

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE BİREYSEL YARATICILIK PERFORMANSI İLİŞKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Bülent AKYÜZ

Yrd. Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
Bölümü, bulentakyuz@hotmail.com

ÖZET: Günümüz modern işletmeleri, çalışanlarının yaratıcılık kapasitelerinden faydalanmanın yollarını araştırmakta ve bireysel yaratıcılık performansını artıran ve azaltan unsurların tespitine yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu amaçla bu çalışmada, örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların bireysel yaratıcılık performansı algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne bakılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 24 farklı imalat ve satış firması çalışanlarından anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Toplamda 176 kişiden elde edilen anket verileri ile çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiştir. Elde edilen veriler açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel sessizlik alt boyutlarından prososyal sessizlik, bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Aynı şekilde prososyal sessizlik, bir diğer sessizlik türü olan savunmacı sessizlik ile örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Çalışmadan elde edilen son deneysel sonuç ise örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı olduğudur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Özdeşleşme, Bireysel Yaratıcılık, Performans

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND INDIVIDUAL CREATIVITY PERFORMANCE: MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

ABSTRACT: Today's modern organizations tend to benefit from creative capacity of their employees thus they investigate the factors that increase or decrease individual creative performance. In this study, the relationships between organizational silence, organizational identification and perceived individual creativity performance were analyzed and the mediator role of organizational identification on the relationship between organizational silence and individual creativity was investigated. For these purposes, the research was conducted on 24 manufacturing and sales companies operating in Marmara Region and the data gathered through questionnaires was based upon the responses of 174 employees. These data were analyzed via reliability analysis, exploratory factor analysis, correlation analysis and regression analysis. According to the results, prosocial silence, one of the dimensions of organizational silence, has a positive effect on individual creativity. Likewise prosocial silence and defensive silence, other dimensions of organizational silence, positively affects organizational identification. Finally, the last experimental result shows that organizational identification has a mediating role on the relationship between organizational silence and individual creativity.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Identification, Individual Creativity, Performance

JEL Code: M10, M12

1. Giriş

Çalışanlar değişim, yaratıcılık, üretkenlik, yenilik gibi işletmelerin başarısında önemli rol oynayan faktörlerin önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Dönüşümün ve yeniliğin çalışanlarda başladığını görebilen yöneticiler her kademedeki çalışanı harekete geçirmenin yollarını araştırmakta ve böylece yönetimi altındaki birimlerin daha güçlü adımlarla yarınlara ulaşmasını sağlayabilmektedir. Dolayısıyla bireylerin yaratıcılık yeteneklerinin artması bireylere, organizasyonlara ve toplumlara çok şey katacaktır. Üretkenliği ve yaratıcılığı azalan bireylerin ise yarattıkları fayda daha az olacaktır. Bu sebeple örgütlerde bireysel yaratıcılığı engelleyen ve teşvik eden uygulamaların tespit edilmesi ve gereken önlemlerin alınması önem kazanmaktadır.

Çalışanlar her konuda ortak tavır sergilemediği veya sergileyemediği gibi örgütteki yeniliği ve değişimi sağlayabilecek yaratıcı fikirleri ve davranışları sergileme noktasında da beraber hareket etmeyebilirler. Bazı çalışanlar bireysel, örgütsel ve toplumsal çıkarları önde tutarak yaratıcı fikirlerini açıklarken, bazı çalışanlar ise çeşitli nedenlerden dolayı fikirlerini açıklamayarak sessiz kalmakta ve zamanla yeni ürünler, fikirler geliştirmenin gereksizliğine inanmaya başlayabilmektedirler. Çalışanların birçoğunun örgütsel sorunlar karşısında harekete geçmemesi durumunda sessizlik kolektif bir hal almakta (Morrison ve Milliken, 2000) ve karşımıza örgütsel sessizlik kavramı çıkmaktadır.

Sessizlik çok boyutlu davranışlardan oluşan bir kavramdır ve bireysel yaratıcılığı farklı yönlerde etkileyebilir. Örgütsel sessizliğin farklı görüşlerin, yaratıcı fikirlerin ve faydalı bilgilerin ifade edilmeyip kendi içinde saklanmasına sebep olduğu düşünüldüğünde, sessizlik zamanla bireylerin yeni şeyler üretebilme kabiliyetini azaltabilmektedir. Pentilla'ya (2003) göre örgütsel sessizlik yaratıcılığa zarar vermektedir. Fakat diğer taraftan çalışan ve işletmenin yararı için gizli bilgileri saklama ve sessiz kalmanın bireylerin yaratıcılığına nasıl etki ettiği merak konusudur. Örneğin ilişkisel sessizlik başkalarına yardım etme, başkalarını koruma, dışadönüklük, sorumluluk alma ve yeniliklere açıklık gibi olumlu etmenlerle ilişkili olduğuna göre (Şimşek ve Aktaş, 2014), sessizliğin bireysel yaratıcılığı da arttıracağı düşünülebilir. Dolayısıyla farklı yönleriyle örgütsel sessizliğin çalışanların yaratıcılığına etkisi incelenmesi gereken bir husustur.

Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlaşması olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmenin (Hall, Schneider ve Harold, 1970, s.176) örgütsel yaratıcılığı arttıracığı düşünülebilir. Carmeli, Cohen-Meitar ve Elizur'e (2007) göre örgütsel özdeşleşme çalışma ortamında yaratıcılığı arttırmakta ve çalışanları yaratıcı davranışlar sergilemeye yönlendirmektedir.

Örgütsel faktörlerin çalışanların üretkenliğini etkilemesinin kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde örgütsel sessizlik ve örgütsel özdeşleşme gibi iki önemli örgütsel faktörün bireylerin yaratıcılık yeteneklerine nasıl etki ettiği araştırılması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı örgütsel sessizliğin ve özdeşleşmenin bireysel yaratıcılığa nasıl etki ettiğini araştırmak ve sessizlik ve yaratıcılık ilişkisinde özdeşleşmenin aracılık etkisini incelemektir. Elde edilen sonuçların araştırmacı ve yöneticilerin faaliyetlerine ışık tutacağı düşünülmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi

Yaratıcılık, farklılıkları ve üretici düşünce zincirini kullanarak rutin ve alışlagelmiş fikirlerden farklı fikirlerle yönelme yoluyla, çalışanlarda ve örgütte memnuniyet sağlayarak orijinallik, verimlilik ve duyarlılığın oluşturulmasıdır (Aksüzek, 2008). Başka bir tanımda yaratıcılık; üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak belirtilir (Çekmecelioğlu, 2002).

Bireysel yaratıcılık ise bir bireyin yeni ve faydalı fikirler üretebilmesidir (Amabile, 1988). Bireysel yaratıcılık performansı yüksek olan bireyler ortaya yeni bilgiler çıkarabilir, teknolojik ilerlemelere katkıda bulunabilir ve yenilikleri ortaya çıkaracak süreçler geliştirebilirler (Parjanen, 2012).

Yaratıcılık, işletmenin rekabet avantajını korumasında ve rakiplerini geride bırakmasında önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan firmalar çalışanlarının özgün fikirlerine değer vermeli ve yenilikçiliği teşvik etmelidirler. Fakat yeniliğin önemli kaynaklarından çalışanların yaratıcılık kapasitelerinden tam anlamıyla yararlanılamamaktadır çünkü örgütler yeni ve uygulanabilir fikirlerin üretim sorumluluğunu sadece araştırma ve geliştirme birimlerinde görmektedirler (Axtell vd., 2000; Chesbrough, 2003; Tidd, Bessant ve Pavitt, 2001).

Yönetici davranışları, çalışanların yaratıcılık performansını etkilemektedir ve yöneticiler çalışanlara gerekli kaynakları sağlayarak bireysel yaratıcılık yeteneğinin gelişmesini teşvik etmelidirler (Parjanen, 2012). Yaratıcılık yeteneği, bireylere destek sağlanır, cesaretlendirilir ve bireyler uygun şekilde ödüllendirilirse gelişir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007).

Sessizlik, sesin olmaması, sükût (TDK, 2005), konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi şeklinde ifade edilebilir (Dyne, Linn, Soon ve Isabel, 2003). Örgütsel sessizlik ise, bireyin örgütün durumuyla ilgili davranışsal, zihinsel ve duygusal gerçek ifadelerini, bu durumu değiştirme ya da düzeltme yetkisi olan kişilerden esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.334). Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da çok az davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006).

Sessizlik bir iletişim problemidir ve işgörenlerin sorunlar ve öneriler hakkında dikey yönlü iletişim kurmaması veya kuramaması durumudur (Çakıcı, 2008). Yukarı doğru iletişimi ise iletişimde bulunacakların özellikleri, mesajın içeriği, örgütün içinde bulunduğu durum ve yönetici çalışan ilişkisi karakteristikleri gibi birçok husus etkilemektedir (Glauser, 1984).

Örgütsel sessizliği iki temel boyutla sınıflandıran Blackman ve Sadler –Smith'e (2009, ss. 571-572) göre ilk boyut, işgörenlerin sessiz kalması, ikinci boyut ise işgörenlerin sessiz bırakılmasıdır. İşgörenlerin sessiz kalması, tamamen kendilerinden kaynaklanan, bilinçli ve kasıtlı bir durum olarak ifade edilirken, işgörenlerin sessiz bırakılması ise işgörenlerin örgüt içerisindeki yönetim şekli, üst yöneticinin işgörelere olan olumsuz tutumları gibi nedenlere atfta bulunularak açıklanmıştır (Blackman ve Sadler –Smith, 2009, ss. 571-572).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre bazı örgütsel yapılar ve politikalar (örneğin karar vermenin merkezileşmesinde artma veya yukarı doğru geri bildirim mekanizmasının yokluğu), yönetsel uygulamalar (örneğin aşağıdan gelen olumsuz geri bildirimleri reddetme veya olumsuz geri bildirim kanallarını oluşturmama) ve çalışan ile yöneticiler arasındaki demografik farklılıklar (örneğin yaş, ırk, etnik köken ve cinsiyet farklılıkları) örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasında önemli faktörlerdendir. Pinder ve Harlos (2001, s. 346) sessizlik iklimini, işgörelenler arasında konuşmanın başarısızlık ve tehlikeli olarak algılandığı bir ortam olarak tanımlamıştır. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu bir örgütte çalışanların çoğu konuşmanın bir yarar sağlamayacağını veya sesliliğin beraberinde bir takım sorunlara yol açacağını düşünmektedirler.

Festinger'e (1954) göre topluluklarda hiyerarşik grupların oluşturulması, serbest iletişimi ve düşük statüdekilerin yüksek pozisyonlarda olanları eleştirmesini engellemektedir. Çalışanların yöneticilere güvensizliği, yüksek mevkilere çıkma beklentilerinin olması ve bu durumu tehlikeye atmak istememeleri de yukarıya aktaracakları bilgileri filtremelerine neden olmaktadır (Read, 1962; Roberts ve O'Reilly, 1974).

Çalışan sessizliği ile ilgili temel yaklaşımlar incelendiğinde, literatürde ilk karşılaşılan yaklaşımlardan biri sessizlik sarmalı yaklaşımıdır. Sessizlik sarmalı kuramı, insanların, çoğunluğu oluşturmadıkça, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek düşüncelerini ifade etmek konusunda isteksiz davranmaya eğilimli olduğunu açıklar (Çobanoğlu, 2007, s.17). Diğer bir yaklaşım ise fayda maliyet yaklaşımıdır ve bu yaklaşıma göre bireyler sessiz kalmanın getirisi ile konuşmanın bedelini karşılaştırır. Eğer sessiz kalmanın faydası daha fazla veya konuşmanın maliyeti daha yüksek ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1540).

Dyne vd., (2003, s. 1366) iş gören niyetlerine göre sessizlik davranışının biçimlerini uysal (acquiescent), savunmacı (defensive) ve prososyal (prosocial) sessizlik olmak üzere üçe ayırmıştır.

Uysal sessizlik (İlgisiz-Kabullenici Sessizlik), itaat etme ve boyun eğmeye bağlı olarak ilgili fikirleri, bilgileri ve düşüncelerini ifade etmemek şeklinde açıklanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1366). Bu sebeple uysal sessizlik, ilgisizliği ifade etmektedir (Kahn, 1990) ve aktiften ziyade pasif bir sessizlik türüdür. Çalışanlar konuşmanın anlamsız olduğunu ve değişim yaratmayacağını düşündüğünde konuşmaktan geri durmakta, düşünce ve önerilerini kendilerine saklamaktadırlar (Dyne vd., 2003, s. 1366).

Savunmacı sessizlik (Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik), bireylerin kendilerini korumak adına düşünce, bilgi ve yorumlarını ifade etmektan kaçınmasını ifade eder. Bu sessizlik türü korkuya dayanan proaktif bir davranıştır ve bireyin amacı kendisini dışsal tehditlerden korumaktır (Schlenker ve Weigold, 1989). Çalışanlar, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilir (Milliken ve Morrison, 2003, s. 1356). Suskunluk etkisi olarak ifade edebileceğimiz ve Rosen ve Tesser'in (1979) çalışmasında geçen "the mum effect", savunmacı sessizliğe örnek olarak verilebilir. Suskunluk etkisi, insanların kötü haberleri aktarmaktan çekinmesi veya kişisel huzursuzluklara ve karşı tarafın sert cevap vermesine neden olacağı düşüncesiyle sesliliği ertelemesi şeklinde açıklanabilir (Athanasiasides, 1973; Dyne vd., 2003; Fisher, 1979).

Prososyal Sessizlik (Uzlaşmaya ve Fedakârlığa Bağlı Sessizlik), diğer bireylerin ve organizasyonun yararına işle ilgili fikirleri, bilgileri veya düşünceleri açıklamama şeklinde ifade edilebilir. Dyne vd., (2003) bu sessizlik türünü örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik (sportmanship) boyutundan yola çıkarak tanımlamışlardır. Organ'ın (1988) tanımına göre centilmenlik, sessizliği tercih ederek şikâyet etmemek, sıkıntıları tolere etmek, sızlanmadan ve sorun çıkarmadan çalışmaya devam etmektir ve bu ifadeler prososyal sessizlik ile örtüşmektedir. Prososyal sessizlik başkalarını düşünen, aktif ve bilinçli bir sessizlik türüdür. Bireyin kendisinden ziyade başkalarına zarar geleceği düşüncesiyle sessizliğini korumasıdır (Dyne vd., 2003).

Sessiz kalma davranışı, kişinin içgörüsü geliştirmesi, kendisini eleştirmesi, bir nevi kendisi ve beyni arasında bir diyalog oluşturması demektir (Alerby ve Elidottir, 2003). Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011). Panahi, Veisheh, Divkhar ve Kamari (2012), örgütlerde işgören sessizliğini kırmak için yaratıcı fikirlere uygun ödüllendirme sisteminin kurulması, okul yöneticisi ve denetmenler için ilişkisel becerileri geliştirmek amacıyla eğitimlerin verilmesi gerektiğinden bahsetmektedirler. Janssen, De Vries ve Cozijnsen (1998) uyum sağlayabilen ve yaratıcı özellikteki bireylerin konuşma davranışlarını karşılaştırmıştır. Yaratıcı bireyler genellikle çözüme ve yaşadıkları doyuma göre konuşma davranışını gerçekleştirmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014, s. 125).

Sessizlik, aşağılanma, korku, stres, ilişkilerin yozlaşması, yaratıcılığın ve verimliliğin azalması hislerini yaratmaktadır (Cortina ve Magley, 2003; Perlow ve Williams, 2003). Örgütsel sessizlik, yeni yaratıcı fikirlerin ve yararlı bilgilerin üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanmasına sebep olmaktadır (Afşar, 2013, s. 47). Örgütsel sessizlik yaratıcılığı azaltmakta (Pentilla, 2003), alternatif bakış açılarının geliştirilmesine ket vurmakta, katılımcılığı düşürmekte ve karar verme becerilerine zarar vermektedir (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005).

Yukarıda bahsedilen yaratıcılık ve sessizlik arasındaki ilişkiler ele alındığında, örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerinde farklı etkilere sahip olabileceği düşünülmektedir. Örneğin işyerindeki olaylara ilgisizliği ifade eden uysal sessizlik ile korkuya dayanan savunmacı sessizliğin istenmeyen iş davranışlarına sebep olacağı düşüncesiyle her iki sessizlik türünün bireysel yaratıcılığı azaltacağı düşünülmektedir. Diğer çalışanların ve işletmenin çıkarını düşünen prososyal sessizliğin ise olumlu bir iş ortamı oluşturacağı ve bireysel yaratıcılığa olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir. Bu sebeple, yaratıcılık ve sessizlik türleri arasındaki farklı yönlü ilişkilerden yola çıkarak ilk hipotezler şöyle kurulmuştur:

Hipotez 1a: Uysal sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 1b: Savunmacı sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 1c: Prososyal sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.2.Örgütsel Özdeşleşme ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi

Hall vd. (1970, ss. 176-177) örgütsel özdeşleşmeyi, örgütün amaçları ve bireysel amaçların birbirleri ile bütünleşmesi ve birey ile örgütün uyumlu hale geldikleri süreç olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanımda örgütsel özdeşleşme, bireylerin etkin bir şekilde gruptaki arkadaşları ile bağlandığı süreç olarak ifade edilmiştir (Foote, 1951, s. 21).

Çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirdiklerinde örgütlerinin özelliklerini kendi özellikleri gibi hissetmekte ve örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirmektedirler (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Mael ve Ashforth, 1995). Kurumuyla özdeşleşmiş bireyler kurumsal kimliğe uygun çıktılar elde etmeye çalışırlar (Ashforth ve Mael, 1989), kurumun faydasına olan işler için uğraşırlar ve kuruma zarar verecek her türlü davranıştan uzak dururlar (Evans ve Davis, 2014).

Örgütsel özdeşleşme iş tatminin ve verimliliğin artması, işten ayrılmaların azalması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması gibi hem bireysel hem de örgütsel kazanımların elde edilmesini sağlar (Van Dick, Ullrich ve Tissington, 2006). Ötken ve Erben'e (2010) göre örgütsel değerleri ve amaçları benimseyerek örgütsel özdeşleşmeyi sağlamış bireyler yaptıkları işleri daha anlamlı ve ilgi çekici bulurlar.

Bazı araştırma sonuçlarına göre örgütlerin dışarıdan algılanan prestijleri ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001). Kurumlarının toplumdaki imajı iyi olduğunda çalışanlar örgüt ile daha kolay bütünleşebilmekte ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (Carmeli, 2005).

Örgütsel özdeşleşme ile yaratıcılık birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyebilecek kavramlardır ve bu iki kavram birbirleri ile orantılı olarak arttırılabilir (Rotondi, 1974). Carmeli ve diğerlerine (2007) göre örgütsel özdeşleşme iş ortamında yaratıcı davranışları arttırmaktadır ve bireysel yaratıcılığın önemli öncüllerinden biridir. Yaratıcılığı yüksek bireylerin de belirli bir örgütle özdeşleşmesinin artması mümkündür. Belirli bir sosyal grupla özdeşleşme, bireyleri o grup için daha fazla iş ortaya koymaya sevk edebilir ve böyle bir özdeşleşme, çalışanlarda yaratıcı düşünmeyi, yeni ve yararlı çözümler üretmeyi tetikleyebilir (Cohen-Meitar, Carmeli ve Waldman, 2009). Bazı yazarların aksine Rotondi'ye (1975) göre ise örgütsel özdeşleşmenin yaratıcılığı azaltmada rolü bulunabilir.

Burris ve diğerlerinin (2008) ifadelerine göre örgütü ile bütünleşmiş bireyler sesliliklerini arttırırken örgüt ile psikolojik bağı zayıflamış bireyler gittikçe sessizliğe bürünmektedirler. Bununla birlikte yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin çalışanların kendilerini ifade etme yeteneklerini arttırdığı ifade edilmektedir. Dikey iletişimin kalitesi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Melikoğlu, 2009).

Bartels, Pruyn, de Jong, ve Joustra'ya (2007) göre iletişim iklimi ile özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Üst yönetim, amirler ve işgörenlerin katılımı ile sağlanan iletişimde açıklık yaşanması örgütle bir bütün olma algısı yaratacağından işgörenlerde örgütsel özdeşleşme düzeyini arttıracığı ifade edilmektedir (Vakola ve Dimitris, 2005, ss. 445-446). Fakat örgüt içi iletişimde sıkıntılar yaşanması ve sesliliğin azalması ise örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu ifadelerden yola çıkarak uysal ve savunmacı sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu düşünülebilir. İşletme ve çalışanlar için fedakârlık yapmaya dayanan prososyal sessizlik ise bireyin daha yaratıcı davranışlar sergilemesine sebep olabilir. Bu sebeple sessizlik ve özdeşleşme arasındaki farklı ilişkilere yönelik hipotezler şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 2a: Uysal sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2b: Savunmacı sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2c: Prososyal sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

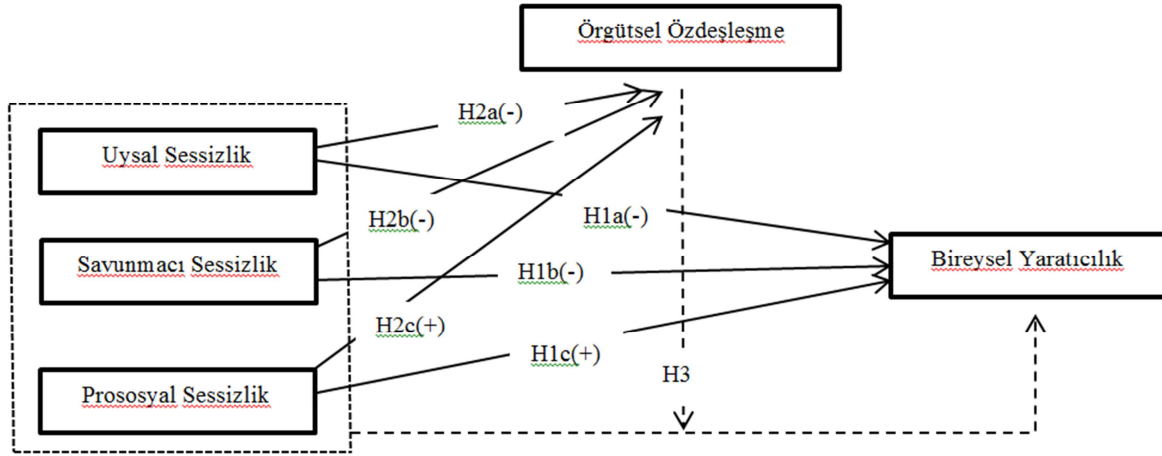
Yukarıda bazı araştırmalarda belirtildiği gibi hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel özdeşleşme, bireysel yaratıcılık ile ilişki içerisindedir. Genel olarak örgütsel sessizliğin yaratıcılığı azaltabildiği düşünüldüğünde (Afşar, 2013, s. 47; Cortina ve Magley, 2003; Pentilla, 2003; Perlow ve Williams, 2003), örgütsel özdeşleşme ile bu olumsuz durumun önüne geçilebilir ve bireysel yaratıcılık arttırılabilir. Örgütsel özdeşleşmenin hem örgütsel sessizlik hem de bireysel yaratıcılık ile ilişki içinde olması, örgütsel sessizliğin çalışanların bireysel yaratıcılıkları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olabileceğini akla getirmektedir. Bu aracılık etkisini test etmek amacıyla H3 hipotezi geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasında ara değişkendir.

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı örgütsel sessizliğin çalışanların bireysel yaratıcılık performanslarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi de inceleme konusu yapılmış ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisindeki aracılık rolüne bakılmıştır. Şekil 1.deki araştırma modelinde, değişkenler arasındaki olası ilişkilerin yönü ve ilgili hipotezler gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anketin birinci bölümü örgütsel özdeşleşmeyle ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili sorular, üçüncü bölümde bireysel yaratıcılık ile ilgili sorular ve son bölümde ise demografik değişkenleri ölçümleyen sorular sorulmuştur. Demografik değişkenler dışındaki tüm soruları cevaplamada 5'li Likert yönteminden (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır.

Örgütsel sessizliği ölçümlemek için 15 soruluk Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Prososyal Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Uysal Sessizlik olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır ve her bir boyutu ölçmek üzere 5 adet soru sorulmuştur. Yapı geçerliği keşifsel faktör analiziyle test edilmiştir. Prososyal sessizlikten bir madde güvenilirlik analizinde güvenilirliği düşürmesi nedeniyle elenmiştir. Uysal Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Prososyal Sessizlik ölçeklerinin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.827, 0.818 ve 0.699 olarak hesaplanmıştır. Her bir alt değişkene ait maddelere örnek vermek gerekirse; "Benimle ilgili olmadığım için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzdür." maddesi uysal sessizlik için, yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklıyorum." maddesi savunmacı sessizlik için ve "Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim." maddesi prososyal sessizlik için örnek olarak verilebilir.

Çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek üzere Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Riketta'nın (2005) ifadesine göre bu ölçek özdeşleşmeyi ölçmek için en sık kullanılan ölçektir. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları 0,736 olarak hesaplanmıştır. "Kurumum hakkında konuştuğum zaman, genellikle "onlar" ifadesindense "biz" kelimesini kullanırım." maddesi ölçekteki maddelere bir örnektir.

Bireysel yaratıcılığı ölçmek için Pıçakçı'nın (2013) Gümüüşlüoğlu ve İlsev'e (2009) atıfta bulunarak kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. 9 maddelik ölçeğin 3 maddesi güvenilirlik analizinde elenmiş ve geriye kalan 6 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,738 olarak bulunmuştur. "Fikir geliştirmek ve olgunlaştırmak için ortamlar ararım." maddesi ölçek içindeki maddelerden birine örnek olarak verilebilir.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma, 2014 yılında Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 24 farklı imalat ve satış firmasında gerçekleştirilmiştir. Çalışma amacı doğrultusunda, giyim ve sarf malzemeleri alanında faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Tekstil sektöründe, yenilikçi ve moda yön veren ürünlerin üretimine önem verilmektedir. Bu sektörü etkileyen ekonomik ve endüstriyel baskılar, giyim firmalarını teknolojik değişimler yapmaya, özgün ve yenilikçi ürünler üretmeye zorlamaktadır (Textiles Human Resource Council, 2011). Dolayısıyla bu sektörde çalışanların yaratıcılık kapasitelerinin yüksek olması beklenmektedir ve yaratıcılık yeteneklerini etkileyen faktörlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda ilgili firmalarda çalışan toplam 209 kişiye ulaşılmıştır. Kullanılabilecek durumda olan 176 anket ile çalışmanın analizleri yapılmıştır. Değerlendirme aşamasında anket formları aracılığı ile elde edilen veriler kodlanmış ve bu veriler yaygın olarak kullanılan paket programlarla analiz edilmiştir. Böylece tanımlayıcı istatistikler ortaya konmuş ve güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan 176 kişiden 102 kişi (%58) erkek, 74 kişi (%42) bayandır. 76' sını (%43) çeşitli kademelerde yönetici pozisyonunda iken 100'ü (%57) alt düzey çalışan grubundadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde 15 kişi (%8,5)

lisansüstü düzeyinde, 46 kişi (%26,1) lisans düzeyinde, 32 kişi (%18,2) ön lisans düzeyinde ve 83'ü ise (%47,2) lise düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir.

3.4. Bulgular

Bu çalışmada örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleme ve bireysel yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu amaçla, ilgili değişkenlerle ilgili olarak bu bölümde faktör, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Üç alt boyutlu örgütsel sessizlik değişkenine kişisel faktör analizi uygulanmış ve faktörleşmede 0,50 ve yukarısı değer alan maddeler aynı grup altında toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, güvenilirlik analizinde elenen bir maddeye ek olarak uysal sessizliğe ait bir madde, düşük faktör yükü nedeniyle elenmiştir. Geriye kalan 13 maddenin her biri ilgili 3 alt boyuttan birinde toplanmıştır. KMO Örneklem Uygunluğu analizi sonucuna göre ölçek 0,746 değerini alarak örneklemenin sayısının yeterliliğini ortaya koymuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları ile ortalama ve standart sapma verileri Tablo 1'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel özdeşleşmenin savunmacı sessizlik ($r=0,351$, $p<0,01$) ve prososyal sessizlik ($r=0,354$, $p<0,01$) ile pozitif yönde ve orta derecede anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bireysel yaratıcılık ile prososyal sessizlik ($r=0,481$, $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=0,437$, $p<0,01$) arasında da pozitif yönde orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 1. Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

<u>Değişkenler</u>	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.Uysal Sessizlik	3,01	0,98	1				
2.Savunmacı Sessizlik	3,51	0,89	0,006	1			
3.Prososyal Sessizlik	3,98	0,71	-0,072	0,057	1		
4.Örgütsel Özdeşleşme	4,10	0,62	0,084	0,351**	0,354**	1	
5.Bireysel Yaratıcılık	4,08	0,49	-0,079	0,077	0,481**	0,437**	1

** $p<0,01$; N=176

Araştırma değişkenlerinin, bağımlı değişkenler üzerinde ne kadar etkili olduklarını tespit etmek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi bulguları Tablo 2'dedir. İlgili tabloda görüldüğü gibi Model 1'de örgütsel sessizlik değişkeninin bireysel yaratıcılığı etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Prososyal sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0,475$; $p<0,01$). Uysal sessizlik ile savunmacı sessizlik ise bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkilememektedir. Bu bulgulara göre H1c hipotezi kabul görünken H1a ve H1b hipotezleri kabul görmemiştir. Model 1'deki regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri 0,22 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, bireysel yaratıcılığın %22'sini açıklamaktadır.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

<u>Bağımsız Değişkenler</u>	<u>Bağımlı Değişkenler</u>					
	<i>Bireysel Yaratıcılık</i>		<i>Örgütsel Özdeşleşme</i>		<i>Bireysel Yaratıcılık</i>	
	<i>Model 1</i>		<i>Model 2</i>		<i>Model 3</i>	
	Std.B	t değeri	Std.B	t değeri	Std.B	t değeri
<i>Uysal Sessizlik</i>	-0,046	-0,684	0,106	1,598	-0,082	-1,283
<i>Savunmacı Sessizlik</i>	0,050	0,748	0,330	4,983**	-0,062	-0,918
<i>Prososyal Sessizlik</i>	0,475	7,097**	0,343	5,157**	0,359	5,285**
<i>Örgütsel Özdeşleşme</i>	-	-	-	-	0,339	4,669**
	Ad. $R^2=0,223$ F=17,709		Ad. $R^2=0,233$ F=18,714		Ad. $R^2=0,307$ F=20,338	

Model 2'de örgütsel sessizlik alt boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre savunmacı sessizlik ($\beta=0,330$; $p<0,01$) ile prososyal sessizlik ($\beta=0,343$; $p<0,01$) örgütsel özdeşleşmeyi istatistikî açıdan pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Uysal sessizliğin ise örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilemediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre H2c hipotezi kabul edilmiş, H2a ve H2b hipotezleri ise reddedilmiştir. Model 2'de düzeltilmiş R^2 değerine göre

modeldeki bağımsız değişkenler, örgütsel özdeşleşmenin %23'ünü açıklamaktadır. Model 3'te ise örgütsel sessizlik boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki ortak etkisi araştırılmıştır. Prososyal sessizlik ($\beta=0,359$; $p<0,01$) ile örgütsel özdeşleşme ($\beta=0,339$; $p<0,01$) bireysel yaratıcılığı pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan uysal sessizlik ve savunmacı sessizliğin bireysel yaratıcılığı etkilemediği görülmektedir. Model 3'ün düzeltilmiş R^2 değeri dikkate alındığında modelin açıklama gücü önceki modellere göre artarak %30'a yükselmiştir.

Bu araştırmanın temel amaçlarından bir diğeri ise örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisindeki aracılık rolüne bakmaktır. Aracılık etkisini incelemek için şu üç aşamalı süreç izlenmiştir (Baron ve Kenny,1986; Şimşek, 2007, s. 23); (1) Bağımsız değişkenin (örgütsel sessizlik) anlamlı şekilde aracı değişkeni (örgütsel özdeşleşme) etkilemesi gerekir, (2) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni (bireysel yaratıcılık) yordaması gerekir, (3) Aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık etkisinden bahsetmek gerekir.

Tablo 3. Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	1.Aşama Örgütsel özdeşleşme		2.Aşama Bireysel Yaratıcılık		3.Aşama Bireysel Yaratıcılık	
	Std.B	t değeri	Std.B	t değeri	Std.B	t değeri
Örgütsel Özdeşleşme	-	-	-	-	0,417	5,470**
Örgütsel Sessizlik	0,444	6,537**	0,230	3,120**	0,045	0,590
	Ad.R ² =,193 F=42,728		Ad.R ² =,048 F=9,735		Ad.R ² =,183 F=20,637	

N =176 ; **p <.01

Aracılık etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te özetlenmiştir. İlk aşamada bağımsız değişken örgütsel sessizlikle bağımlı değişken örgütsel özdeşleşme ilişkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0,444$; $p<0,01$). İkinci aşamada ise örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılığa etkisi incelenmiş ve bireysel yaratıcılığın örgütsel sessizlikten anlamlı bir şekilde etkilendiği gözlemlenmiştir ($\beta=0,230$; $p<0,01$). Son aşamada örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisine bakılmış ve örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılığı anlamlı olarak etkilediği görülürken ($\beta=0,417$; $p<0,01$) örgütsel sessizliğin bireysel yaratıcılığı artık etkilemediği gözlemlenmiştir. İzlenen bu üç aşama, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre H3 hipotezi desteklenmektedir.

4.Tartışma ve Sonuç

Modern örgütlerde bulunduğu pozisyona bakmaksızın her bir çalışanın üretkenliğine ve yaratıcılığına önem verilmektedir. Daha önce denenmemiş bir şeyi denemek, yenilikçi fikirler üretmek, sorunlara daha etkin çözümler bulabilmek gibi hususlar bireysel yaratıcılıkla doğrudan ilişkilidir. İşletmelerde çalışanların yaratıcılık performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada, bireysel yaratıcılığı yordayıcı değişkenler olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel özdeşleşme ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, bazı sınırlılıklara rağmen yöneticilere, çalışanlara ve araştırmacılara önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen ilk sonuç örgütsel sessizlik alt boyutlarından prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğidir. Prososyal sessizliğin temelinde kişisel korkulardan ziyade örgütsel çıkarları koruma vardır. Dolayısıyla bireyler iş arkadaşlarına, amirlerine ve bir bütün olarak örgüte yararlı olma adına yaratıcı düşünebilmektedirler. İş görenler örgüt ve diğer iş arkadaşları için endişe duyduğunda yeni düşünceler, süreçler, ürünler v.s. üretebilmekte ve etkili öneriler sunabilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler proaktif bir sessizlik türü olan prososyal sessizliği çalışanlar arasında yayabilirler.

Çalışmadan elde edilen ilginç bulgulara göre savunmacı sessizlik ile prososyal sessizlik, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Savunmacı sessizlikte bireyler bilinçli olarak kendilerini dışardan gelebilecek tehditlere karşı koruma eğilimindedirler. Öngörülemeyen durumlara karşı bireyler örgüt içindeki konumlarını olumsuz yönde etkilememe adına sessiz kalma eğilimini gösterebilmektedirler. Dolayısıyla bu tarz sessizliğin mevcut sorunları henüz arttırmadığından örgütle özdeşleşme noktasında herhangi bir problem oluşturmadığı düşünülmektedir. Diğer taraftan savunmacı sessizlikte birey çözüm önerilerini, sorunlarını, fikirlerini kendine zarar gelebileceği düşüncesiyle üstleri ile paylaşmamakta, bunun yerine aynı örgüt içerisinde daha dar çerçevede bazı yakın ilişki içinde bulunduğu iş arkadaşları ile paylaşabilmektedir. Bu şekilde iş arkadaşları ile arasındaki bağı güçlendirerek iş arkadaşları ile özdeşleşmesini örgütle özdeşleşmeye taşıyabilmektedirler. Çünkü Foote (1951, p. 21)'in da ifade ettiği gibi özdeşleşme, bireylerin etkin bir şekilde gruptaki arkadaşları ile bağlandığı süreçtir.

Prososyal sessizlik, aynı zamanda, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Bu tarz sessizlikte bağlı olunan örgütün amacı ve diğer işgörenlerin yararı düşünüldüğünden (Podsakoff v.d., 2000,p. 517) örgütsel özdeşleşme kolaylaşabilmektedir. Bu sessizlik türünde çalışanlar dışardan gelen baskılarla değil kendi istekleri ile sessiz kalmaktadırlar. Bu içsel motivasyon bireyi örgütten uzaklaştırma yerine bireyi örgütte daha fazla bütünleşmeye itebilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar bu şekilde işbirliğine dayalı sessiz kalarak önemli bilgileri örgüt veya ilgili grup içinde tutmakta ve bu da örgütsel özdeşleşmeye olumlu yansıtılabilmektedir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde tam aracı olduğudur. Başka ifadeyle örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme aracılığı ile bireysel yaratıcılığı etkilemektedir. Özellikle bu bulgu bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklılaştırmaktadır çünkü literatür tarandığında ilgili değişkenler arasındaki aracılık etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Elde edilen sonuçlara göre uysal sessizlik ve savunmacı sessizlik ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Aynı şekilde uysal sessizlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçların yanı sıra çalışmaya dair bazı sınırlılıklar da mevcuttur. İlk olarak araştırma belli bir bölgede ve sadece imalat sektöründe çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Daha farklı bölgelerde, daha büyük bir örnekleme ve farklı sektör çalışanları üzerinde uygulandığında daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Diğer taraftan bireysel yaratıcılığı etkileyen, gözlenebilen ve gözlemlenemeyen diğer faktörlerle de çalışmalar yapılarak daha doğru sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yaratılmasını Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Alerby, E. ve Elidottir, J. (2003). The sounds of silence: some remarks on the value of silence in the process of reflection in relation to teaching and learning, *Reflective Practice*, 4(2), 40-51.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Athanassiades, J. C. (1973). The distortion of upward communication in hierarchical organizations. *Academy of Management Journal*, 16: 207-226.

Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Will, T., Waterson, P. ve Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 39, 599-617.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.

Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. ve Joustra, I. (2007). Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.

Blackman, D. ve Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*. 40(5): 569-585.

Burris, E.R., Detert, J. R. ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.

Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26, 443-464.

Carmeli, A., Cohen-Meitar, R. ve Elizur, D. (2007). The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 41(2): 75-90.

Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1).

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. ve Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.

Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following mistreatment in the work place. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1): 117- 134.

- Çekmeceliöğlü, H. G. (2002). Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli, 10-11 Mayıs.
- Çobanoğlu, Ş. (2007). *Susunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*. İstanbul: Fide Yayınları.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dyne, L. V., Ang, S.ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies* 40(6): 1360-1392.
- Evans, W. R. ve Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 40, 427-48.
- Fisher, C. D. (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64: 533-540.
- Foote, N. (1951). Identification As The Basis For A Theory Of Motivation. *American Sociological Review*. 16(1): 14-21.
- Glauser, M. J. (1984). 'Upward information flow in organizations: review and conceptual analysis'. *Human Relations*, 37, 613-43.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 80-134.
- Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009).Transformational Leadership and Organizational Innovation, The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26 (3), 264-277.
- Hall, D. T., Schneider, B.ve Harold, T. N. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*. 15(2): 176-190.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Janssen, O., De Vries T.ve Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice Behavior. *Human Relations*, 51, 945-967.
- Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Administrative Science Quarterly*, 33, 692-724.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational İdentification. *Journal of Organizational Behaviour*. 13(2): 103-123.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1995). Loyalty from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Melikoğlu, M. (2009). *The Distinctive Role of Prestige, Communication and Trust : Organizational Identification Versus Affective Commitment*. Unpublished master's dissertation. Marmara University, İstanbul, Turkey.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1353-1358.
- 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, 706-725.
- Ötken, A., ve Erben, G. (2010). Investigating the Relationship between Organizational Identification and Work Engagement and the Role of Supervisor Support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Panahi, B., Veisoh, S., Divkhar, S.ve Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7: 109-128.
- Pentilla, C. (2003). *Get talking*. Entrepreneur, Nov, 25.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.

- Pıçakçı, K. (2013). *Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331- 369.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- 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.
- Read, W. (1962). 'Upward communication in industrial hierarchies'. *Human Relations*, 15, 2-16.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66; 358-84.
- Roberts, K. H. ve O'Reilly, G. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205.
- Rotondi, T. (1974). Creativity and organizational identification in research and development environments. *Public Personnel Management*, 3(1), 53-58.
- Rotondi, T. Jr. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 95-109.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks Yayıncılık: Ankara.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2).
- TDK (2005). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Textiles Human Resource Council, 2011. *Canadian textile industry labour market information and HR needs assessment: A report on the changing face of Canada's textile industry*, Ottawa.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Second edition, Chichester, UK: Wiley & Sons ltd.
- Van Dick, R., Ullrich, J. ve Tissington, P. A. (2006). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger *British Journal of Management*, 17(S1), S69-S79.