürülmüş faktör matrisinde 0,050 üzerindeki madde faktör yükleri değerlendirilmeye alınmıştır. Faktör yüklerinin 0,050 üzerinde olması gerekmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 114). Bu değer dikkate alındığında çıkarılan madde faktör yükü olmamıştır, bulunan madde yükleri 0,050'nin üzerindedir. Buna göre oluşan boyutlar; örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, kabul edilen sessizlik, örgüt yararına seslilik, savunma amaçlı seslilik, kabul edilen seslilik boyutlarıdır.

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Döndürülmüş Faktör Matrisi

Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeğinin Soruları	Faktör Yükleri					
	1	2	3	4	5	6



25.soru	,809					
23.soru	,776					
26.soru	,766					
22.soru	,758					
24.soru	,715					
11.soru		,743				
13.soru		,742				
12.soru		,703				
16.soru		,683				
14.soru		,616				
10.soru		,519				
15.soru		,513				
30.soru			,858			
28.soru			,821			
27.soru			,701			
29.soru			,748			
5.soru				,760		
6.soru				,749		
7.soru				,561		
19.soru				,555		
20.soru				,528		
17.soru					,803	
18.soru					,791	
21.soru					,533	
8.soru						,710
9.soru						,698

3.2. Ölçekler ve Alt Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik, Seslilik ile Performans Ölçeklerinin Tanımsal İstatistikleri

	N	Min	Max	Ort	S.s
Örgütsel sessizlik ölçeği	200	1,38	4,04	2,7835	,48095
Performans	200	1,00	5,00	4,1833	,76986

Örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans ölçeklerinin standart sapmaları, ortalamaları Tablo 2’de gösterilmiştir. Örneklemin ölçekleri ve alt ölçeklerin aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örgütsel sessizlik, seslilik ölçeği ortalamasının 2,7835, performans faktörünün ortalamasının ise 4,1833 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans ve alt ölçeklerinin standart sapmaları ve ortalamaları Tablo 3’de gösterilmiştir. Örneklemin ölçekleri ve alt ölçeklerin aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına seslilik ve kabul edilen seslilik alt faktörlerinin ortalamalarının yüksek olduğu, savunma amaçlı seslilik alt faktörünün ortalamasının ise düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri

	N	Min	Max	Ort	S.s
Örgüt yararına sessizlik	200	1,00	5,00	3,8100	,91481
Savunma amaçlı sessizlik	200	1,00	4,29	2,0500	,80733
Örgüt yararına seslilik	200	1,00	5,00	4,1988	,73083
Kabul edilen sessizlik	200	1,00	4,60	2,0150	,71113
Savunma amaçlı seslilik	200	1,00	4,33	1,7900	,76882
Kabul edilen seslilik	200	1,00	5,00	3,3650	1,09786

3.3. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

3.3.1. Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha değerinin 0,7 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2002: 433). Örgüt yararına sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,850 olarak bulunmuştur. Güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 5'dir.

Tablo 4. Örgüt Yararına Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
22.soru	15,53	13,587	,538	,862
23.soru	15,30	12,884	,707	,807
24.soru	15,27	13,894	,668	,818
25.soru	15,07	14,548	,754	,803
26.soru	15,04	14,541	,718	,809

Tablo 4'e göre, örgüt yararına sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir. Bu durumda anketin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Savunma amaçlı sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,880 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 7'dir. Tablo 5'e göre, savunma amaçlı sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Savunma Amaçlı Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
10	12,46	25,686	,541	,878
11	12,37	24,516	,655	,865
12	12,07	22,453	,710	,858
13	12,21	22,880	,751	,852
14	12,36	22,944	,799	,846
15	12,43	23,914	,657	,864
16	12,22	25,127	,554	,877

3.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Örgüt yararına sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,845 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 4'dür.

Tablo 6. Örgüt Yararına Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
27.soru	12,69	4,699	,638	,830
28.soru	12,54	5,104	,755	,775
29.soru	12,65	5,284	,606	,835
30.soru	12,51	5,136	,758	,774

Tablo 6'a göre, örgüt yararına sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.3.4. Kabul Edilen Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Kabul edilen sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,753 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 5'dir.

Tablo 7. Kabul Edilen Sessizlik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
5.soru	8,09	8,671	,520	,709
6.soru	8,24	8,545	,607	,681
7.soru	7,79	8,481	,453	,737
19.soru	8,34	9,239	,546	,706
20.soru	7,86	8,014	,513	,715

Tablo 7'e göre, kabul edilen sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.3.5. Savunma Amaçlı Sessizlik Güvenilirlik Analizi

Savunma sessizlik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,781 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 3'dür.

Tablo 8. Savunma Amaçlı Sessizlik Toplam Madde İstatistikler

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
17.soru	3,55	2,048	,737	,565
18.soru	3,67	2,948	,665	,678
21.soru	3,53	2,873	,499	,830

Tablo 8'e göre, savunma amaçlı sessizlik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.3.6. Kabul Edilen Sesslilik Güvenilirlik Analizi

Kabul edilen sesslilik faktör analizinde maddelerin güvenilirlik oranı 0,595 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 altında bulunduğu için güvenilirliğin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 2'dir.

Tablo 9. Kabul Edilen Sesslilik Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
8.soru	3,33	1,658	,423	.
9.soru	3,41	1,730	,423	.

Tablo 9'a göre, kabul edilen sesslilik alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında Cronbach's Alpha değerlerinin tanımlanamadığı görülmektedir. Nedeni ise; Cronbach's Alpha değerinin 0,595 olarak bulunmasıdır.

3.4. Performans Ölçeği Analizleri

3.4.1. Performans Ölçeği Faktör Analizi

Performans için Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterlilik testine bakıldığında 0,817 değeri aldığı görülmektedir. Değer 0,80'den yukarı olduğu için değişkenler faktör analizine uygundur. Ayrıca anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olduğu için faktör analizi yapmaya uygun bir ilişki vardır (Şahin, 2002: 160). Performans ölçeği açıklanan toplam varyans analizinde, 1'in üzerinde olan tek alt boyut olduğu görülmektedir. Döndürülmüş faktör matrisi oluşmamıştır. Nedeni ise, faktör analizinde tek alt boyutun oluşmasıdır. Bu boyut, toplam varyansın % 61,564'ünü açıklamaktadır.

3.4.2. Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Performans faktör analizinde, maddelerin güvenilirlik oranı 0,871 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik 0,70 üstünde bulunduğu için güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu boyut altındaki madde sayısı 6'dır.

Tablo 10. Performans Toplam Madde İstatistikler

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alphas
31	20,69	16,769	,524	,872
32	21,05	16,165	,517	,876
33	20,84	14,859	,694	,845
34	20,91	14,537	,765	,832
35	21,03	14,565	,775	,831
36	21,01	14,732	,764	,833

Tablo 10'a göre, performans alt faktörünün maddeleri çıkarıldığında bile Cronbach's Alpha değerlerinin 0,7 ve üstü olduğu görülmektedir.

3.5. Demografik Soruların Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler Tablo 11'de yer almaktadır. Araştırmaya katılanların yaş grupları değerlendirildiğinde, % 14'ü 22-31 yaş grubunda, % 30'u 32-41 yaş grubunda, % 42'si 42-51 yaş grubunda, % 14'ü ise 52 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde, % 95,5'inin lisans mezunu, % 4,5'inin ise lisansüstü mezun olduğu belirlenmiştir. Lisansüstü mezunlar kapsamında doktora derecesine sahip katılımcının bulunmadığı görülmüştür. Meslekteki hizmet sürelerinin dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %20,5'inin 1-10 yıl arası, % 54'ünün 11-20 yıl arası, % 25,5'inin 21-30 yıl arası mesleki hizmet sürelerinin olduğu belirlenmiştir. Okuldaki hizmet süreleri değerlendirildiğinde ise katılımcıların, % 70,5'inin 1-10 yıl arası, % 26,5'inin 11-20 yıl arası, % 3'ünün ise 21-30 yıl arası aynı okulda çalışmış oldukları saptanmıştır.

Tablo 11. Araştırmanın Demografik Sorularının Analizi

	N	%		N	%
Yaş			Eğitim		
22-31	28	14,0	Lisans	19	95,5
32-41	60	30,0	Lisans Üstü	19	4,5
42-51	84	42,0	Doktora	0	0
52-üstü	28	14,0	Toplam	200	
Toplam	200				

Meslekteki Hizmet Süresi			Okuldaki Hizmet Süresi		
1-10 yıl	41	20,5	1-10 yıl	11	70
11-20 yıl	108	54,0	11-20 yıl	53	26,5
21-30 yıl	51	25,5	21-30 yıl	6	3,0
Toplam	200		Toplam	200	

3.6. Korelasyon Analizi

Araştırmada korelasyon analizinin yapılmasının ana nedeni; iki değişken arasındaki ilişkiyi ve şiddetini belirleyebilmektir. Amaç; örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik türleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin açıkça ortaya konulabilmesidir (Şahin, 2002: 160). Tablo 22'ye göre örgüt yararına sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik arasında ($r= 0,211$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt yararına sessizlik ile örgüt yararına seslilik arasında ($r= 0,382$, $p<0,01$), örgüt yararına sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r= 0,299$, $p<0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında ($r=0,337$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile örgüt yararına seslilik arasında ($r= -0,171$, $p<0,05$) negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen sessizlik arasında ($r=0,605$, $p<0,01$), savunma amaçlı sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r=0,548$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r=0,194$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgüt yararına seslilik ile kabul edilen sessizlik arasında ($r= -0,162$, $p<0,05$) negatif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r=-0,437$, $p<0,01$) negatif yönde, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır. Örgüt yararına seslilik ile performans arasında ($r=0,665$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen sessizlik ile savunma amaçlı seslilik arasında ($r= 0,443$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, orta düzeyde, kabul edilen sessizlik ile kabul edilen seslilik arasında ($r=0,287$, $p<0,01$) pozitif yönde, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Savunma amaçlı seslilik ile performans arasında ($r=-0,147$, $p<0,05$) negatif, anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 12. Korelasyon Analizi Tablosu

	Örgüt yararına sessizlik		Savunma amaçlı sessizlik	Örgüt Yararına Seslilik	Kabul Edilen Sessizlik	Savunma amaçlı seslilik	Kabul Edilen Seslilik	Performans
	P.	1						
Örgüt yararına sessizlik	P.	1	,211**	,382**	,124	-,070	,299**	,337**
	Anl.		,003	,000	,080	,322	,000	,000
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Savunma amaçlı sessizlik	P.	,211**	1	-,171*	,605**	,548**	,194**	,008
	Anl.	,003		,016	,000	,000	,006	,910
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Örgüt yararına Seslilik	P.	,382**	-,171*	1	-,162*	-,437**	,070	,665**
	Anl.	,000	,016		,022	,000	,327	,000
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Kabul edilen sessizlik	P.	,124	,605**	-,162*	1	,443**	,287**	-,090
	Anl.	,080	,000	,022		,000	,000	,206
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Savunma amaçlı seslilik	P.	-,070	,548**	-,437**	,443**	1	,132	-,147*
	Anl.	,322	,000	,000	,000		,063	,038
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Kabul edilen seslilik	P.	,299**	,194**	,070	,287**	,132	1	,111
	Anl.	,000	,006	,327	,000	,063		,119
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200
Performans	P.	,337**	,008	,665**	-,090	-,147*	,111	1
	Anl.	,000	,910	,000	,206	,038	,119	
	Toplam	200	200	200	200	200	200	200

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

3.7. Varyans Analizleri

Araştırmada ölçeklerden elde edilen verilerin ortalamalarının demografik açıdan birbirinden farklı olup olmadığını (H_1) test etmek için Anova testinden yararlanılmış, örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi (H_2) için ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ve performans üzerine etkisini belirleyebilmek için Anova testi yapılmıştır. Bu analizler, değişkenlere bağlı olarak gruplar arasında anlamlı bir farklılığının olup olmadığını ortaya koymaktadır (Kayri, 2009: 64). Ankete katılanların yaşları ile örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ifadelerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için Anova analizinden yararlanılmıştır. Anova yönteminin kullanılabilmesi için koşullardan biri varyansların homojen olmasıdır. Tablo 13'de varyansların homojenliği testinin sonuçları görülmektedir. Levene testi, varyansların homojenliğini kontrol eder.

Tablo 13. Yaş Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	1,711	3	196	,166
Savunma amaçlı sessizlik	1,881	3	196	,134
Örgüt yararına seslilik	1,141	3	196	,334
Kabul edilen sessizlik	1,669	3	196	,175
Savunma amaçlı seslilik	3,730	3	196	,012
Kabul edilen seslilik	1,821	3	196	,145

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir ($p_{\text{örgüt yararına sessizlik}}: 0,166$, $p_{\text{savunma amaçlı sessizlik}}: 0,134$, $p_{\text{savunma amaçlı seslilik}}: 0,334$, $p_{\text{örgüt yararına seslilik}}: 0,175$, $p_{\text{kabul edilen seslilik}}: 0,012$, $p_{\text{kabul edilen sessizlik}}: 0,145$). Tablo 19 incelendiğinde faktörlerin alt boyutlarının p değerlerinin, savunma amaçlı seslilik alt boyutu hariç 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Savunma amaçlı seslilik hariç diğer faktörler Anova testi için uygundur. Savunma amaçlı seslilik alt boyutu 0,05 düzeyinin altında olduğu için varyans analizine uygun olmadığı için bu

boyutun Welch ve Brown-Forsythe testine bakılmıştır. Bu testler, serbestlik derecesini özel bir yöntemle hesaplamaktadırlar.

Tablo 14. Yaş Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlam.
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar Arası	3,387	3	1,129	1,356	,257
	Gruplarİ.	163,153	196	,832		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	8,673	3	2,891	4,682	,004
	Gruplarİ.	121,031	196	,618		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	1,631	3	,544	1,018	,386
	Gruplarİ.	104,656	196	,534		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	1,883	3	,628	1,246	,294
	Gruplarİ.	98,752	196	,504		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	5,083	3	1,694	2,951	,034
	Gruplarİ.	112,542	196	,574		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	18,634	3	6,211	5,503	,001
	Gruplarİ.	221,221	196	1,129		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 14’de savunma amaçlı sessizlik için p değerinin 0,004, savunma amaçlı seslilik için p değerinin 0,034, kabul edilen seslilik için p değerinin 0,000 olarak bulunduğu görülmektedir. Bu durum yaş ile savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı fark olduğunu

göstermektedir. Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu 0,05'in altında olduğundan, bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakılması gerekmektedir.

Savunma Amaçlı Sessizlik- Tablo 15. Yaş Grupları için Ortalamaların Eşitliği Testi

	İstatistik	Serb. der.1.	Serb. der.2.	Anlamlılık
Savunma Amaçlı Sessizlik Welch	2,889	3	79,633	,041
Brown-Forsythe	3,056	3	113,909	,031

Tablo 15'de savunma amaçlı sessizlik alt boyutu için Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakıldığında alt boyutun, anlamlılık düzeylerinin 0,05' in altında oldukları görülmektedir ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yaş ile örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik boyutları olan kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir fark vardır. H_{1a} : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir ($p_{\text{örgüt yararına sessizlik}}: 0,529$, $p_{\text{savunma amaçlı sessizlik}}: 0,862$, $p_{\text{savunma amaçlı sessizlik}}: 0,271$, $p_{\text{örgüt yararına sessizlik}}: 0,510$, $p_{\text{kabul edilen sessizlik}}: 0,490$, $p_{\text{kabul edilen sessizlik}}: 0,792$). Tablo 16 incelendiğinde faktörlerin alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Faktörler Anova testi için uygundur.

Tablo 16. Eğitim Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene T.İ.	Serb Der.1	Serb. Der.2.	Anlam.
Örgüt yar. Sessizlik	,398	1	198	,529
Savunma a. Sessizlik	,030	1	198	,862
Örgüt yar. Sessizlik	1,217	1	198	,271
Kabul e. Sessizlik	,437	1	198	,510
Savunma a.Sessizlik	,478	1	198	,490
Kabul e. Sessizlik	,070	1	198	,792

Tablo 17. Eğitim Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlam.
Örgüt yararına sessizlik	GruplarAra.	1,125	1	1,125	1,347	,247
	Gruplar İçi	165,415	198	,835		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	GruplarAra.	,002	1	,002	,003	,959
	Gruplar İçi	129,702	198	,655		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	GruplarAra.	1,602	1	1,602	3,031	,083
	Gruplar İçi	104,685	198	,529		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	GruplarAra.	,207	1	,207	,409	,523
	Gruplar İçi	100,428	198	,507		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	GruplarAra.	,242	1	,242	,409	,523
	Gruplar İçi	117,382	198	,593		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	GruplarAra.	,009	1	,009	,008	,930
	Gruplar İçi	239,846	198	1,211		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 17'e göre araştırmanın anova analizi sonucunda ise eğitim değişkeni ile örgütsel sessizlik, seslilik arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Faktörlerin anlamlı olabilmesi için anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. H_{1b} : Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kabul edilmemiştir. Anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 18. Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	1,145	2	197	,320
Savunma amaçlı sessizlik	,670	2	197	,513
Örgüt yararına seslilik	1,994	2	197	,139
Kabul edilen sessizlik	,460	2	197	,632
Savunma amaçlı seslilik	2,601	2	197	,077
Kabul edilen seslilik	2,706	2	197	,069

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir ($p_{\text{örgüt yararına sessizlik}}: 0,320$, $p_{\text{savunma amaçlı sessizlik}}: 0,513$, $p_{\text{savunma amaçlı seslilik}}: 0,139$, $p_{\text{örgüt yararına seslilik}}: 0,632$, $p_{\text{kabul edilen seslilik}}: 0,077$, $p_{\text{kabul edilen sessizlik}}: 0,069$). Tablo 18 incelendiğinde faktörlerin alt boyutlarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Faktörler Anova testi için uygundur.

Tablo 19'da savunma amaçlı sessizlik için p değerinin 0,001, savunma amaçlı seslilik için p değerinin 0,028 olarak bulunduğu görülmektedir. Meslekteki hizmet süresi ile örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik boyutları olan savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Buna göre H_{1c} : Çalışanların meslekteki hizmet süreleri değişkenlerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 19. Meslekteki Hizmet Süresi Grupları için Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,525	2	,762	,910	,404
Gruplar İçi	165,015	197	,838		

Örgüt yararına sessizlik	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	8,903	2	4,452	7,260	,001
	Gruplar İçi	120,801	197	,613		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	,663	2	,331	,618	,540
	Gruplar İçi	105,624	197	,536		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	2,224	2	1,112	2,226	,111
	Gruplar İçi	98,411	197	,500		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	4,188	2	2,094	3,637	,028
	Gruplar İçi	113,436	197	,576		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	,985	2	,492	,406	,667
	Gruplar İçi	238,870	197	1,213		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 20. Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der.1	Serb. Der.2.	Anlamlılık
Örgüt yararına sessizlik	2,550	2	197	,081
Savunma amaçlı sessizlik	5,147	2	197	,007
Örgüt yararına seslilik	,770	2	197	,465
Kabul edilen sessizlik	,897	2	197	,410
Savunma amaçlı seslilik	1,884	2	197	,155
Kabul edilen seslilik	1,866	2	197	,157

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olabilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir ($p_{\text{örgüt yararına sessizlik}}: 0,081$, $p_{\text{savunma amaçlı sessizlik}}: 0,007$, $p_{\text{savunma amaçlı seslilik}}: 0,465$, $p_{\text{örgüt yararına seslilik}}: 0,410$, $p_{\text{kabul edilen seslilik}}: 0,155$, $p_{\text{kabul edilen sessizlik}}: 0,157$). Tablo 20 incelendiğinde savunma amaçlı sessizlik faktörü hariç diğer faktörlerin Anova testi için uygun olduğu görülmektedir. Bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testine bakılmıştır.

Tablo 21. Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlam.
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar Arası	2,892	2	1,446	1,740	,178
	Gruplar İçi	163,648	197	,831		
	Toplam	166,540	199			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar Arası	5,643	2	2,821	4,480	,013
	Gruplar İçi	124,061	197	,630		
	Toplam	129,704	199			
Örgüt yararına seslilik	Gruplar Arası	1,790	2	,895	1,687	,188
	Gruplar İçi	104,497	197	,530		
	Toplam	106,287	199			
Kabul edilen sessizlik	Gruplar Arası	1,507	2	,753	1,497	,226
	Gruplar İçi	99,128	197	,503		
	Toplam	100,635	199			
Savunma amaçlı seslilik	Gruplar Arası	,674	2	,337	,568	,568
	Gruplar İçi	116,950	197	,594		
	Toplam	117,624	199			
Kabul edilen seslilik	Gruplar Arası	13,167	2	6,584	5,721	,004
	Gruplar İçi	226,688	197	1,151		
	Toplam	239,855	199			

Tablo 21’de kabul edilen sessizlik için p değerinin 0,004, olarak bulunduğu görülmektedir. Savunma amaçlı sessizlik alt boyutu 0,05’in altında olduğundan, bu boyutun Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakılması gerekmektedir.

Tablo 22. Okuldaki Hizmet Süresi Grupları için Ortalamaların Eşitliği Testi

Savunma Amaçlı sessizlik	İstatistik	Serb.der. 1.	Serb.der. 2.	Anlamlılık
Welch	6,616	2	14,158	,009
Brown-Forsythe	7,397	2	27,538	,003

Tablo 22’de savunma amaçlı sessizlik alt boyutu için Welch ve Brown-Forsythe testlerine bakıldığında alt boyutun, anlamlılık düzeylerinin 0,05’in altında oldukları görülmektedir ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutu ile meslekteki hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Okuldaki hizmet süresi ile kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir fark vardır. Bu bulgular doğrultusunda hipotezler değerlendirildiğinde;

H₁ Hipotezleri;

H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}: Araştırmanın analiz sonuçlarına göre performans ile yaş, eğitim, meslekteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle değerlendirmeye alınmamıştır.

H_{1d}: Çalışanların okuldaki hizmet sürelerine göre örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H₂ Hipotezleri;

H_{2a}: Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2b}: Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2c}: Savunma amaçlı sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2d}: Örgüt yararına sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2e}: Kabul edilen seslilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2f}: Kabul edilen sessizlik ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir

4. SONUÇ

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel seslilik ve performansları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın ışığında sunulabilecek öneriler, eğitimcilerin yetkinliği açısından değerlendirilebilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler, genç yaşta ise okulda kendilerini rahat ifade edememektedirler. Öğretmenler öğrencilerin yol göstericisidir. Öğretmenler kendilerini rahat ifade edemedikleri takdirde, öğrencilerin de kendilerini ifade edemeyen kişilik yapılarına sahip olabildikleri görülmektedir. Okulda zamanlarının büyük çoğunluğunu geçirdikleri öğretmenleri, öğrenciler için bir rol modeldir. Öğretmenin olumlu ve olumsuz özellikleri, öğrenciler tarafından hemen taklit edilmeye, örnek alınmaya başlanır. Öğretmenin sınıf içerisinde gösterdiği davranışlar, bu nedenle çok önemlidir. Örgütsel sessizlik önlenabilir bir davranış modelidir ve bu nedenle öğretmenlerin bu davranış modelini aşabilmeleri mümkündür. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin deneyimli oldukları takdirde örgütsel sessizlik davranışı göstermedikleri, deneyimsiz öğretmenlerde ise örgütsel sessizlik davranışının yoğunluklu olarak yaşandığı saptanmıştır. Genç öğretmenler, göreve yeni başladıklarında deneyimsiz durumdadırlar ve okulda yıldırma, korkutma davranışlarıyla karşılaşabilmektedirler. Bu bağlamda yeni mesleğe başlayan veya okula yeni tayin olan öğretmenlere karşı okul yönetiminin anlayışlı davranışları ile iş arkadaşlarının olumlu tutumları sonucunda gelişen özenli davranışları sayesinde, öğretmenlerde performans artışı sağlanabilecek ve dolayısıyla eğitim performansı yönünde yaratılacak olumlu yansımalar ile önemli kazanımlar sağlanabilecektir. Örgütsel sessizlik teorileri dikkate alındığında, araştırma sonuçları kapsamında öğretmenlerin okulda gösterdikleri davranışların “beklenti” ve “fayda-maliyet analizi” teorileri boyutunda yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenler işten atılmamak, kötü bir durumla karşılaşmamak için beklentilerini, kendilerini korumaya yönelik olarak oluşturmaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin kendilerini ifade edememesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra “Elisabeth Noelle-Neumann Suskunluk Sarmalı Teorisi” dikkate alındığında ise öğretmenlerin okuldaki sorunlarda, bireysel düşüncelerini ifade etmekten kaçınma ve okulun ortak görüşünü kabul etme yönünde bir eğilim içinde buldukları görülmektedir. Bu durum örgütsel sessizliği arttıran bir sonucun yaşanmasına neden olmaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişme açısından yeterli düzeyde bir ivme yakalanabilmesi için, bireylerin düşüncelerini rahatça ifade edebileceği uygulamaların örgütsel yaşam süreçlerine aktarılması önemli kazanımlar sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015) “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 205- 230.
- Alparslan, 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.
- Barçın, N. (2012) “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bildik, B. (2009) “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003) “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1394-1416.
- Brinsfield, C. T. (2009) “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, ABD.
- Bryson John, M. (2004) “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”, 3rd Edition, San Fransisco: Jossey- Bass.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Güz: 433-470.
- Cüceloğlu, D. (2001) “Yetişkin Çocuklar”, 20.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıcı, A. (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- David F.R. (2005), “Strategic Management: Concepts and Cases”, 10th Edition. New York: Prentice Hall.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ M. (2008) “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*”, 14(1): 51-68.



- Erdoğan, E. (2011) “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Holton, E.F. (1999) “Performance Domains and Their Boundaries, R. J. Torraco (Ed.), *Advance in Developing Human Resources*, 1: 26-46, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Işığışık, E. (2004) “İnsan Kaynakları Yönetiminin İstatistiksel Boyutu ve Ergonomi ile İlişkisi”, 10. Uluslararası Katılımlı Ergonomi Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Kassing Jeffrey, W. (2009) “Breaking the Chain of Command, Making Sense of Employee Circumvention”, *Journal of Business Communication*, 46(3): 311-334.
- Kayri, M. (2009) “Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1): 51-64.
- 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): 1456-1458.
- Morrison, E. W. ve Milliken F.J. (2000) “Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Mrayyan, M. T., (2005) “Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan”, *Journal of Nursing Management*, 13: 40-50.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J. ve Galende, J. (2006) “Total Quality Management as Forerunner of Business Innovation Capability”, *Technovation*, 26(10): 1170-1185.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, M. R. Buckley, J. R.B. Halbeslen, A.R. Wheeler (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science Limited, 20: 331-369.
- Şahin, A. (2002) “Zeka Testi ve Nöropsikolojik Testlerin Oluşturdukları Faktör Yapılarının İzlenmesi”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 5(3): 160-168.
- 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.



- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013) “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3): 114-134.
- 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.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011) “The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance”, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24: 1389-1404.