

Çalışan Sessliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma

Determining the Relationship Between Some Personal and Organizational Features with Employee Voice: A Study on Academics

Halime GÖKTAŞ KULUALP¹

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, literatürde sessizlik konusu kadar araştırma alanı bulamamış olan sessizlik konusuna odaklanmak ve bu doğrultuda içsel kontrol odağının çalışan sessliliği üzerindeki etkisini ve iş tatmininin çalışan sessliliğinden etkilenme durumunu analiz etmektir. Bu amaçla, Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 166 adet öğretim elemanına yapılan anket uygulaması sonuçlarına göre, içsel kontrol odağının çalışan sessliliği üzerinde ve çalışan sessliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar, içsel kontrol odak düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre, işlerini geliştirmek adına daha fazla fikir beyanında bulduklarını ve iş ortamlarında konuşma imkanı verilen çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin konuşamayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sessliliği, İçsel Kontrol Odağı, İş Tatmini, Öğretim Elemanları.

ABSTRACT

One of the aim of this study is to focus on voice which couldn't find research space as much as silence. In this direction, the other aim is to analyze that the effect of internal locus of control on employee voice and job satisfaction affected status from employee voice. For this purpose, a survey has performed on 166 academics at Bülent Ecevit University. According to the survey results, the locus of control has a significant effect on employee voice and employee voice has a significant effect on job satisfaction. These results show that the employees with high locus of control are speaker about work problems than the employees with low locus of control. The other result is that employees whose have a speak opportunity at work place are more satisfied from their jobs than the employees whose have not a speak opportunity at work place.

Keywords: Employee Voice, The Locus of Control, Job Satisfaction, Academics.

1. GİRİŞ

Sermaye unsuru, anlam ve değer olarak günümüz rekabet koşullarında boyut değiştirmiştir. Son dönemde yönetim literatüründe en önemli sermaye unsuru insan kaynağı olarak kabul görmüştür (Robbins ve Judge, 2012). Kurumların rekabetçi çevrelerle mücadele ederek hayatını sürdürebilmesi için çalışanlarından oluşan insan sermayesine değer vermesi gerekmektedir. Çünkü, insan kaynağının sahip olduğu bilgi, fikir ve deneyimler kurum kültür ve ruhuna kazandırılmazsa kurumun rekabet edebilme şansı azalacaktır.

Bir kurumda, insan sermayesine en doğru değer verme şekli yöneticilerin çalışanlarının işleriyle ilgili görüş, fikir ve önerilerini dikkate almasıdır. Örgütsel sesin artması ve olumlu etkilere yol açabilmesi için üst yönetimin çalışanlarının düşünce ve önerilerine önem vermesi, işleriyle ilgili sorunlarını açıklamaları için teşvik etmesi ve bunun sonucunda çalışanların değişim için kendilerinin etkili olabileceğine inanması gerekmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışan sessliliği, yapıcı bir tavır içerisinde gelişimi sağlayacak destekleyici bir davranış sergileyerek eleştirmek yerine işyerinde değişime yönelik çözüm odaklı fikirler sunmak ve böylece örgütün etkililiğine katkıda

bulunmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışan sesliliği, muhalefet, şikayetçi olmak ya da protesto etmekten çok destekleyici, geliştirme ve iyileştirme amaçlı bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998:110). Dolayısıyla, literatüre bağlı kalarak çalışan sesliliğinin, kurumun gelişim ve ilerlemesine destek olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bir örgütün etkinlik ve etkililiğinde ses davranışının önemi yapılan bazı çalışmalarla da desteklenmiştir (LePine ve Van Dyne, 2001; Graham ve Van Dyne, 2006). Kurumsal gelişim ve ilerleme, çalışanların bilgi birikimi ve deneyim paylaşımları aracılığıyla oluşan yeni ve yaratıcı fikirler ve sorunlara yönelik çözüm önerileri sayesinde sağlanabilir.

Özellikle yerli literatür açısından incelendiğinde ses ve sessizliğe ilişkin yapılan detaylı kaynak taraması sonucunda, sessizlik konularına olan eğilimin sesliliğe göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak, sessizlik ve seslilik anlamsal olarak birbirinin zıttı kelimeler olmayıp örgüt iletişiminde etkinliği tamamlayıcı özelliğe sahip kavramlardır. Bu nedenle, sessizlik kadar seslilik kavramının da iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışma, sessizliğe göre daha az inceleme alanı bulmuş olan sesliliği konu edindiği için literatüre bu anlamda teorik olarak katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışmanın uygulamada da bir takım katkıları bulunmaktadır. Şöyle ki, uygulama sonuçları yöneticilere çalışanlarının iş tatminlerini artırmanın bir yolunun da çalışan sesliliğini artırmaları olduğunu göstermiş ve örgütsel gelişim ve ilerlemenin sağlanması için bir takım uygulamaların yapılması gerekliliğini önermiştir.

Bu çalışma da örgütsel gelişim ve ilerlemenin büyük bir adımını oluşturan çalışan sesliliği konu olarak tercih edilmiştir. Çalışmada, ilk olarak kavramsal çerçeve bölümünde tanımlamalar, çalışan sesliliği türleri ve çalışanların gösterebileceği seslilik davranışlarına yer verilmiştir. Sonrasında, literatür özeti ve literatüre dayanarak oluşturulan hipotezler sunulmuş ve uygulama çalışmasına yönelik metodoloji verilmiştir. Son olarak ise bulgular değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışan sesliliği, çalışanların örgüt içerisinde örgütü eleştirmekten çok geliştirmek amacına hizmet eden yapıcı bir tartışmayı içeren destekleme, geliştirme ve iyileştirme niyetli davranışlarıdır (Van Dyne ve LePine, 1998). Çalışan ses davranışının örgütün etkililik ve

etkinliğinde önemli bir yeri olduğu yapılan bazı çalışmalarla da desteklenmiştir (LePine ve Van Dyne, 2001; Graham ve Van Dyne, 2006).

Çalışan sesliliği, öneriler beyan etme ve yöneticilerle sorunları tartışma, sıkıntıları söyleme, şikâyetlenme gibi değişik sebeplerle oluşabilmektedir (Saunders vd., 1992). Başka bir ifadeyle, çalışan sesliliği, çalışanların karşılaştıkları örgüt içi olaylar karşısında verdikleri tepkiler ve ifade biçimleri olarak belirtilebilir.

Hirschman (1970), ses davranışını bireylerin iş memnuniyetsizliğine karşı gösterdikleri bir tepki olarak ele almıştır. Bu noktada seslilik aktif ve yapıcı bir davranış olarak kabul edilebilir (Farrell ve Rusbult, 1992). Çalışanın kendini ifade etmesi, sahip olduğu önerileri, işlerle ilgili kendine göre doğru olmayan süreçleri kelimelere dökmeye niyetinin olması yöneticiler tarafından değerli ve faydalı bir durum olarak değerlendirilecektir (Sako, 2006). Çalışanların bir konu ile ilgili endişelerini dile getirebilmesi için bu konunun hem çok etkili olması hem de kişisel maliyeti olmayan bir konu olması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Çalışanın seslilik ya da sessizlik tercihinde kişisel maliyetleri göz önünde bulundurması bu tercih işleminin politik bir davranış olduğunu göstermektedir. Şöyle ki, bireyler, konuşmanın onlara kazandıracığı ya da kaydettireceği fırsatların muhasebesini içeren fırsat maliyeti analizi sonuçlarına göre seslilik davranışına yön vermektedir.

Çalışan ses davranışı temelde politik bir davranıştır. Politik davranışla amaçlarına ulaşmak isteyen çalışanlar doğru durum, kişi, yöntem, zaman ve belirli davranış şekillerinin nasıl seçilmesi gerektiğini bilmelidirler (Hung vd, 2012: 442). Bu davranış, sosyal bağlılığı güçlendirme amaçlı olsa da ilişkileri sürdürme ve kuvvetlendirme amaçlı da olabilmektedir (Brinsfield, 2009: 30).

Örgütsel seslilik, çalışanların görüş, düşünce, fikir ve sahip olduğu bilgileri zorlama olmaksızın kendiliğinden örgütsel faaliyetlere katkı sunmak amacıyla ifade etmesidir. Kavramın bu anlamı, güçlü ve etkili bir değişim için çok önemlidir. Örgütsel sesin artması ve olumlu etkilere sebep olabilmesi için üst yönetim tarafından çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem verilmesi, işleriyle ilgili sorunlarını açıklamaları için teşvik edilmesi ve bunun sonucunda çalışanların değişim için etkili olduklarına inanmaları gerekmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Van Dyne vd., (2003)'e göre ses davranışı iki yaklaşımla değerlendirilebilir. Bu yaklaşımlardan birincisi, çalışanların değişime ilişkin önlemler aramak tavsiyeler vermesi iken; ikinci yaklaşım, karar alma süreçlerine çalışan katılımını sağlayan ve adalet değerlendirmesini arttıran prosedürlerdir. Örgütsel ses, değişim için gerçekleştirilen bir girişimdir (Hirschman, 1970). Bu girişim; örgüte yönelik eleştirici ve yıkıcı bir niyeti içermedikçe değişimin önemli bir yapı taşı olarak düşünülebilir (Brinsfield, 2009).

Çalışanların sessizliği ya da açıkça konuşma davranışları günümüze kadar farklı görüş açılarıyla incelenmiştir. Örgütsel öğrenme, üstlere konu benimsetme, ilkeli örgütsel muhalefet, değişim eylemleri, bilgi paylaşımı, şikayet etme, muhbirlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, prosedürel adalet gibi değişkenler her zaman tek tip ve kasıtlı sessizliğe neden olmamakta bazı durumlarda da sessizliğe yol açmaktadır. Bu nedenle bu tür değişkenlerin sessizlik ve sessizlikle ilişkisinin açık bir şekilde ortaya konmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Hirschman, 1970; Dutton ve Ashford, 1993; Graham, 1986; Brinsfield, 2009).

Çalışan sessizliği, farklı motivlerden etkilenen 3 tür sessizlik şeklinde incelenebilir (Van Dyne vd., 2003). Bu çalışan sessizliği türleri şu şekilde açıklanabilir:

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Voice):

Kabullenici sessizlik, doğal bir şekilde oluşmakta ve işe yönelik düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesidir. Çalışanlar kendilerine güven sorunu yaşamaması ya da değişim için yeterli olmadıklarını düşündükleri zaman grup kararına uyum sağlayabilirler. Kabullenici sessizlik; işe yönelik düşünce, bilgi ve fikirlerin kasıtlı olarak söylenmesi bakımından savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik ile benzerlik gösterirken, bu sessizlik türleri kadar proaktif bir davranış olmaması açısından farklılık göstermektedir (Van Dyne vd., 2003).

Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarının sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan ve izolasyon korkularından kaynaklandığı belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, sorunla ilgili bireyin baskın düşünceye ait algısı kendi fikirlerini en çok etkileyen unsurdur. Çalışanlar, buldukları örgütteki düşünce iklimini değerlendirerek sessiz kalma ya da konuşma kararı vermektedir (Noelle-Neumann, 1974). Çalışanlar izolasyon korkusunu yenmek için kendi görüşlerini açıklamak yerine topluluğun ortak görüşlerine katılarak kabullenici bir sessizlik gösterme ihtiyacı duymaktadır (Bowen ve Blackman, 2003).

Savunmacı Sessizlik (Defensive Voice):

Savunmacı sessizlik, **çalışanların işe yönelik** düşünce, bilgi ve görüşlerinin korku temelli ve kendini koruma amacıyla sözlü olarak beyan edilmesidir (Van Dyne vd., 2003). Bu sessizlik türü, çalışanların suistimale uğradıklarında ya da haksızlık gördüklerinde eleştiri ve şikayetlerini yanıt olarak açığa çıkarmalarıdır (Ellis ve Van Dyne, 2009).

Savunmacı sessizlik kişinin ben merkezci davranarak kendini koruma güdüsüyle söylemde bulunma eğiliminde olmasıdır. Bu sessizlik türü, özgürlüğün kaybedilmesi halinde net ve doğal bir tepki olarak vatandaşlık davranışı gösterme ya da göstermemeyi tercih kararında ortaya çıkmaktadır (Ellis ve Van Dyne, 2009).

Literatüre ek olarak, savunmacı sessizlik, türlerine göre araçsal ve anlatımsal, şiddetine göre yüksek ve düşük, hedeflerine göre akran ve amir ve iletişim türüne göre sözlü ya da yazılı olmak üzere farklı şekillerde de sınıflandırılabilir (Ellis ve Van Dyne, 2009).

Prososyal (Örgüt Yararına) Sessizlik (Prosocial Sessizlik):

Prososyal sessizlik, temelinde toplumsal faktörler bulunan toplum yararına gösterilen bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998). Örgüt yararına sessizlik "işbirliği motivasyonuna bağlı kalınarak işle ilgili fikirler, bilgiler ve düşüncelerin beyan edilmesi" dir ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusuyla ilişkilidir (Van Dyne vd., 2003: 1371). Bu sessizlik, bazı yönlerinden dolayı (proaktif niteliği, belli bir niyeti barındırması ve çaba gerektirmesinden) örgüt yararına sessizliğe benzemektedir. Bu özelliklerde örgüt yararına sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Organ (1988), korku temeline dayalı olarak kişisel risk içermesinden dolayı konuşmayı seçmenin ya da değişim için önerilerde bulunmanın örgütsel vatandaşlık davranışının birer formu olabileceğini belirtmiştir. Diğer yandan, içerisinde buldukları durumdan memnun olan çalışanlar da bulunabilir bu nedenle bu kişiler bu durumu korumaya gayret edebilirler.

Böylece, proaktif sessizlik grup içerisindeki diğer çalışanlarında fayda sağlayabileceği, sorunlara yönelik yenilikçi çözüm yolları sunabileceği, değişim amaçlı öncü fikirlerin ifade edilebileceği ve çalışanların ortak amaca yönelerek kenetlenebileceği bir ortam sunacaktır (Van Dyne vd., 2003). Çalışan sessizliği davranışları aşağıda belirtildiği şekilde özetlenebilir:

1. Üstleri Etkileme (Upward Influence) :“Üstleri Etkileme” konuşma biçimi, kişisel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların stratejik davranarak temkinli bir şekilde yöneticilerle konuşma girişiminde bulunmasıdır. Üstleri etkileme davranışında hiyerarşik yapı içerisinde yer alan daha güçlü pozisyonlara ulaşmak amaçlanmaktadır (Premeaux, 2001: 8).
2. Açıkça Konuşma (Speaking Up): Çalışanlar bazı durumlarda sessiz kalmayı, bazı durumlarda ise düşüncelerini ifade etmeyi tercih edebilirler. Açıkça konuşma, kişinin işyeri sorunları ve alternatif çözüm yolları hakkındaki öneri ve görüşlerini açık olarak bildirmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bu şekilde davranmak, kişilerin görüşlerini ifade etmesine yardımcı olmaktadır. Bu davranış türü, “iş yerinde ortaya çıkan sorunlarla ilgili kişilerin görüş ve fikirlerini açıkça belirtmesi, işe ilişkin önerilen ya da ihtiyaç duyulan değişimlerin ve alternatif yaklaşımların beyan edilmesini de içeren eylemler” dir. Ayrıca açıkça konuşma davranışı; çalışan sesliliği, muhbirlik, konu benimsetme, üstleri etkileme ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi iş yerinde oluşan davranışlarla ilişkilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Çalışanın açıkça konuşma kararı örgüt içinde kendisini dinleyecek ve söylediklerini dikkate alacak yönetici ya da yöneticilerin varlığı ile de ilişkilidir. Çalışanlar, eğer açıkça konuşmanın hiçbir şey değiştirmeyeceğine inanırlarsa umutsuzluğa düşmekte ve sessizliğe bürünmektedir. Ancak, çalışanlar kendilerine güven duyarak konuşmanın bir şeyleri değiştireceğine inanırlarsa örgüt içerisinde açıkça konuşma artacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Açıkça konuşma, çalışanın genel iş memnuniyetine sahip olmasına rağmen değişik yaklaşımlar sunarak, örgütünün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanmaktadır (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Açıkça konuşma sonuçta işe yönelik yardım talebinde bulunma, sorun, görüş ve kaygıları paylaşma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışanların açıkça konuşmamları örgütün çok değerli ve gerekli bilgilerden yoksun kalınmasına neden olmaktadır. Açıkça konuşma, işyerinde doğal ve gerekli görülmelidir. Ancak, buna rağmen, örgütlerde açıkça konuşma halen kabullenilmiş

bir davranış değildir (Detert ve Edmondson, 2006). Disiplinlerarası faaliyet takımlarında açıkça konuşma, yeni faaliyetler deneme ve sonuçlardan etkilenme deneyiminden oluşan ve neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğiyle ilgili paylaşılan deneyimlerin bir birleşimidir. Açıkça konuşma, bir geçiş sürecini takip eden faaliyetlerin kolay bir şekilde yeniden koordine edilmesinde ve yeni bir teknoloji ya da diğer önemli değişimler için bağlılık ve güvenin oluşturulmasında kolaylık sağlayacaktır. Bu açık diyalog takım süreçlerini geliştirecek fikir, öneri ve inovatif (yenilikçi) prosedürlerin ortaya çıkmasını ateşleyecektir. İşletme içi yeni uygulamaların başarılı bir şekilde sürdürülmesi takımların yetenek birikimlerini de artıracaktır (Edmondson, 2003).

Liu ve diğerleri (2010: 190), açıkça konuşma (speaking up) ve yüksek sesle konuşma (speaking out) kelimeleri arasındaki anlam farkına işaret etmişlerdir. Yüksek sesle konuşma “akranlara yönelik konuşma davranışı” iken açıkça konuşma “üstlere yönelik konuşma davranışı” dir. Çalışanlar üstlerinin tepki ve davranışlarından etkilenerek seslilik ya da sessizlik durumunu tercih ederler. Açıkça konuşma (speaking up), astın üst yöneticisine karşı konuşabilmesini ifade etmektedir.

Şirketlerde “açıkça konuşma” eyleminin ancak şirketin iflası sonucunda meydana geldiğini gösteren birçok ampirik örnek vardır (Detert ve Edmondson, 2006). Çalışanlar açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından çekindikleri için böyle bir eyleme girmemektedir. Uluslararası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmaya göre, herkes tarafından konuşulmayan farklı konularda açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür (Detert ve Edmondson, 2006).

3. Konu Benimsetme (Issue Selling): Konu Benimsetme, açıkça konuşma gibi çalışanların örgüt fonksiyonlarını güçlendirme ve iyileştirme girişimleridir. Girişimlerin amacı benzerdir fakat düzeyleri farklıdır. Konu benimsetme, yönetsel açıdan sorumluluk sahibi olan çalışanların, örgüt başarısı için kilit noktalar, ilerlemeler ve eğilimlere dikkat çekme stratejisi ve girişimidir. Konu benimsetme, bir konu/sorunla ilgili olarak açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Bir kadın yöneticinin örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessizliği kırmaması gibi (Piderit ve

Ashford, 2003). Üst yönetime konu benimsetme ile ilgili bir araştırmada çalışanlar konuşmanın etkili olacağını düşünüyorsa, konuşma düşük riskli ise ve üst yönetim tarafından destek görecekları inancına sahiplerse konuşmayı tercih edeceklerdir (Dutton ve Ashford, 1993).

Stratejik konuların üst yönetime iletilip iletilmemesine yönelik olarak şartların elverişliliği değerlendirildikten sonra karar verilmektedir. Orta kademe yöneticilerine göre üst yönetimin dinleme ve destekleme kültürüne niyetli olması konu benimsetme için elverişli şartları oluşturmada belirsizlik ve korkunun olması ise konu benimsetme için elverişsiz koşulların habercisi olarak belirmektedir. Şartların elverişsiz olduğu kanısına varıldığı takdirde, stratejik önemi olan bir konuda dahi sessizlik tercih edilebilmektedir (Dutton vd., 1997).

Sessizlik birçok kavramla benzer anlamları karşılıyor gibi görünse de aralarındaki nüans farklılıklarının iyi bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Benzer durum sessizlikle konu benimsetme (issue selling) ve sorun bildirme (whistleblowing) için de geçerlidir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre konu benimsetme ve sorun bildirme kavramları çalışan gücünü motive etmeyi amaçlarken örgütsel sessizlik bir örgütteki sessizlik iklimi gibi toplu-kollektif bir olgunun varlığıdır.

4. Sorumluluk Alma (Taking Charge):

"Sorumluluk alma" açıkça konuşmaya benzer fakat açıkça konuşma ifade etme yani beyanla ilgilidir ancak sorumluluk alma hem ifade-beyan etmeyi hem de işleri yapma şekillerini düzeltmeyi amaçlayan davranışsal çabalardır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538). Sorumluluk alma, işlerin yapılma şekilleriyle ilgili olarak işlevsel değişimleri başarıyla gerçekleştirmede istekli ve yapıcı çabaları içermekte ve informel bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Açıkça konuşmaya benzer şekilde, bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Çakıcı, 2007: 150-151). Sorumluluk alma açıkça konuşmaya göre daha risklidir.

5. **Ses Çıkartma (Voice):** Hirschman (1970), ses çıkartmayı tatminsizliğe karşı gösterilen tepki olarak yorumlamış ve çıkma ve bağlılık kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapmıştır. Bilim adamlarına göre haksız tutumlar ve tatminsizliklere karşı gösterilecek tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Hoffmann (2006) bu tepkiyi işle ilişkisini kesmeden sesini çıkartma

ya da işi bırakma şeklinde değerlendirmekte diğer taraftan Kolarska ve Aldrich (1980), ise bu durumu işte kalarak sessizleşme ya da işten çıkma şeklinde işlemektedir.

"Ses çıkartma" kelimesi bazı özelliklerinden dolayı "açıkça konuşma" yı tanımlamak için kullanılan bir terim olmuştur. Bu özellikler, çalışanların önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması (Van Dyne vd., 2003), şikâyetlerini resmi yerlere iletme sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997), örgütsel faaliyetlerini etkileyebilecek görüşlerini gönüllü bir şekilde ifa etmesi (Bowen ve Blackmon, 2003) gibi anlamlardır.

Söz konusu kavram, karar alma sürecine çalışanların da katılımı ve adil uygulama süreçlerini betimlemek için de kullanılabilir (Premeaux, 2001). Ses çıkartma kavramı, işten ayrılmak (Luchak, 2003) ya da konuşmaktan uzak durmak yerine, itiraz edilebilir konuları değiştirme çabası (Keeley ve Graham, 1991) olarak da tanımlanabilir. Birinci amacı, bireysel olarak memnun olunmayan konuları çözüme kavuşturmak.

Ses çıkartmak, dışsal ya da içsel kanalların kullanımını gerektirebilir. Örneğin, çalışan insanlar eylemleri için sendikaları ve kamuoyunu kullanabilirler (Premeaux, 2001) ya da daha üst mevkilere, doğrudan talep, protesto ve rica şeklinde iletilerde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001). Ses çıkartma her zaman iyi olmayabilir ama işten ayrılmaktansa çalışanın ses çıkarması örgüt yöneticilerine, iş görenlerin tatminini sağlamaları için daha yararlı bilgiler sağlayabilmektedir (Keely ve Graham, 1991: 350). Ülkemizde de çalışanların seslerini çıkartma yöntemleri olarak dış kaynaklardan yararlandığı ve dış kaynak olarak sendikaları kullandığı bilinmektedir. Sendikalar hem işveren hem de çalışan olmak üzere her iki tarafında seslerini duyurmak adına önemli görevler üstlenmişlerdir. Bu nedenle bir ülkedeki sendikalar ve meslek kuruluşlarının güçlü hale getirilmesi demek o ülkenin yöneten ve yönetilen tüm çalışanlarının güçlü kılınması demektir. Bu güçlendirme ise toplamda gerek bilgi üretimi ve gerekse fiziki üretim olarak ülkenin güçlenmesidir.

6. **İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent):** Çalışanlar tarafından örgütsel statükonun protesto edilmesi ya da değiştirilmesi için mevcut politika ve uygulamalara bilinçli olarak karşı tavır sergilenmesidir (Premeaux, 2001).

7. Sorun Bildirme (Whistleblowing): *Muhbirlik* olarak da ifade edilen sorun bildirme (whistleblowing) örgüt üyelerinin kural karşıtı, hukuki ve ahlaki olmayan uygulamaları bu konuda hüküm verebilecek etkili mevkilere aktarmasıdır (Near ve Miceli, 1985). Muhbirliğin resmi ve gayri resmi olmak üzere birçok şekli bulunmaktadır. Resmi olarak yapılan muhbirlik, resmi iletişim kanalları kullanılarak yanlış uygulamaların yetkili mercilere iletilmesidir. Gayri resmi muhbirlik ise çalışanların yanlış uygulamaları kendine yakın bulunduğu ve inandığı birisine aktarmasıdır (Premeaux, 2001). Kimliği açık bir şekilde belirterek yapılan muhbirlikte, çalışan yanlış uygulamaları kendi gerçek adını kullanarak üstüne rapor etmektedir. Anonim olarak yapılan muhbirlikte ise çalışan yanlış uygulamaları kendi adını vermeden, kimliğini açıklamadan isimsiz, imzasız bir şekilde rapor etmektedir. Bu muhbirlik çeşitlerinin yanı sıra, içsel ve dışsal muhbirlik ismi verilen bir tür daha vardır. İçsel muhbirlikte, çalışan gördüğü yanlış uygulamaları örgüt içerisindeki yöneticiye ya da başka birine rapor etmektedir. Dışsal muhbirlikte ise, çalışan yanlış uygulamaları örgüt dışındaki, bu hatalı uygulamaları düzeltebilecek güçte olduğuna inandığı yetkililere ya da kişilere rapor ederek yapmaktadır (Park vd., 2008). Muhbirlik, örgütsel anlamda sonuçları nasıl çıkarsa çıksın, çalışanların taşıdığı vicdani sorumluluk gibi örgüt üstü duygusal amaçlarla gerçekleştirilir (Çakıcı, 2007).

3. LİTERATÜR ÖZETİ VE OLUŞTURULAN HİPOTEZLER

Literatür incelendiğinde ses ve sessizlik çalışmalarına son dönemde yoğun ilgi gösterildiği görülmektedir. Ses ve sessizlik konularını bir arada ele alan çalışmalar olduğu gibi ayrı olarak inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Sessizlik ve sesliliğe ilişkin ilk kavramsal çalışma 1970 yılında Hirschman'a aittir. Hirschman, seslilik ve sessizliği "örgütten memnun olmamaya başka bir ifadeyle iş memnuniyetsizliğine karşı gösterilen bir tepki" olarak değerlendiren ilk sosyal bilimcidir (Brinsfield, 2009). Hirschman (1970), örgütsel performanstaki bir düşüşten sonra ya da çalışanlar tarafından örgütle olan ilişkilerinin iyiye gitmediğinin hissedildiği durumda kişilerin nasıl davrandıklarına ilişkin bir tipoloji geliştirmiştir. Ses ve sessizliği "çıkış, ses ve sadakat" bağlamında ele

almıştır. Yazara göre, bireyler memnuniyetsizliğe iki farklı yolla tepki göstermektedir. Bu tepkiler ya çıkış (exit-örgütle ilişkilerini sona erdirmeye, müşterilerin firmanın ürünlerini satın almayı bırakması) şeklinde ya da seslilik (voice-şikâyet etme ve istediği yönde değişim için girişimde bulunma) şeklinde olmaktadır. Hirschman "sesliliği", bireysel ya da kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve yöneltmek, daha yüksek bir otoriteden güç kullanmak amacıyla yönetimde değişiklik yapmak için yardım istemek ya da kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi değişiklik için her türlü girişim" olarak tanımlamaktadır. Buna karşın "çıkış" seçeneğini, "bazı müşterilerin firmanın ürünlerini almayı bırakmaları ya da bazı üyelerin örgütü terk etmesi" olarak tanımlamıştır.

Hirschman (1970) sesliliğin, örgütlerine bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmek için, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir. Hirschman'a göre, örgüt içerisinde çıkış ve ses tepkilerine sahip olmayan bir grup daha vardır. Bu grup işletmeye sadakat duygusu ile bağlı kişilerden oluşmaktadır. Anlamsal olarak sadakat, sessizliği de içerisinde barındıran bir yapıdır. Sadakat, işlerinden memnun olmayan bazı çalışanların işten ayrılmayarak ve "işlerin daha iyiye gideceğine inanarak" sessizlik içinde mevcut duruma katlanmasıdır. Böylece, yazar sessizliğin, sadakatle eş anlamlı, pasif fakat yapıcı bir tarafı olduğunu da ortaya koymaktadır.

Hirschman daha sonra, ses-sessizlik ve çıkış, üç değişkenli sadakate bağlı ifade türleri olarak ele almıştır. Bu türler, ses-sessizlik-sadakate ilişkisini açıklamaktadır. Ses-sessizlik-sadakate türleri;

- Bilinçsiz (mevcut meseleler hakkında düşünmeme); körü körüne derin bir sadakatle örgüte bağlı olan çalışanlar,
- Bilinçli/pasif (sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme); sadakat duygusuyla örgüte bağlı olan sessiz çalışanlar,
- Bilinçli/aktif (çözüm ya da değişiklik için konuşma); örgütüne sadık ve sesli olan çalışanlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Hirschman'ın çalışmasını takiben kavramları irdeleyen yeni çalışmalar (Weitz, 1972; Kolarska ve Aldrick, 1980; Rusbult ve diğerleri, 1988; Withey ve Cooper, 1989; Saunders ve diğerleri, 1992) ortaya çıkmıştır. 2000 yılı öncesi seslilik çalışmaları, ses ve sessizlik arasındaki ilişkiyi ve kavramların anlamlarını

daha iyi anlamaya ve açıklamaya yönelik iken 2000 yılı sonrası çalışmalar (LePine ve Van Dyne, 2001; Zhou ve George, 2001; Detert ve Burris, 2007; Fuller ve diğerleri, 2007; Nikolaou ve diğerleri, 2008; Botero ve Van Dyne, 2009; Liu ve diğerleri, 2010) daha çok uygulamaya yönelik ve çoğunlukla anket tekniğiyle edinilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerarası ilişkilerin yorumlandığı çalışmalardır.

Özellikle 2010 yılı sonrası çalışmaların seslilik literatürünün zenginleşmesinde büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmaların çoğunlukla ses davranışıyla liderlik ve bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediği görülmüştür. Gao ve diğerleri (2011), lidere güven ile çalışan sesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin yüksek düzeyde lider güçlendirmeye daha da kuvvetli hale geleceğini belirtmiştir. Wang ve diğerleri (2011), örgüt yararına olan prososyal sesin artırılabilmesi için lider ile çalışan arasındaki değer uyumunun artırılması gerektiğini belirlemiştir. Tangirala ve Ramanujam (2012), yöneticilerin çalışanlarına danışmanlık görevini yerine getirdiği sürece çalışanların da yukarıyla iletişime geçme eyleminin daha rahat olacağını tespit etmiştir. Schlosser ve Zolin (2012), ekonomik kriz yaşayan bir kurumdaki çalışanların stres düzeyi artan yöneticisine yardımcı olmak için kurumla ilgili prososyal sessizliğinin arttığını ancak krizden dolayı işten çıkarılma endişesi bulunan çalışanın işe yönelik özel konularda korunmacı sessizliğinin de arttığını belirlemiştir. Böylece, kriz ortamında bir taraftan seslilik artarken diğer yandan farklı bir amaçla sessizlikte artabilir. Hsiung (2012), otantik liderlikle çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve lider-üye etkileşimi ve pozitif ruh halinin bu ilişki üzerinde aracılık etkisinin olduğunu saptamıştır. Ayrıca bu aracılık ilişkisine prosedürel adalet iklimi düzenleyici olarak etki yapmaktadır. Farndale ve diğerleri (2011), çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişki üzerinde çalışan ve hat yöneticileri iletişiminin aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Gahan (2012), çalışan sessizliği ile sendikaya bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Cheng ve diğerleri (2013), ses davranışı ile işe adanmışlık arasındaki pozitif yönlü ilişkide lider-üye etkileşiminin de aracılık etkisinin bulunduğunu belirlemiştir. Walumbwa ve diğerleri (2012), etik liderlikle grup performansı arasında pozitif yönlü ilişkiyi tespit etmiş ve bu güçlü ilişkinin çalışan ses davranışının aracılık etkisiyle daha da güçlü hale geldiği doğrulanmıştır.

Özdemir ve Uğur (2013)'a göre, çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermezken sektöre, pozisyona ve statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan literatür taraması çerçevesinde çalışan sessizliğinin, özellikle Türkiye'de daha çok liderlik, bağlılık ve adalet değişkenleriyle ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür. Bu sebeple, yeni değişkenlerle çalışan sessizliğinin ilişkisinin incelenmesi seslilik literatürünün gelişimi açısından önemlidir. Araştırma da yer alan değişkenler (içsel kontrol odağı ve iş tatmini) bu anlayış doğrultusunda belirlenmiştir.

Bireysel farklılıkların çalışan ses davranışı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar (LePine ve Van Dyne, 2001; Fuller ve diğerleri, 2007; Nikolaou ve diğerleri, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2012) genellikle bireysel farklılıkların kişisel özelliklerden dolayı farklılaştığını savunarak kişilik özelliklerinin ses davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Sessizlik ve sessizlik olgusu, kişilik özelliklerinden etkilenmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir ifadeyle, kişinin karakteristik yapısına göre sessiz kalınacak ya da kalınmayacak durumlar farklılık göstermektedir.

Bu kişilik özelliklerinden biri de kişinin çevresi üzerinde etki bırakabilme ve kontrol edebilme yeteneğini gösteren kontrol odağıdır. Kişilerin kontrol odağına olan inançlarına göre çevresi ve yaşanan olaylar hakkındaki algıları değişecektir (Rotter, 1966). Bir kişilik özelliği olan kontrol odağı açısından kişilerin anlamlı bir şekilde birbirinden farklılık arz ettikleri birçok çalışmayla desteklenmiş ve kontrol odağı inancının, çalışanların davranışlarını etkilediği belirtilmiştir (Judge ve Bono, 2001).

Kontrol odağının alt bileşenleri içsel ve dışsal kontrol odağıdır. İçsel kontrol odaklı bireyler, çevrelerini denetim altına alabileceklerine ve davranışlarına bağlı olarak neden-sonuç arasında kuvvetli bir ilişki olduğuna inanmaktadır. Dışsal kontrol odaklı bireyler ise, kaderleri üzerinde bir etkileri olmadığına ve çevreleriyle ilişkilerinde etki açısından kuvvetsiz olduklarına inanırlar bu nedenle olayların sonuçlarını dış faktörlere ya da şansa bağlama eğilimindedirler (NG ve Butts, 2009).

Çevreyle ilgili algı değişimi ise çalışanın fikrini açıkça belirtme ya da belirtmeme tercihini etkileyecektir. Örneğin, iş yerindeki adaletsiz uygulamalara karşı

dışsal kontrol odağına sahip çalışanlar “sessizlik” ile cevap verirken içsel kontrol odağına sahip çalışanlar “ses” davranışı ile cevap vermektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Amah ve Okafor, 2010).

İçsel kontrol odağı yüksek çalışanlar, kendi davranışlarıyla iş çevrelerini etkileyebileceklerine inandıkları için sonuçların kendi kontrolleri altında olduğunu düşünürler ve bunun sonucunda örgütle ilgili yapıcı fikir, görüş, öneri ya da eleştirilerini açıklamaya daha istekli olurlar (Premeaux ve Bedeian, 2003). İçsellers, çevrelerini kontrol altına almak için, dışsallardan daha fazla çaba harcarlar. Bu çaba ise, içsellersin çevreleriyle ilgili durumlarda daha aktif, dışsalların ise daha pasif bir duruş sergilemelerine neden olabilir (Blau, 1987; Chiu vd., 2005). Bu sebeple, içsel kontrol odağına sahip bireyler çalışan sesliliği davranışı göstermeye daha eğilimlidirler. Yukarıda anlatılan teorik ve ampirik araştırmalar çerçevesinde, içsel kontrol odağı ile çalışan seslilik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotez şu şekildedir:

H1: İçsel kontrol odağı, çalışan sesliliğini *pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

İçsel kontrol odağı ile iş tatmini, adalet algısı, işten ayrılma niyeti ve stres değişkenleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, kişilik yapısının işyeri davranışlarına yansıyan bir unsur olduğunu kanıtlamaktadır (Spector, 1988). İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyettir (Hackman ve Oldham, 1975). İçsel kontrol odağı ise, bireyin çevresiyle ilgili kontrol sahibi olma yeteneğine ilişkin algısıdır. Bireyler, çevreleri üzerindeki kontrol odağı algılarına bağlı olarak farklı şekillerde etkili olabilmektedir (Rotter, 1966).

Yurtdışında, içsel kontrol odağı ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok akademik çalışma bulunmaktadır (Joo vd., 2013; Chhabba, 2013; Mahajan ve Kaur, 2012; Abedi ve Khorshidifar, 2011; Vijayashree ve Vishalkumar, 2011; Tillman vd., 2010; Baba vd., 2009; Piccolo, vd, 2005; Carrim vd., 2006; Tarver vd., 1999; Siu ve Cooper, 1998; Spector, 1997, Wirsing, 1992). Ancak, yerli literatürde bu konuyu inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu (Tanç, 2016; Akbolat vd., 2011; Şeşen, 2010; Çaylı, 2013) görülmektedir. Bu nedenle, çalışma da bu ilişkiyi de araştıran bir hipotezin kurulmasının yerli literatüre katkı sağlamak amacıyla gerekli olduğu düşünülmüştür.

İçsel kontrol odağının iş tatminiyle ilişkili olduğunu belirten çalışmalar (Bono ve Judge, 2003; Heller vd., 2002) bulunmaktadır. Kontrol odağı ve örgütsel bağlılığın; stres, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışmaya göre (Siu ve Cooper, 1998) dışsal kontrol odaklı çalışanlar içsel kontrole sahip çalışanlara göre daha düşük iş tatmin düzeyine sahiptir. İçsel kontrol odaklı çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşadıklarında aktif yapıcı bir tepki göstererek bu sorunlarını paylaşırlar ve koşulların değişmesi için çabalarlar (Rusbult ve Lowery, 1985). Eğer, iş doyumsuzlukları devam ederse, aktif yıkıcı bir tepki göstererek işyerinden ayrılırlar (Rusbult ve Lowery, 1985; Siu ve Cooper, 1998) . İçsel kontrol odaklı çalışanlar, dışsal kontrol odaklı çalışanlara göre işini daha iyi yapmaya odaklanmış ve böylece iş tatminini daha fazla hisseden bireylerdir (Spector, 1997'den Akt. Yılmaz ve Dönmez, 2013). Aynı şekilde, içsel kontrol odaklı çalışanların yüksek iş tatminine sahip olduğunu tespit eden diğer çalışmalar da (Spector, 1997; Tarver vd., 1999; Piccolo vd., 2005) bulunmaktadır. Bireylerde içsel kontrol odağı düzeyi arttıkça öz yeterlilik, görev değeri ve iş tatmini düzeyleri de artmaktadır (Joo vd., 2013).

İçsel kontrol odağı ve iş tatmininin farklı değişkenlerle ilişkisi de incelenmiştir. Örneğin, Baba ve diğerleri (2009), iş tatmini ve içsel kontrol odağı değişkenlerinin iş-aile çatışmasıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Carrim ve diğerleri (2006) ise, iş tatminini iç ve dış olarak ikiye ayırmış ve içsel kontrol odağının iç ve dış iş tatminini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Abedi ve Khorshidifar (2011) ise, iş tatmini ve kontrol odağı ilişkisinde stresin etkisini belirlemiştir. Dolayısıyla, bu bilgiler doğrultusunda kurulan H2 hipotezi aşağıdaki gibidir.

H2: İçsel kontrol odağı, iş tatminini *pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

Bilim insanları, iş tatmininin seslilik ya da sessizliğin sonucu mu yoksa nedeni mi olduğunu araştırmıştır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre, çalışan sesliliği düzeyi düştükçe iş tatmini de düşmektedir. Nikolaou ve diğerleri (2008)'ne göre; çalışanın örgütünde sorun, öneri ve görüşlerini paylaşabilmesi, çalışanın iş tatmini, öz güveni ve öz denetimini artıran bir faktördür. İş tatmin düzeyi, ses davranışı üzerinde etkilidir (Tangirala ve Ramanujam, 2012). Çünkü, iş tatmini kabullenici ve savunmacı sessizliği olumsuz yönde etkilemektedir (Knoll ve Dick, 2013). Ayrıca, iş tatminsizliği yaratıcılığı dolayısıyla ses olgusunu

da etkilemektedir (Zhou ve George, 2001). Ping (2002'den Akt. Amah ve Okafor, 2010), çalışan sessizliği ile iş tatmini arasında bir korelasyon bulunduğunu tespit etmiş ancak neden-sonuç ilişkisine yönelik net bir bulguya rastlamamıştır. Vakola ve Bouradas (2005)'a göre ise, sessizlik ve sessizlik olgusu iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla çift yönlü bir döngü içerisinde ve duruma göre, neden ya da sonuç olabilmektedir.

Çalışan işyerinde memnuniyetsizlik yaşadığında ya aktif olarak ses davranışında bulunarak sorunlarını ve önerilerini anlatacak ya da pasif olarak sessizliğe bürünecek ve suskunluğu tercih edecektir (Hirschman, 1970). İş memnuniyetsizliği yaşayan çalışanlar işinden ayrılabilir ya da şikayetini dile getirebilir. Üçüncü seçenek olarak, hem konuşmıyor hem de işini bırakmıyorsa sessizleşme davranışı gösterebilir (Kolarska ve Aldrich, 1980). Dolayısıyla, bu bilgiler doğrultusunda kurulan H2 hipotezi aşağıdaki gibidir.

H3: Çalışan sessizliği, iş tatminini *pozitif* yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

4. METODOLOJİ

4.1. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Anakütle kapsamında, Personel Daire Başkanlığı'ndan edinilen bilgilere göre 339 adet araştırma görevlisi (doktor), 163 adet öğretim görevlisi (doktor), 18 adet uzman ve 96 adet okutman yer almaktadır. Dolayısıyla toplamda 616 adet öğretim elemanından tesadüfi yolla seçilen 250 kişiye anket uygulaması yapılmış ve 84 adet anket eksik ya da hatalı doldurma nedeniyle analiz kapsamı dışında bırakılarak 166 adet anket verisi analize tabi tutulmuştur.

4.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test edebilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Çalışmada oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla ise doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan tüm analizler SPSS 20 programında gerçekleştirilmiştir.

4.3. Araştırma Ölçekleri

Çalışan sessizliğini ölçmek amacıyla Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik üzere 5'er maddeyle ölçülen 3 boyut bulunmaktadır. Maddelerin ortalamalarının alınmasıyla çalışan sessizliği düzeyi belirlenmektedir. Soru maddelerinin yanıtları 5'li likert tipi olarak ankette yer almıştır. Ölçekte kullanılan ifadeler «1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum» şeklindedir. Ölçekten uyarılama yaparak yararlanan çalışmalar (W. H. NG ve Feldman, 2012; Nikolaou vd., 2011; Wang vd., 2011; Zehir ve Erdoğan, 2011; Şehitoğlu, 2010) da bulunmaktadır.

Çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kısa ve uzun şekli olmak üzere iki tür formu bulunmaktadır. Kısa form, genel iş tatmini puanları için kabul edilebilir bir içsel tutarlığa (0,90) sahiptir (Martins ve Proença, 2012).

Ölçek 20 maddelik sorudan oluşmaktadır. Ölçek işe ilişkin 12 maddeyle içsel doyum ve 8 maddeyle dış doyum ölçmektedir. İçsel doyum maddelerinden elde edilen puanların 12'ye bölünmesi ile içsel doyum puanı ve dışsal doyum maddelerinden elde edilen puanların 8'e bölünmesi ile de dışsal doyum puanı belirlenmektedir. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile de genel doyum puanı elde edilmektedir (Weiss vd. 1967). Sorular, beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1=Hiç Memnun Değilim", "2=Memnun Değilim", "3=Kararsızım", "4=Memnunum" ve "5=Çok Memnunum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek, kişinin işle ilgili duygularını sorgulamakta ve genel doyum düzeyini belirlemektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu küçük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir. Ölçek özellikle eğitim kurumlarında iş tatminini ölçen çalışmalarda (Angı, 2002; Goff, 2004) kullanılmıştır.

Çalışmada içsel kontrol odağı, düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Çalışanların içsel kontrol odaklı olup olmadıklarını ölçmek amacıyla Levenson (1974) tarafından geliştirilen "İçsel Kontrol Odağı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 6 maddelik sorudan oluşmaktadır. Sorular, beşli likert tipi olarak

anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum" ve "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçekte ters skorlu madde bulunmamaktadır. Judge ve diğerleri (1999)'ne göre, bu ölçek, Rotter (1966)'in ölçeğinde bulunduğu gibi kişilerin kendi hayatları üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduklarına inandıklarının derecesini ölçmektedir. Yüksek skorlar, çalışanın sahip olduğu içsel kontrol odağı düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel kontrol odağı ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003, Erenler, 2010) ölçeğin genellikle kullanıldığı görülmektedir.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri olarak cinsiyet, yaş, medeni hal, unvan ve çalışma süreleri değişkenlerine ilişkin bilgiler edinilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların 84 (%50,6)'ünün kadın ve 80 (%48,2)'inin erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcılardan 2 (%1,2)'si ise yanıtını belirtmemiştir. Yaş değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, örneklemin 81 (%48,8)'inin 21-30 yaş aralığında ve 69 (%41,6)'unun 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı 21 ve 60 ve üzeri arasında değişmektedir. Öğretim elemanlarından 68 (%41)'i araştırma görevlisi, 54 (%32,5)'ü öğretim görevlisi, 36 (%21,7)'si okutman, 6 (%3,6)'sı uzmandır. Katılımcıların 2 (%1,2)'si ise unvanlarını belirtmemiştir. Medeni hal değişkenine göre; katılımcıların 71 (%42,8)'i evli, 79 (47,6)'u bekar. 16 (%9,6) katılımcı ise herhangi bir seçenek belirtmemiştir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 109 (%65,7)'u 5 yıl ve altında, 37 (%22,3)'si 6-10 yıl, 14 (%8,4)'ü 11-15 yıl ve 2 (1,2)'si ise belirtmemiştir.

5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın analizi kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri açıklayıcı faktör analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca her bir ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa istatistiği ile belirlenmiştir.

Çalışmanın birinci değişkeni olan içsel kontrol odağına ilişkin olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: İçsel Kontrol Odağına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İçsel Kontrol Odağı	
A1	0,649
A2	0,784
A3	0,847
A4	0,538
A5	0,672
A6	0,659

İçsel kontrol odağı ölçeğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi değeri 0,831 ve Barlett testi değeri ise 0,000' dir. İçsel kontrol odağı ölçek maddelerinin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değeri ise 0,781' dir. Elde edilen bu değerler verilerin analize uygunluğunu ve ölçeğin güvenilirliğini ifade etmektedir.

Çalışan diğer değişkeni olan sesliliği ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Çalışan Sesliliğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Kabullenilmiş Seslilik	Savunmacı Seslilik	Prososyal Seslilik
B1	0,776		
B2	0,678		
B3	0,859		
B4	0,784		
B5	0,586		
B6		0,656	
B7		0,569	
B8		0,786	
B9		0,785	
B10		0,872	
B11			0,809
B12			0,749
B13			0,857
B14			0,869
B15			0,902

Çalışan seslilik ölçeğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinalinde olduğu gibi kabullenilmiş seslilik, savunmacı seslilik ve prososyal seslilik olmak üzere 3 boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi değeri 0,809 ve Barlett testi değeri ise 0,000' dır. Örgütsel seslilik ölçek maddelerinin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değerleri ise, kabullenici seslilik alt boyutu için; 0,898, savunmacı seslilik alt boyutu için, 0,796 ve prososyal seslilik alt boyutu için ise 0,903 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler verilerin analize uygunluğunu ve ölçeğin güvenilirliğini ifade etmektedir.

Çalışmanın son ölçeği olan iş tatminine ilişkin olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 3' te yer almaktadır.

Tablo 3: İş Tatminine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
C1	0,558	
C2	0,802	
C3	0,588	
C4	0,625	
C5	0,784	
C6	0,695	
C7	0,758	
C8	0,802	
C9	0,841	
C10	0,658	
C11	0,712	
C12	0,858	
C13		0,742
C14		0,914
C15		0,625
C16		0,761
C17		0,854
C18		0,901
C19		0,689
C20		0,624

İş tatmini ölçeğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinalinde

olduğu gibi içsel ve dışsal doyum olarak iki boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi değeri 0,901 ve Barlett testi değeri ise 0,000' dır. İş tatmini ölçek maddelerinin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa (α) değeri ise 0,927' dir. Elde edilen bu değerler verilerin analize uygunluğunu ve ölçeğin güvenilirliğini ifade etmektedir.

5.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Hipotezlerin test edilmesinden önce, analizde kullanılan değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla, içsel kontrol odağı, çalışan sesliliği ve iş tatmini değişkenleri korelasyon analizine tabi tutulmuş ve sonuçları Tablo 4' te verilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	ORT	STD. SAPMA	İÇKO	ÇAL. SESLİ	İŞTAT SESS
İÇKO	3,7	0,665	1		
ÇAL.SESLİ	3,06	0,36	,271**	1	
İŞTAT	3,7	0,665	,402**	,195*	1

**p<0,01; ORT: Ortalama, STD. SAPMA: standart sapma, İÇKO: İçsel Kontrol Odağı, ÇAL.SESLİ: Çalışan Sesliliği, İŞTAT: İş Tatmini.

Analiz sonuçlarına göre, çalışma kapsamında kullanılan tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı ($p<0,01$) ve beklenen yönde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen bu anlamlı ilişkiler, değişkenler arasındaki hipotez kurulmuş etkilerin incelenebilmesine olanak tanımaktadır.

5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini ortaya koyabilmek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Ancak, regresyon analizi uygulamasından önce, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorununun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu problemi ortadan kaldırabilmek amacıyla analizde kullanılacak değişkenlerin merkezileştirilmesi ve etkileşim teriminin merkezileştirme işlemi sonrası türetilmesi gerekmektedir (Aiken ve West, 1991, Cohen vd., 2003'den Akt. Fraizer, 2004:120). Bu nedenle, regresyon analizine değişkenlerin merkezileştirilmiş yeni değerleri dahil edilmiştir.

Çalışmanın 1. Hipotezi (H1) olan, “içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: İçsel Kontrol Odağının Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
Model	0,074	53,014		
Sabit			2,522	0
İçsel Kontrol Odağı			0,147	0

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesliliği
*p <0.05

Analiz sonuçlarına göre; içsel kontrol odağı, çalışan sesliliğini pozitif yönde (B=0,147) ve anlamlı (p <0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle içsel kontrol odağının 1 birim artması çalışan seslilik davranışını 0,147 birim artıracaktır. Bununla birlikte içsel kontrol odağı çalışan sesliliğinin % 0,74’ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi (H2) olan, “içsel kontrol odağının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: İçsel Kontrol Odağının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
Model	0,161	71,549		
Sabit			2,043	0
İçsel Kontrol Odağı			0,407	0

Bağımlı Değişken: İş Tatmini
*p <0.05

Analiz sonuçlarına göre; içsel kontrol odağı, iş tatminini pozitif yönde (B=0,407) ve anlamlı (p <0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle içsel kontrol odağının 1 birim artması iş tatminini 0,407 birim artıracaktır. Bununla birlikte içsel kontrol odağı çalışan sesliliğinin % 16,1’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi (H3) olan, “çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır” hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Çalışan Sesliliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
Model	0,038	90,145		
Sabit			2,436	0
Çalışan Sesliliği			0,364	0,012

Bağımlı Değişken: İş Tatmini
*p <0.05

Analiz sonuçlarına göre; çalışan sesliliği, iş tatminini pozitif yönde (B=2,436) ve anlamlı (p <0.05) bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan sesliliğinin 1 birim artması iş tatminini 0,364 birim artıracaktır. Bununla birlikte çalışan sesliliği iş tatmininin % 0,38’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, bu bilgilere göre, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında, üç ayrı model kurulmuş ve analiz edilmiştir. Analizin birinci kısmında, içsel kontrol odağının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ve analizin ikinci kısmında, içsel kontrol odağının iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Analizin üçüncü kısmında ise, çalışan sesliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Bu çerçevede araştırmamızın amacı, öğretim elemanlarının içsel kontrol odağı düzeylerinin iş tatminleri ve seslilik davranışında bulunmaları üzerindeki etkisi ve öğretim elemanlarının seslilik düzeylerinin iş tatminlerini etkileme durumlarını belirleyebilmektir. Bu amaçla, uygulama çalışması Bülent Ecevit Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanları (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, okutman ve uzman) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında 166 adet öğretim elemanından edinilen veriler analizlerde kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarında içsel kontrol odağı düzeyinin seslilik davranışı gösterme düzeyiyle aynı yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, içsel kontrol odak düzeyi arttığında çalışan sesliliği düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla, çevresinde yaşanan olayları

kontrol edip, yönlendirebileceği ve yaşananların sonucunu belirleme payına sahip olabileceğini düşünen çalışanlar, işleri ve örgütleriyle ilgili yaşanan sorunlara duyarsız kalmamakta ve bu sorunlara çözümler bulma, daha iyisini yapma ve örgütünün ilerlemesini isteme içgüdüleriyle fikir, görüş ve önerilerini beyan etmektedir. Öğretim elemanlarının meslekleri açısından düşünüldüğünde, toplumda yükseköğrenime hizmet sunmaları ve toplumun geleceği olan gençleri yetiştirmeleri açısından böyle bir sonucun çıkması şaşırtıcı olmamıştır. Başka bir ifadeyle, üniversitelerimiz açısından olması gereken bir sonuç analiz kapsamında doğrulanmıştır. Bu durumda özelden eğitimin niteliği ve genelde ülkemize hizmet sunan vasıflı eleman sayısı bakımından çok önemlidir.

İkinci analiz sonuçlarına göre; öğretim elemanlarında içsel kontrol odak düzeyi ile iş tatmini düzeyleri arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, içsel kontrol odak düzeyi yükseldikçe çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi de yükselmektedir. İçsel kontrol odağı yüksek olan öğretim elemanları iş çevrelerinde gelişen durumları kontrol edebilme yeteneği olduğunu düşünen çalışanlardır. Bu kişiler, işleriyle ilgili yapıcı eleştirilerde bulunabilir ve işlerini daha iyi bir noktaya taşıyabilmek için çaba harcaabilirler. Dolayısıyla, işlerini olumlu yönde değiştirebildiğini farkederek çalışanlar sahiplendikleri işlerinden daha yüksek düzeyde memnuniyet duyabilirler. Bu nedenle, yöneticiler açısından, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlayan hususlardan biri de çalışanların içsel kontrol odağına yönelik düşünce ve uygulamalarına ket vurmamaktır. Çalışanın fikir üretmesi, işiyle ilgili söz söyleme hakkına sahip olması, işinde yapacağı yeni ve yaratıcı uygulamaların desteklenmesi gibi faaliyetler çalışanın içsel kontrol odak düzeyini daha da artırıcı ve cesaretlendirici olup işinden memnun ve verimli çalışanların sayısının artmasını sağlayacaktır.

Üçüncü analiz sonuçlarına göre ise, öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyi ile sesslilik davranışı gösterme eğilimi arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, çalışan sessliliği arttığında iş tatmini de artmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar işleri ya da örgütlerine yönelik fikir, görüş ve sorunlara yönelik tavsiyelerini açıkça dile getirebilecekleri iş ortamlarına sahip olduklarında işlerinde kendilerini memnun hissetmektedirler. Bu nedenle, öğretim elemanlarının iş tatminlerini

etkileyen pek çok etmen olabilir. Ancak, bu araştırma göstermiştir ki, öğretim elemanlarının iş tatminlerini yükselten unsurlardan biri de çalışan sessliliğine duyarlı olunmasıdır. Dolayısıyla, bu analiz sonuçları örgütlerde öğretim elemanlarına görüşlerini açıkça beyan edebilecekleri ortamlar sunmanın önem ve değerini göstermiştir. Sesslilik davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki sosyal mübadele kuramıyla örtüşmektedir. Sosyal mübadele kuramında karşılıklı tarafların birbirlerine fayda sağlaması söz konusudur (Eisenberger vd., 1986). Örgütte çalışan sessliliğinin artırılması, örgütün gelişim ve ilerlemesini sağlayacak yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan ise, düşüncelerini rahatça açıklama imkanı bulan çalışanların işlerine yönelik memnuniyetleri artacaktır. Dolayısıyla, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından karşılıklı fayda sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmada, yapılan literatür araştırmalarına da bağlı kalarak, çalışan sessliliğiyle ilgili olduğu düşünülen içsel kontrol odağı ve iş tatmini değişkenleri ile çalışan sessliliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgüt içerisindeki olaylar karşısında çalışanların sesslilik davranışı göstermesi ya da göstermemesi, örgütsel kültür içerisinde şekillenen bir olgudur (Noelle-Neumann, 1974). Bu nedenle, araştırma örneğinin tek bir kurumdan oluşması uygun görülmüştür. Çalışan sessliliği örgütlere göre farklılık gösterebilir. Her kurumun çalışan sessliliğine bakış açısı da farklılaşabilir. Dolayısıyla, araştırma örneğine ait olan uygulama sonuçlarını tüm kurumlar için genellemek doğru olmayacaktır. Ancak, bu araştırmanın örneği için değişkenler arasında çıkan ilişkilerin yönünün literatürle paralellik göstermesi de yadsınamayacak ve ileride yapılacak çalışmalara yol gösterecek bir çıkarım olacaktır. Bu araştırmanın, Zonguldak yöresi özelinde Batı Karadeniz Bölgesi'ne ilişkin ileride yapılacak çalışmalar için kaynak olması beklenmektedir. Araştırma, Türkiye üniversitelerinde sesslilik çalışmalarının yapılmasına öncülük etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma da, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle sadece tek bir üniversite araştırmaya konu olmuştur. Ancak, bu kısıtların aşılması halinde, bu konuyla ilgili olarak ileride yapılacak çalışmalarda birden çok üniversitede ölçümler yapılarak, kurumlararası kıyaslama yapılabilir ya da bu kurumlar coğrafik anlamda bölgelere ayrılarak bölgesel sesslilik farklılıkları tespit edilebilir. Böylece, bölgesel gelişimin sağlanması için çözüm önerileri üretme ve sunmanın önemi vurgulanabilir.

KAYNAKLAR

- Abedi, A. ve Khorshidifar M. (2011) "An Empirical Study of the Impact of Stress on the Relationship between Locus of Control and Job Satisfaction and Job Performance" *Management Science Letters Journal*, 1 (4): 511-516.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011) "Sağlık Çalışanlarının Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (2): 23-48.
- Amah, O. E. ve Okafor, C. A. (2010) "Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control" *Asian Journal of Scientific Research*, 3(4): 267-277.
- Angı, A. (2002) "A Comprehensive Study Concerning The Job Satisfaction of the Instructors Associated with Students' Evaluation" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baba, A. ve Ngah N. (2009) "The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Locus of Control and Job Satisfaction" *Journal of Social Sciences*, 5 (4): 348-354.
- Blau, G. J. (1987) "Locus of Control as A Potential Moderator of the Turnover Process" *Journal of Occupational Psychology*, 60: 21-29.
- Bono, J. E. ve Judge T. A. (2003) "Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance", *European Journal of Personality*, 17: 5-18.
- Boroff, K. ve Lewin D. (1997) "Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis" *Industrial and Labor Relations Review*, 51: 50-63.
- Botero, I. C. ve Van Dyne L. (2009) "Interactive Effects of LMX and Power Distance in The United States and Colombia" *Management Communication Quarterly*, 23(1): 84-104.
- Bowen F. ve Blackmon K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice" *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009) "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors" Degree of Doctor of Philosophy, USA, The Ohio State University.
- Carrim, N., Basson J. ve Coetzee M. (2006) "The Relationship between Job Satisfaction and Locus of Control in a South African Call Centre Environment" *South African Journal of Labour Relations*, 30 (2): 66-81.
- Cheng, J. W., Lu, K. M. Chang Y. Y. ve Johnstone S. (2013) "Voice Behavior and Work Engagement: The Moderating Role of Supervisor-Attributed Motives" *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51 (1): 81-102.
- Chhabba, B. (2013) "Locus of Control as a Moderator in the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Indian it Professionals", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4 (2): 25-41.
- Chiu, C.K., Chieh-Peng, L., Hui Tsai Y. ve Hsiao C. Y. (2005), Modeling Turnover Intentions and Their Antecedents Using the Locus of Control as a Moderator: A Case of Customer Service Employees" *Human Resource Development Quarterly*, 16 (4): 481-499.
- Cohen J., Cohen P., West, S. ve Aiken, L. (2003) *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3. Baskı, Mahwaj, NJ: Erlbaum.
- Çakıcı, A. (2007) "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1): 145-162.
- Çaylı, B. (2013) "Kontrol Odağı-İş Tatmini İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi" Balıkesir Üniversitesi SBE, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007) "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Detert, J. R. ve Edmondson A. C. (2006) "Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work" *Harvard Business School Working Paper Series*.
- Dutton, J. E. ve Ashford S. J. (1993) "Selling Issues To Top Management" *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S.J., O'Neil, R. M., Hayes E. ve Wierba E. (1997) "Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers" *Strategic Management Journal*, 18(5): 407-425.
- Edmondson, A. C. (2003) "Speaking Up In The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning In Interdisciplinary Action Teams" *Journal of Management Studies*, 40: 1419-1452.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986) "Perceived Organizational Support" *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Ellis, J. B. ve Van Dyne, L. (2009) "Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory" *Voice and Silence in Organizations* içinde 2. Bölüm, Ed. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Emerald Group Publishing.
- Erenler, E. (2010) "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farndale, E., Ruiten J. V., Kelliher, C. ve Hope-Hailey, V. (2011) "The Influence of Perceived Employee Voice On Organizational Commitment: An Exchange Perspective" *Human Resource Management*, 50 (1): 113-129.
- Farrell, D. ve Rusbult C. E. (1992) "Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5: 201-218.
- Frazier, P., Tix, A. ve Barron, K. (2004) "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research" *Journal of Counselling Psychology*, 51(1): 115-134.
- Fuller, J. B., Barnett T., Hester, K., , C. ve Frey, L (2007) "An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective" *Journal of Managerial Issues*, XIX (1): 134-151.
- Gahan, P. (2012) "Voice Within Voice": Members' Voice Responses to Dissatisfaction With Their Union" *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(1): 29-56.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011) "Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors" *The Leadership Quarterly*, 22: 787-798.
- Goff, D. G. (2004) "Job Satisfaction of Community College Academic Deans" Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA, University of South Florida.
- Graham, J. ve Van Dyne, L. (2006) "Gathering Information And Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18: 89-109.
- Graham, J. W. (1986) "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay" *Research in Organizational Behavior*, 8: 1-52.
- Hackman, R. J. ve Greg R. O. (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey" *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159-170.
- Heller, D., Judge, T.A. ve Watson D. "The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in The Relationship Between Job and Life Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 23: 815-835.
- Hirschman A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* Harvard University Press, London, Cambridge.
- Hoffmann E. A. (2006) "Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies" *Social Forces*, 84(4): 2313-2330.
- Hsiung, H. H. (2012) "Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process" *Journal of Business Ethics*, 107(3): 349-361.
- Hung, H.K., Yeh R.S. ve Shih H.Y. (2012) "Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill" *International Journal of Hospitality Management*, 31: 442-450.
- Joo Y.J., Lim K. ve Kim J. (2013) "Locus of Control, Self-Efficacy, and the Task Value as Predictors of Learning Outcome in an Online University Context" *Computers and Education*, 62: 149-158.
- Judge, T. A., Thoresen C. J., Pucik V. ve Welbourne, Welbourne, T. M. (1999) "Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective" *Journal of Applied Psychology*, 84 (1): 107-122.
- Judge, T. A., ve Bono, J. E. (2001) "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis" *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 80-92.
- Keeley, M. ve Graham, J. W. (1991) "Exit, Voice, and Ethics" *Journal of Business Ethics*, 10(5): 349-355.
- Knoll, M. ve Van Dick R. (2013) "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates" *Journal of Business Ethics*, 113 (2): 349-362.
- Kolarska L. ve Aldrich H. (1980) "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline" *Organization Studies*, 1 (1): 41-58.
- LePine, J. A. ve Van Dyne L. (2001) "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential

- Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability" *Journal of Applied Psychology*, 86 (2): 326-336.
- Levenson, H. (1974) "Activism and Powerful Others: Distinctions Within the Concept of Internal-External Control" *Journal of Personality Assessment*, 38: 377-383.
- Liu, W., Zhu R. ve Yang Y. (2010), "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications and Transformational Leadership" *The Leadership Quarterly*, 21 (1): 189-202.
- Luchak, A. A. (2003) "What Kind of Voice Do Loyal Employees Use?" *British Journal of Industrial Relations*, 41 (1): 115-134.
- Mahajan, N. ve Kaur J. (2012) "Relation between Locus of Control of College Teachers and their Job Satisfaction" *International Journal of Applied Psychology*, 2 (5): 98-103.
- Martins, H. ve Proença T. (2012) "Minnesota Satisfaction Questionnaire- Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers" *FEP Economic and Management Working Papers*, Sayı 471.
- Morrison, E. W. ve Milliken F. J. (2000) "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World" *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- Near, J. P. ve Miceli M. P. (1985) "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing" *Journal of Business Ethics*, 4: 1-16.
- NG, T. W.H. ve Marcus, B. M. (2009) "Effectiveness of Organizational Efforts to Lower Turnover Intentions: The Moderating Role of Employee Locus of Control" *Human Resource Management*, 48 (2): 289-310.
- Nikolaou I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008) "Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior" *Personel Review*, 37 (6): 666-679.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2011) "The Role of Silence on Employees' Attitudes 'The Day After' a Merger" *Personnel Review*, 40 (6): 723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1974) "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion" *Journal of Communication*, 24 (2): 43-51.
- Organ, D. W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013) "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 257-281.
- Piderit, S. K. ve Ashford S. J. (2003) "Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues" *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1477-1502.
- Pinder, C. C. ve Harlos K. P. (2001) "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice" *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Ping, R. A., (2002) "Is There Simultaneity in Satisfaction, Voice, and Alternative Attractiveness in Channel Relationship?" *Academy of Marketing Science Conference*.
- Premeaux, S. F. (2001) "*Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana, USA, Louisiana State University, Baton Rouge.
- 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): 1539-1562.
- Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2012); *Örgütsel Davranış*, Çeviri Ed. İnci Erdem, Nobel Yayınları, 14.Baskı.
- Rotter, J. B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement" *Psychological Monographs*, 80 (1): 1-28.
- Rotter, J. B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement" *Psychological Monographs*, 80 (1): 1-28.
- Rusbult, C. E. ve Lowery D. (1985) "When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction Among Federal Employees" *Journal of Applied Social Psychology*, 15 (1): 80-103.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988) "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction" *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- Sako, M. (2006) "The Nature and Impact of Employee Voice in The European Car Components Industry" *Human Resource Management Journal*, 8 (2): 4-13.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, (J. 1992) "Employee Voice to Supervisors" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3): 241-261.

- Schlosser, F. ve Zolin, R. (2012) "Hearing Voice and Silence During Stressful Economic Times" *Employee Relations*, 34 (5): 555-573.
- Siu, O.L. ve Cooper C.L. (1998) "A Study of Occupational Stress, Job Satisfaction and Quitting Intention in Hong Kong Firms: The Role of Locus of Control and Organizational Commitment" *Stress Medicine*, 14:55-66.
- Spector, P. E (1988) "Development of The Work Locus of Control Scale" *Journal of Occupational Psychology*, 61 (4): 335-340.
- Spector, P.E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Şeşen, H. (2010) "Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma" *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 195-220.
- Tanç, A. (2016) "Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerinde Kontrol Odağı Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma" *Muhasebe ve Finans Dergisi*, 69: 83-97.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2012) "Ask and You Shall Hear (But Not Always): Examining the Relationship Between Manager Consultation and Employee Voice" *Personnel Psychology*, 65: 251-282.
- Tarver, D., Canad R. ve Lim M. G. (1999) "The Relationship Between Job Satisfaction and Locus of Control Among College Student Affairs Administrators and Academic Administrators" *NASPA Journal*, 36(2), 96-105.
- Tillman, J.C., Smith F.A. ve Tillman W.R. (2010) "Work Locus of Control and the Multi Dimensionality of Job Satisfaction" *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14 (2): 107-125.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005) "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation" *Employee Relations*, 27: 441-458.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998) "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity" *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- 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.
- Vijayashree, L. ve Vishalkumar J. M. (2011) "Locus of Control and Job Satisfaction - PSU Employees", *Serbian Journal of Management*, 6 (2): 193-203.
- Vijayashree, L. ve Vishalkumar M. (2011) "Locus of Control and Job Satisfaction: Psu Employees", *Serbian Journal of Management*, 6 (2):193-203.
- W. H. NG, T.ve Feldman D. C. (2012) "Employee Voice Behavior: a Meta Analytic Test of The Conservation of Resources Framework" *Journal of Organizational Behavior*, 33: 216-234.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W. ve Christensen, A. L. (2012) "Ethical Leadership and Group in-role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice" *The Leadership Quarterly*, 23: 953-964.
- Wang, A.C., Hsieh, H.H., Tsai, C.Y. ve Cheng, B. S. (2011) "Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership" *Management and Organization Review*, 8 (2): 341-370.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967) *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire* Minneapolis: MN: The University of Minnesota Press.
- Weitz, S. (1972) "Attitude, Voice and Behavior: A Repressed Affect Model of Interracial Interaction" *Journal of Personality and Social Psychology*, 24 (1): 14-21.
- Wirsing, E.C. (1992) "The Relationship Between Locus of Control, Powerlessness, and Job Satisfaction Among Registered Nurses" Grand Valley State University, Master Thesis, ABD.
- Withey, J. M. ve Cooper, W. H. (1989) "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect" *Administrative Science Quarterly*, 34: 521-539.
- Yılmaz, H.A. ve Dönmez A. (2013) "İş Doyumunu Tayin Eden Bazı Psikolojik ve Demografik Değişkenler", *Türk Psikoloji Yazıları*, 16 (31): 91-97.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011) "The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance" *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1389-1404.
- Zhou, J.ve George, J. M. (2001) "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice" *Academy of Management Journal*, 44 (4): 682-696.